

Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK

Agus Sutomo¹, Ngasbun Egar²

¹ Universitas PGRI Semarang, Indonesia; agussutomo412@guru.smk.belajar.id

² Universitas PGRI Semarang, Indonesia; ngasbunegar@upgris.ac.id

Abstract

Keywords:

Work Environment, Organizational Culture, Principal Leadership, Teacher Job Satisfaction.

This study aimed to examine the influence of work environment, organizational culture, and principal leadership on the job satisfaction of vocational high school (SMK) teachers in Pekalongan City. Using a quantitative explanatory research approach, the study involved 130 civil servant teachers selected through proportional random sampling from a total population of 193. Data were collected via questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results showed that the work environment, organizational culture, principal leadership, and teacher job satisfaction were all rated as fairly good. Hypothesis testing revealed that each of the three independent variables had a significant effect on teacher job satisfaction, both partially and simultaneously. Together, they contributed 56.1% to job satisfaction. The findings highlight the importance of creating a supportive and comfortable work environment, applying a fair and consistent organizational culture, and strengthening school leadership through training and strategic planning. These efforts are essential to improve teacher job satisfaction and, in turn, enhance teacher performance and student outcomes.

Abstrak

Kata Kunci:

Lingkungan Kerja; Budaya Organisasi; Kepemimpinan Kepala Sekolah; Kepuasan Kerja Guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kota Pekalongan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*. Sampel berjumlah 130 guru PNS yang dipilih secara proporsional acak dari total populasi sebanyak 193 guru. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan kepuasan kerja guru berada dalam kategori cukup baik. Secara parsial, lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 27,2%, budaya organisasi 52,4%, dan kepemimpinan kepala sekolah 35,4% terhadap kepuasan kerja guru. Secara simultan, ketiga faktor tersebut memberikan kontribusi sebesar 56,1%. Penelitian ini menyarankan agar sekolah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman secara fisik maupun nonfisik, menerapkan budaya sekolah yang adil dan konsisten, serta meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan dan perencanaan kerja. Upaya tersebut sangat penting untuk memotivasi guru, meningkatkan kinerja, dan menciptakan budaya kerja yang positif. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan fasilitas sekolah, penerapan aturan yang adil, serta penguatan peran kepala sekolah dalam menciptakan kepuasan kerja guru yang lebih baik.

Article history:

Received: 10-03-2025

Revised: 12-04-2025

Accepted: 19-05-2025

Corresponding Author:

Agus Sutomo

Universitas PGRI Semarang, Indonesia; agussutomo412@guru.smk.belajar.id

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja guru masih perlu ditingkatkan karena masih terdapat keurangannya dukungan dari sekolah itu sendiri (Kompasiana.com, 2023). Guru yang memiliki tugas sebagai pendidik sangat vital keberadaannya, dikarenakan akan menentukan arah kehidupan suatu bangsa (Kartiko, Wibowo, Gobel, Wijayanto, & Saputra, 2023), sehingga dirasakan perlu untuk memperhatikan kepuasan kerja guru (Rahayu, Leuwol, Nurida, Suyitno, & Kartiko, 2023). Pengelolaan yang baik terhadap kepuasan kerja guru dapat memberikan dukungan profesional apresiasi atas usaha mereka, serta kondisi kerja yang baik (Suchyadi, Karmila, & Safitri, 2019). Kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh lingkungan kerja sebagaimana diungkapkan oleh (Wijaya & Lestari, 2024), lingkungan kerja yang tangible dan non tangible dapat secara parsial dan simultan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja. Hasil yang sama juga penelitian yang dilakukan oleh Indikator kepuasan kerja guru meliputi kesempatan berkembang, kepercayaan, gaji (upah) yang diperoleh, supervisi, dan jaminan kerja (Hakim & Muhdi, 2020). seorang karyawan sangat memperhatikan kondisi kerja yang memiliki kenyamanan dan fasilitas kerja yang baik (Olaifa, Ali, Olaifa, Oladimeji, & Akpala, 2024; Raziq & Maulabakhsh, 2015a).

