
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI EKS KAWEDANAN INDRAMAYU

Oleh : Asni Zulfah

SMK Negeri 1 Indramayu, Jl. Gatot Subroto No. 47 Indramayu Jawa Barat,
Email: zulfahasni@yahoo.co.id

Citstion : Zulfah. A (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, *Edum Journal*, 6 (1), 55 - 79

ABSTRAK

Kepuasan kerja sebagai salah satu penunjang keberhasilan pelaksanaan tugas fungsional guru masih kurang. Berdasarkan hasil observasi awal diduga hal tersebut disebabkan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda dan rendahnya motivasi kerja guru. Karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk menguji kebenarannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif, serta teknik analisis data menggunakan analisis regresi. Teknik pengumpulan data melalui angket skala Likert terhadap 108 responden. Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, (2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, (3) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Temuan ini mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja adalah dua faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, akan tetapi masih banyak faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Penulis menyarankan bahwa upaya perbaikan yang dapat dilakukan, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, diantaranya: (1) kepala sekolah dalam menggerakkan bawahannya supaya dapat melaksanakan tugas dan fungsinya, sebaiknya memandang bawahan secara holistik sebagai individu yang berbeda dan menerapkan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahannya untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, (2) guru diharapkan menjalin hubungan yang baik dengan kepala sekolah dan sesama guru agar dapat melaksanakan tugas dengan nyaman dan menyenangkan sehingga kepuasan kerja guru SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu akan lebih baik lagi. Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Kata Kunci: *kepuasan kerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja*

ABSTRACT

Job satisfaction as one of the supporting factors for the successful implementation of the teacher's functional duties is still lacking. Based on the results of initial observations, it is suspected that this is caused by the different leadership styles of school principal's and the low work motivation of teachers. Therefore, it is necessary to do research to test its veracity. This study aims to reveal the influence of the principal's leadership style and teacher work motivation. This study uses

descriptive and verification methods with a quantitative approach, as well as data analysis techniques using regression analysis. Data collection techniques through Likert scale questionnaires to 108 respondents. The results of data analysis show that (1) the principal's leadership style has an effect on teacher job satisfaction, (2) work motivation has an effect on teacher job satisfaction, (3) the principal's both leadership style and work motivation affect the teacher's work motivation. These findings imply that the principal's leadership style and work motivation are two factors that influence teacher job satisfaction, but there are still many factors that influence job satisfaction that were not examined in this study. The author suggests that improvement efforts can be made, especially in increasing teacher's job satisfaction, include: (1) the principal in mobilizing his subordinates so that they can carry out their duties and functions, they should view their subordinates holistically as different individuals and apply a leadership style that is adapted to the level of readiness of their subordinates to increase teacher's job satisfaction, (2) teacher's are expected to establish good relationship's with principal's and fellow teacher's so that they can carry out their duties comfortably and pleasantly so that the job satisfaction of civil servant teacher's in State Vocational High School in Ex Kawedanan Indramayu will be even better. Based on the results of regression analysis, it is found that the principal's leadership style and work motivation, either partially or simultaneously, have a positive and significant effect on teacher's job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, principal's leadership style, work motivation

PENDAHULUAN

Seorang guru dituntut untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan aturan dimana ia mengemban tugasnya. Sistem Pendidikan Nasional yang diatur di dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 mengacu kepada dunia pendidikan yang semakin terencana, khususnya profesi guru semakin jelas dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa profesionalitas mengandung 4 kompetensi, yaitu 1) kompetensi pedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi sosial, dan 4) kompetensi professional.

Guru merupakan salah satu komponen yang berperan utama dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan.

Tanpa guru maka aktivitas di sekolah tidak dapat berjalan dengan baik. Setiap guru diharapkan untuk selalu melaksanakan tugasnya dengan baik. Perilaku kerja guru yang timbul akibat kepuasan kerja yang sangat dipengaruhi oleh harapan dan kebutuhan para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Setiap guru pasti memiliki tingkat kepuasan tersendiri yang dapat diukur dengan kinerja karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi, tetapi setiap guru yang satu dengan lainnya belum tentu memiliki tingkat kepuasan kerja yang sama. Oleh karena itu, untuk membentuk suatu tingkat kepuasan kerja yang baik, seorang pemimpin perlu melakukan suatu tindakan agar para guru dapat merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Astuti (2017:2) salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah adalah terciptanya kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru dapat dilihat dari sikap guru terhadap pekerjaan yang dijalannya. Guru yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapatkan sesuatu paling sedikit, sedangkan guru yang paling merasa puas adalah guru yang menginginkan banyak dan banyak pula mendapatkannya. Kepuasan kerja guru menjadi masalah yang menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan guru dan organisasi sekolah. Mengutip dari Hoppock dalam Aziri (Astuti, 2017:2) “*job satisfaction as many combination of physiological and environmental circumstances that cause a person truthfully to say I am satisfied with my job*”.