Selain lingkungan kepuasan kerja guru juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Hosseinkhanzadeh, Hosseinkhanzadeh, & Yeganeh, 2013). menyatakan bahwa budaya organisasi atau sekolah yang baik akan membantu guru untuk meningkatkan kinerjanya dan akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Sekolah yang memiliki budaya organisasi yang baik akan membantu guru mencapai tujuannya sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Arifin, Panjaitan, & Chandra, 2018; Tetuko, 2012). budaya sekolah yang kuat mampu memotivasi guru dan lainnya, kepemimpinan karismatik dan keakraban akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang tinggi dan meningkatnya produktivitas. (Kompasiana.com, 2023) Fenomena budaya organisasi diketahui masih rendah dalam fasilitas untuk mengembangkan ide dan kreativitas, masih kurangnya perhatian fasilitas yang dibutuhkan dalam kegiatan sekolah, pemberian kesempatan kepada setiap guru dalam mengembangkan potensi diri untuk meningkatkan kompetensi diri masih kurang

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah (Bogler, 2001; Heriyono, Chrysoekamto, Fitriah, & Kartiko, 2021; Zulfah, 2023). Salah satu kepuasan karakteristik kepuasan kerja pegawai adalah rekan kerja meliputi hubungan kerja dengan pegawai, hubungan social di antara pegawai, sugesti dari rekan kerja, emosi dan situasi kerja, termasuk hubungan social dengan pimpinan (Sinurat, 2017; Sirojuddin, Aprilianto, & Zahari, 2021). Fenomena kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia masih kurang, seperti kepala sekolah masih belum optimal dalam memberikan motivasi dalam meningkatkan kompetensi guru dan pengembangan kreativitas. Kepala sekolah belum dapat menjadi panutan bagi guru karena tidak aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan di sekolah serta banyaknya penyelewengan dana di sekolah (CNN, 2025). Hal ini bertolak belakang dengan apa yang diutarakan oleh (Bierly, Kessler, & Christensen, 2000) kualitas layanan organisasi akan semakin baik, jika kapasitas

intelektual pimpinan juga baik didukung pengetahuan, keterampilan dan kearifan dalam mengambil keputusan. Kapasitas pemimpin yang efektif diarahkan untuk memberi kepuasan pada pelanggan, segala sesuatu kegiatan organisasi yang memuaskan anggota dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pelanggan (Nengsih, Gusfira, & Pratama, 2020; Ugboro & Obeng, 2000)

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru, yang merupakan aspek krusial dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan berkelanjutan di lingkungan pendidikan. Secara khusus, penelitian ini difokuskan pada tiga variabel utama, yaitu Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh masing-masing variabel secara parsial terhadap kepuasan kerja guru, tetapi juga menganalisis sejauh mana ketiga variabel tersebut secara simultan berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara lingkungan profesional di sekolah dan kesejahteraan psikologis para guru. Lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi yang kuat, serta kepemimpinan kepala sekolah yang efektif diyakini memiliki peran strategis dalam membentuk kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pengambil kebijakan pendidikan dalam merancang strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam konteks dunia pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research, karena bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Cehreli, Polat-Ozsoy, Sar, Cubukcu, & Cehreli, 2012; Jung, Cho, Kim, & Kwon, 2021; Nevin, 1984). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Pekalongan. Populasi ini dipilih karena dianggap relevan dalam mengukur pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik proportional random sampling (Taherdoost, 2016), yaitu teknik pengambilan sampel secara acak berdasarkan proporsi jumlah guru PNS di masing-masing SMK Negeri yang ada di Kota Pekalongan. Langkah-langkahnya mencakup identifikasi jumlah guru PNS di setiap sekolah, perhitungan proporsi tiap sekolah terhadap total populasi, serta penentuan jumlah sampel dari masing-masing sekolah berdasarkan proporsi tersebut. Setelah itu, sampel dari setiap sekolah dipilih secara acak sehingga setiap individu memiliki peluang yang sama untuk terlibat dalam penelitian. Melalui teknik ini, diperoleh jumlah sampel sebanyak 130 guru PNS SMK Negeri yang tersebar di beberapa sekolah di Kota Pekalongan.

(Kriegelstein, Beege, Rey, Sanchez-Stockhammer, & Schneider, 2023) Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin

(Albaum, 1997; Jebb, Ng, & Tay, 2021), yang terdiri atas butir-butir pertanyaan yang mewakili masing-masing variabel, yakni lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan kepuasan kerja. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket secara langsung kepada responden yang telah ditentukan (Mwita, 2022). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan maupun parsial (Montgomery, Peck, & Vining, 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif terhadap keempat variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan kepuasan kerja berada dalam kategori cukup baik. Skor rata-rata dan simpangan baku dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Descriptive Statistics of Research Variables

Variables	Mean	Std. Deviation	Kategori
Lingkungan Kerja	133.61	14.296	Cukup Baik
Budaya Organisasi	126.65	13.415	Cukup Baik
Kepemimpinan Kepala Sekolah	169.05	17.991	Cukup Baik
Kepuasan Kerja Guru	167.27	16.831	Cukup Baik

Sumber: data primer diolah, 2024

Hasil ini menggambarkan bahwa meskipun secara umum keempat variabel menunjukkan persepsi yang positif dari responden, nilai-nilai tersebut masih belum optimal dan menunjukkan potensi untuk ditingkatkan lebih lanjut.

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat analisis regresi linear berganda yang pertama adalah uji normalitas, dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan hasil bahwa keempat variabel memiliki nilai *significance* > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Kedua dengan melakukan uji Multikolinearitas yang menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai Tolerance > 0,1 dan VIF < 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas dan yang terakhir adalah uji heteroskedastisitas yang memakai uji gleser didapatkan hasil bahwa seluruh nilai signifikansi residual regresi > 0,05, yang berarti model tidak mengalami heteroskedastisitas.

Pada Penelitian ini menguji empat hipotesis utama yang menggunakan regresi linear sederhana dan berganda. Rangkuman hasil uji hipotesis ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Variabel	R	R ² (%)	Signifikansi	Keterangan
H1	Lingkungan Kerja → Kepuasan	0.521	27.2	0.000	Signifikan
H2	Budaya Organisasi → Kepuasan	0.724	52.4	0.000	Signifikan
H3	Kepemimpinan Kepala Sekolah → Kepuasan	0.595	35.4	0.000	Signifikan
H4	X1, X2, X3 → Kepuasan Kerja Guru	0.766	56.1	0.000	Signifikan (Sumultan)

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2024

Secara parsial, lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 27,2% terhadap kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan kondisi fisik dan non-fisik lingkungan kerja dapat memperbaiki persepsi guru terhadap kenyamanan dan kelayakan bekerja. Variabel budaya organisasi menjadi faktor dominan dengan kontribusi sebesar 52,4%, menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan di sekolah sangat menentukan sejauh mana guru merasa dihargai dan didukung. Variabel kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi 35,4%, menandakan pentingnya peran kepala sekolah dalam membina motivasi dan hubungan kerja yang sehat.

Secara simultan, ketiga variabel memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai R sebesar 0,766 dan R² sebesar 56,1%. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini mampu menjelaskan lebih dari separuh variasi dalam kepuasan kerja guru. Sisanya, sebesar 43,9%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini, seperti beban kerja, penghargaan finansial, atau kebijakan pendidikan daerah.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja guru merupakan hasil dari kombinasi antara faktor-faktor eksternal seperti kondisi lingkungan fisik dan psikologis, nilai-nilai organisasi, serta peran kepemimpinan di lingkungan sekolah.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan kerja Guru

Secara lebih rinci, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru terlihat dari hasil analisis yang menunjukkan nilai korelasi sebesar 0,521 dengan kontribusi sebesar 27,2%. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru sebesar 27,2% menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja memainkan peran yang

cukup penting dalam membentuk kepuasan guru terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang dimaksud tidak hanya terbatas pada aspek fisik seperti kenyamanan ruang kelas, ketersediaan fasilitas mengajar, dan kebersihan lingkungan, tetapi juga mencakup suasana sosial dan psikologis dalam lembaga pendidikan. Lingkungan yang mendukung, kondusif, dan saling menghargai antar guru, staf, dan pimpinan akan memberikan perasaan nyaman dan aman bagi guru dalam menjalankan tugasnya.

Namun demikian, tingkat pengaruh ini tidak terlepas dari faktor lain yang saling berkaitan. Setiap guru memiliki latar belakang, pengalaman, motivasi, dan harapan yang berbeda-beda terhadap pekerjaannya. Guru dengan motivasi intrinsik yang tinggi mungkin tetap merasa puas meskipun lingkungan kerja belum ideal. Sebaliknya, guru yang merasa beban kerjanya terlalu tinggi atau tidak mendapat dukungan dari pimpinan bisa saja merasa tidak puas, meskipun kondisi fisik lingkungan kerja sudah baik. Oleh karena itu, respon guru terhadap lingkungan kerja juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan psikologis.

Di sisi lain, budaya organisasi dan iklim kerja dalam lembaga pendidikan juga memberikan kontribusi besar terhadap terbentuknya kepuasan kerja. Budaya kerja yang menekankan kebersamaan, komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kinerja, serta kejelasan aturan dan kebijakan akan memperkuat persepsi positif guru terhadap tempat kerjanya. Jika guru merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, didengarkan aspirasinya, dan diperlakukan secara adil, maka tingkat kepuasan kerjanya pun akan meningkat. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, konflik internal, atau kurangnya apresiasi dapat menurunkan semangat kerja dan kepuasan guru, meskipun secara fisik lingkungan terlihat mendukung.

Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi sosial, dukungan keluarga, dan pandangan masyarakat terhadap profesi guru juga dapat mempengaruhi persepsi guru terhadap kepuasan kerjanya. Apabila guru merasa dihormati dan perannya diakui oleh masyarakat, mereka akan cenderung merasa lebih puas dalam menjalani profesinya. Sebaliknya, jika lingkungan sosial kurang menghargai profesi guru, bisa muncul rasa kecewa dan ketidakpuasan yang kemudian berdampak pada performa kerja.

Dengan demikian, meskipun lingkungan kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru, tetapi bukan satu-satunya faktor penentu. Banyak variabel lain yang juga berperan dalam membentuk kepuasan kerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru, lembaga pendidikan perlu memperhatikan tidak hanya faktor lingkungan kerja, tetapi juga aspek personal, budaya organisasi, dan sistem manajemen secara komprehensif.

Hal ini sejalan dengan temuan (Raziq & Maulabakhsh, 2015b; Wahyuningsih, 2018), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat menciptakan suasana kerja yang produktif dan menyenangkan. Observasi lapangan juga menunjukkan bahwa sebagian besar guru merasakan ketidaknyamanan karena keterbatasan sarana dan prasarana, seperti ruang guru yang sempit, fasilitas pembelajaran yang belum merata, serta akses internet yang terbatas. Namun demikian, hubungan interpersonal antar guru yang harmonis serta dukungan kolegal menjadi

kompensasi penting dalam menciptakan suasana kerja yang tetap positif. Dalam konteks teori Herzberg (dalam Sedarmayanti, 2017), lingkungan kerja masuk dalam kategori faktor higienis, di mana pemenuhannya tidak selalu meningkatkan kepuasan, tetapi ketidakhadirannya akan menyebabkan ketidakpuasan.

Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan kerja Guru

Budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja guru, dengan kontribusi sebesar 52,4%. Temuan ini memperkuat pandangan (Duan, Du, & Yu, 2018; Han, Tösten, & Elçiçek, 2021; Toropova & Johansson, 2021) yang menyatakan bahwa budaya sekolah yang kuat memiliki peran sentral dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru. Budaya organisasi yang dimaksud bukan hanya sekadar kumpulan kebiasaan atau rutinitas kerja, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai mendasar yang dianut oleh institusi pendidikan (Soelistya, Purwani Setyaningrum, Aisyah, Hafni Sahir, & Purwati, 2022). Nilai-nilai tersebut meliputi profesionalisme, keterbukaan terhadap ide dan gagasan baru, kerja sama tim yang solid, serta pemberian penghargaan terhadap prestasi dan kontribusi individu. Ketika budaya semacam ini terinternalisasi dengan baik dalam lingkungan sekolah, guru akan merasa dihargai, dipercaya, dan didorong untuk berkembang secara profesional. Hal ini secara langsung meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dijalani.

Namun demikian, kondisi ideal tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam realitas di lapangan. Hasil penelitian yang dilakukan di SMK Negeri se-Kota Pekalongan mengungkap adanya tantangan dalam mewujudkan budaya organisasi yang mendukung pengembangan profesional guru secara optimal. Sebagian guru merasa bahwa ruang untuk mengekspresikan kreativitas dan berinovasi masih terbatas. Data angket menunjukkan bahwa sebanyak 61% guru merasa belum mendapatkan cukup ruang untuk mengembangkan ide atau inisiatif baru dalam kegiatan pembelajaran maupun pengembangan kurikulum. Selain itu, 48% guru juga mengungkapkan bahwa fasilitas yang tersedia untuk mendukung kegiatan inovatif, seperti laboratorium, akses teknologi, atau pelatihan, masih kurang memadai.

Temuan tersebut mencerminkan adanya kesenjangan antara harapan terhadap budaya organisasi yang adaptif dan realitas praktik yang dijalankan di sekolah. Dalam era pendidikan modern yang menuntut transformasi digital, pembelajaran berbasis proyek, serta pendekatan yang lebih kreatif dan kolaboratif, budaya organisasi perlu disesuaikan agar mampu mengakomodasi kebutuhan tersebut. Ketika institusi pendidikan tidak menyediakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide dan inovasi, guru akan merasa terbatas, stagnan, dan kurang dihargai atas potensi yang mereka miliki. Hal ini pada akhirnya dapat mengurangi kepuasan kerja dan semangat profesionalisme guru dalam jangka panjang.

Situasi ini mendukung hasil penelitian (Riatmaja, n.d.; Tambunan & Sudibjo, 2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung perkembangan profesional guru memiliki korelasi kuat terhadap kepuasan kerja. Guru akan lebih puas

ketika mereka merasakan bahwa sekolah bukan hanya sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai ruang berkembang, belajar, dan berkontribusi. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, mendorong komunikasi yang terbuka, serta memberikan ruang bagi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, penting bagi pimpinan sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan untuk membenahi sistem dan memperkuat nilai-nilai budaya kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan. Strategi penguatan budaya organisasi dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan transformatif, peningkatan fasilitas pendukung inovasi, serta membangun komunikasi yang partisipatif antara guru dan manajemen sekolah. Ketika budaya organisasi terbangun dengan kuat dan progresif, guru akan lebih termotivasi, merasa dihargai, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Kepemimpinan Kepala Sekolah Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan kerja Guru

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel ketiga dalam penelitian ini menunjukkan kontribusi yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja guru, yakni sebesar 35,4%. Angka ini menunjukkan bahwa lebih dari sepertiga variasi dalam tingkat kepuasan kerja guru dapat dijelaskan oleh bagaimana seorang kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinannya. Kepala sekolah memegang posisi strategis dalam menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, membangun budaya organisasi yang sehat, serta memberikan motivasi dan arahan yang jelas kepada para guru. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga menjadi figur teladan dalam hal etika kerja, tanggung jawab, dan visi kelembagaan.

Namun demikian, berdasarkan hasil jawaban responden di lapangan, ditemukan bahwa masih terdapat kepala sekolah yang belum optimal dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut. Interaksi langsung dengan guru masih terkesan formal dan terbatas pada konteks administratif semata. Selain itu, dorongan terhadap pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, atau program peningkatan kapasitas belum dilakukan secara sistematis. Situasi ini mencerminkan bahwa model kepemimpinan yang dijalankan belum sepenuhnya bersifat transformatif, melainkan masih berkuat pada pendekatan manajerial yang bersifat rutin dan teknis.

Padahal, kepemimpinan transformatif merupakan salah satu pendekatan yang dianggap paling efektif dalam konteks pendidikan modern. Menurut Sagala (2018), efektivitas suatu organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh kapasitas intelektual, emosional, dan spiritual pemimpinnya. Seorang kepala sekolah yang mampu menginspirasi, menunjukkan empati, serta berpikir strategis tidak hanya akan membangun hubungan yang harmonis dengan guru, tetapi juga mampu mendorong lahirnya inovasi dalam proses pembelajaran. Keteladanan dalam sikap dan perilaku

juga akan memberikan pengaruh positif terhadap semangat dan motivasi guru dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian (Cansoy, 2019; Kembau, Sendow, & Tawas, 2018; Polatcan & Cansoy, 2019; Rahayu, 2017) turut memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa hubungan interpersonal yang positif antara guru dan pimpinan sekolah memiliki korelasi langsung terhadap kepuasan kerja guru. Guru yang merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, kepemimpinan yang terlalu birokratis, tertutup, atau tidak komunikatif cenderung menimbulkan jarak emosional antara guru dan pimpinan, yang kemudian berdampak pada menurunnya semangat kerja.

Oleh karena itu, diperlukan penguatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang tidak hanya terbatas pada kemampuan administratif atau pengelolaan rutin, tetapi juga mencakup aspek inspiratif dan komunikatif. Kepala sekolah idealnya mampu menjadi agen perubahan, fasilitator pembelajaran, dan pembina moralitas di lingkungan sekolah. Pendekatan kepemimpinan yang humanis, dialogis, dan berbasis nilai akan menciptakan iklim kerja yang sehat dan harmonis, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap meningkatnya kepuasan kerja guru serta kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Berpengaruh Terhadap Kepuasan kerja Guru

Secara simultan, ketiga variabel dalam penelitian ini lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan kepala sekolah menjelaskan 56,1% dari variabel kepuasan kerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru tidak dapat dipandang secara terpisah, melainkan harus dilihat sebagai bagian dari suatu sistem yang saling berinteraksi dan saling mendukung. Dengan kata lain, strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja guru seharusnya dilakukan secara holistik. Tidak cukup hanya dengan perbaikan fasilitas atau kondisi fisik lingkungan kerja, tetapi juga harus memperkuat budaya sekolah yang positif dan meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menginspirasi dan memotivasi guru.

Peningkatan kepuasan kerja guru memerlukan pendekatan yang mencakup ketiga variabel tersebut secara simultan. Hal ini karena setiap variabel memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja guru. Misalnya, meskipun fasilitas sekolah sudah memadai, tanpa adanya budaya organisasi yang inklusif dan mendukung pengembangan profesional guru, serta kepemimpinan kepala sekolah yang mendorong inovasi dan keterbukaan, guru tetap bisa merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika budaya organisasi yang kuat didukung oleh kepemimpinan yang transformatif, maka guru akan merasa lebih dihargai dan termotivasi, meskipun fasilitas fisik mungkin belum sempurna.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah yang cukup berarti, terutama dalam pengembangan model manajemen sekolah berbasis sumber daya manusia yang

terintegrasi. Dengan menunjukkan interaksi simultan antar ketiga variabel tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kepuasan kerja guru dapat dicapai melalui pengelolaan yang lebih holistik. Pendekatan ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih banyak fokus pada satu atau dua variabel saja. Sebagian besar penelitian terdahulu sering kali hanya menyoroti lingkungan kerja atau kepemimpinan secara terpisah tanpa melihat bagaimana ketiga faktor ini bekerja bersama untuk memengaruhi kepuasan kerja guru secara keseluruhan. Penelitian ini menyoroti pentingnya saling keterkaitan antar variabel-variabel tersebut dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan guru.

Kebaruan (novelty) dalam penelitian ini terletak pada konteks lokasi dan komprehensivitas variabel yang dikaji. Dalam ranah pendidikan vokasional, terutama di sekolah menengah kejuruan (SMK), tuntutan terhadap kinerja dan kompetensi guru sangat tinggi dan spesifik. Para guru di SMK tidak hanya dituntut untuk menguasai materi pelajaran, tetapi juga untuk mengembangkan keterampilan praktis yang relevan dengan dunia industri. Dalam konteks seperti ini, peran kepala sekolah, budaya organisasi, dan lingkungan kerja menjadi lebih kompleks dan memerlukan perhatian lebih. Model hubungan antar ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja guru di SMK masih jarang diteliti secara simultan, sehingga penelitian ini memberikan sumbangan penting dalam memahami dinamika tersebut.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat teori-teori yang ada tentang manajemen pendidikan dan kepuasan kerja, tetapi juga memperluas cakupan praktisnya dalam implementasi manajemen sekolah, khususnya di SMK. Hasil ini memberikan wawasan penting bagi pengelola pendidikan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesionalisme guru dan mendorong peningkatan kualitas pendidikan vokasional di Indonesia.

KESIMPULAN

Hasil paling mengejutkan dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja guru dibandingkan dengan lingkungan kerja maupun kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini tidak sepenuhnya terduga, karena sebelumnya dugaan awal lebih condong pada peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor dominan. Namun, data empiris menunjukkan bahwa nilai-nilai kolektif, iklim kolaboratif, serta penghargaan terhadap kreativitas yang tertanam dalam budaya sekolah menjadi faktor utama yang dirasakan guru dalam memengaruhi rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Ini menandakan bahwa peran “budaya tak terlihat” ternyata jauh lebih kuat pengaruhnya dibandingkan elemen fisik atau administratif semata.

Dari sisi keilmuan, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan memperkuat sekaligus memperluas pemahaman tentang interaksi simultan antara tiga variabel kunci manajemen sekolah: lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan kepala sekolah. Temuan ini mengonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya namun juga memberikan sudut pandang baru, khususnya dalam konteks

pendidikan vokasional di Indonesia, bahwa budaya organisasi yang kuat bukan hanya pelengkap, tetapi justru menjadi penggerak utama kepuasan kerja. Penelitian ini turut memperkaya literatur dengan menyajikan model empiris dalam konteks SMK Negeri yang masih minim kajian, serta menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengujian regresi simultan yang komprehensif.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup sampel yang terbatas pada guru PNS di SMK Negeri se-Kota Pekalongan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke guru honorer, jenjang pendidikan lain, atau daerah dengan karakteristik sosial-budaya berbeda. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan tidak mengakomodasi eksplorasi mendalam terhadap faktor-faktor psikologis atau emosional guru yang bersifat subjektif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan pendekatan campuran (mixed methods) sangat disarankan untuk menjangkau pemahaman yang lebih luas dan dalam. Dengan menjangkau sampel lebih besar dan beragam, serta memasukkan variabel baru seperti beban kerja, gaya kepemimpinan, atau kesejahteraan psikologis, maka dapat dihasilkan pemahaman yang lebih komprehensif untuk mendukung perumusan kebijakan peningkatan mutu tenaga pendidik secara tepat dan kontekstual.

REFERENSI

- Albaum, G. (1997). The Likert Scale Revisited. *Market Research Society. Journal*, 39(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/147078539703900202>
- Arifin, A., Panjaitan, H. P., & Chandra, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sd Di Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir. *Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(4), 442–455.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37–52.
- Cehreli, S. B., Polat-Ozsoy, O., Sar, C., Cubukcu, H. E., & Cehreli, Z. C. (2012). A comparative study of qualitative and quantitative methods for the assessment of adhesive remnant after bracket debonding. *European Journal of Orthodontics*, 34(2), 188–192. <https://doi.org/10.1093/ejo/cjq191>
- CNN, I. (2025, March). Kepala Sekolah-Bendahara SD Bekasi Jadi Tersangka Penggelapan Dana BOS. Retrieved 18 April 2025, from Nasional website: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20250320155258-12->

1211193/kepala-sekolah-bendahara-sd-bekasi-jadi-tersangka-penggelapan-dana-bos

- Duan, X., Du, X., & Yu, K. (2018). School culture and school effectiveness: The mediating effect of teachers' job satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(5), 15–25. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.5.2>
- Hakim, A. R., & Muhdi, M. (2020). Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smk Swasta Di Wilayah Timur Kabupaten Pematang. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 29(2), 105–115. <https://doi.org/10.23917/jpis.v29i2.9354>
- Han, B., Tösten, R., & Elçiçek, Z. (2021). Public leadership behaviors of school principals: Does it affect teacher motivation and job satisfaction in Turkish culture? *International Journal of Public Leadership*, 18(3), 209–228. (world). <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2021-0026>
- Heriyono, H., Chrysoekamto, R., Fitriah, R. N., & Kartiko, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Prof. Dr. Kh. Asep Saifuddin Chalim dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 21–30. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i1.64>
- Hosseinkhanzadeh, A. A., Hosseinkhanzadeh, A., & Yeganeh, T. (2013). Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 832–836. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.656>
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A Review of Key Likert Scale Development Advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>
- Jung, S., Cho, S.-H., Kim, K.-H., & Kwon, E. E. (2021). Progress in quantitative analysis of microplastics in the environment: A review. *Chemical Engineering Journal*, 422, 130154. <https://doi.org/10.1016/j.cej.2021.130154>
- Kartiko, A., Wibowo, G. A., Gobel, L. V., Wijayanto, A., & Saputra, N. (2023). Improving Teacher Job Satisfaction Through Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in The Digitalization Era. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 315–327. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i2.3960>
- Kembau, J. B., Sendow, G. M., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21449>
- Kompasiana.com. (2023, May 2). Hasil Penelitian sebagai Sumber Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru. Retrieved 18 April 2025, from KOMPASIANA website: <https://www.kompasiana.com/syahrialsyahrial0585/644cc40708a8b50b883c6a72/hasil-penelitian-sebagai-sumber-motivasi-dan-kepuasan-kerja-guru>
- Krieglstein, F., Beege, M., Rey, G. D., Sanchez-Stockhammer, C., & Schneider, S. (2023). Development and Validation of a Theory-Based Questionnaire to Measure

- Different Types of Cognitive Load. *Educational Psychology Review*, 35(1), 9. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09738-0>
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2021). *Introduction to Linear Regression Analysis*. John Wiley & Sons.
- Mwita, K. (2022, January 7). *Factors to consider when choosing data collection methods* [SSRN Scholarly Paper]. Rochester, NY: Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4880486>
- Nengsih, S., Gusfira, R., & Pratama, R. (2020). Kepemimpinan Transformatif Di Lembaga Pendidikan Islam. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1). <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v2i1.2247>
- Nevin, J. A. (1984). Quantitative Analysis. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 42(3), 421-434. <https://doi.org/10.1901/jeab.1984.42-421>
- Olaifa, A. S., Ali, M. A. A., Olaifa, E. O., Oladimeji, R. M., & Akpala, K. C. (2024). Principals' Facilities Maintenance Measures and Administrative Effectiveness in Private Secondary Schools in Kwara State, Nigeria. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 4(2), 101-118. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v4i2.1745>
- Polatcan, M., & Cansoy, R. (2019). The Relationship Between School Principals' Leadership and Teachers' Organisational Commitment: A Systematic Review. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(1), 1-31. <https://doi.org/10.14686/buefad.441189>
- Rahayu, S. (2017). Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Organisasi terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama. *Manajemen Pendidikan*, 12(1), 73-84. <https://doi.org/10.23917/jmp.v12i1.2977>
- Rahayu, S., Leuwol, F. S., Nurida, S., Suyitno, S., & Kartiko, A. (2023). Improving Madrasah Ibtidaiyah Teacher Job Satisfaction Through Madrasah Compensation and Facilities. *ZAHRA: Research and Thought Elementary School of Islam Journal*, 4(2), 169-180. <https://doi.org/10.37812/zahra.v4i2.1103>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015a). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015b). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Riatmaja, D. S. (n.d.). Hubungan Kepemimpinan Transformasi, Kelelahan Emosional, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional pada Guru SMA | Indonesian Research Journal on Education. Retrieved 19 April 2025, from <https://irje.org/irje/article/view/820>
- Sinurat, E. J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 3(2), 92-106.

- Sirojuddin, A., Apriyanto, A., & Zahari, N. E. (2021). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(2), 159–168. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i2.142>
- Soelistya, D., Purwani Setyaningrum, R., Aisyah, N., Hafni Sahir, S., & Purwati, T. (2022). *Buku Ajar: Budaya Organisasi dalam Praktik*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center. Retrieved from <http://eprints.umg.ac.id/6740/>
- Suchyadi, Y., Karmila, N., & Safitri, N. (2019). Kepuasan Kerja Guru Ditinjau Dari Peran Supervisi Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Bogor Utara. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran Guru Sekolah Dasar (JPPGuseda)*, 2(2), 91–94. <https://doi.org/10.55215/jppguseda.v2i2.1453>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5. Retrieved from <https://hal.science/hal-02546796>
- Tambunan, N., & Sudibjo, N. (2025). Pengaruh Transformational Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Global Prestasi School Bekasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(01), 225–246. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i01.23606>
- Tetuko, B. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sma Swasta Di Kabupaten Grobogan. *Educational Management*, 1(2). Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/eduman/article/view/818>
- Toropova, A., Myrberg ,Eva, & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247–272. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)
- Wahyuningsih, S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. *Warta Dharmawangsa*, (57). <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i57.149>
- Wijaya, M. D. A., & Lestari, D. (2024). Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja Guru SMK Islam Miftahul Huda Berbasis Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(2), 1296–1300. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1934>
- Zulfah, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Eks Kawedanan Indramayu. *Edum Journal*, 6(1), 55–79. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v6i1.136>