Rosa dan Himam (Rusydiati, 2017:44) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan imbalan yang disediakan oleh organisasi.

Salah satu penentu dari kepuasan kerja tersebut yaitu tercantum dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 Tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional yaitu suatu aturan yang memberikan kepada pekerja di Indonesia mendapatkan hak-hak yang harus dipenuhi yaitu jaminan sosial dalam bekerja. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja nasional. Pada penelitian ini, seorang guru dikaitkan dengan kehidupan sosial yang selayaknya diperoleh di lingkungan kerja untuk mendapatkan kepuasan diri yang berakibat terhadap meningkatnya produktivitas dan kinerja.

Menurut Robbins (Pujiyati, 2019:69) *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) terkait dengan hal-hal yang bersifat individu diantaranya adalah kebutuhan individu yang terpenuhi pada derajat kesukaan dan ketidaksukaan. Kepuasan ini sebagai contoh adalah dengan kompensasi, supervisi, maupun rekan kerja. Produktif atau tidaknya pekerjaan seseorang ditentukan oleh perilaku individu dalam menunjang efektivitas organisasi. Sehubungan dengan itu, keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan merupakan

suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun.

Menurut Davis dan Newstrom (Ausri, dkk, 2018:175) seorang karyawan yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi ataupun perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja digambarkan dengan perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku melakukan pekerjaan dalam tiga bulan. Setiap orang mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan maka semakin tinggi pula kepuasan terhadap kegiatan tersebut, sama halnya seperti guru memandang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya.

Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dalam aktivitas kegiatan sehari-hari, guru sebagai individu dapat merasakan adanya kepuasan dalam bekerja. Kepuasan dan ketidakpuasan guru bekerja dapat berdampak bagi diri individu yang

bersangkutan, maupun kepada organisasi di mana guru tersebut melakukan aktivitas. Oleh sebab itu, organisasi harus semakin menyadari bahwa SDM adalah aset miliknya yang paling berharga sehingga tidak boleh seenaknya memperlakukan pegawainya dan harus dipelihara dengan baik. Dalam dunia pendidikan, guru merupakan aset yang utama sehingga benar-benar harus diperhatikan.

Berdasarkan uraian pemikiran yang di dukung oleh pendapat ahli tersebut di atas, tampak jelas betapa pentingnya kepuasan kerja guru untuk meningkatkan kualitas kinerja guru yang bersangkutan. Namun, berdasarkan studi pendahuluan yaitu pra observasi di SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu masih di temukan gejala-gejala yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja guru, diantaranya : (1) kurang totalitasnya guru dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah, disebabkan upah tambahan yang tidak sesuai dengan tenaga dan pikiran yang dikeluarkan; (2) masih adanya sekitar 15% guru yang mengabaikan aturan dan jadwal yang ditetapkan oleh sekolah, seperti mengabaikan kehadirannya di kelas untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar, tidak inginnya menjadi pembina apel atau upacara, tidak mengikuti breafing rutin,

dan lain-lain; (3) kurangnya peluang untuk promosi terutama bagi guru-guru muda meskipun tingkat pendidikan dan kemampuan untuk duduk pada jabatan structural cukup; (4) supervisi dari kepala sekolah masih bersifat normatif, belum secara spesifik mengarahkan pada pengembangan profesionalitas terutama dalam hal penelitian; dan (5) masih adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif seperti teman sejawat yang kurang mendukung.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu sangat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi guru, sarana prasarana, tingkat penghasilan (gaji), kinerja guru, lingkungan organisasi, budaya organisasi, pengalaman kerja, beban kerja, dan lain-lain. Dari semua faktor di atas maka peneliti lebih memfokuskan pada dua faktor saja, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja karena dua tiga faktor tersebut menurut dugaan sementara peneliti memberi pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja guru. Akibat gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja yang kurang baik maka akan berdampak pada kepuasan kerja guru.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang pertama adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin bawahannya.

Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga formal yaitu sekolah yang memiliki peranan penting untuk menentukan keberhasilan sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan tugas kepala sekolah, serta mampu bertanggung jawab untuk memimpin sekolah. Setiap kepala sekolah memiliki kemampuan untuk memimpin bawahannya dengan cara yang berbeda-beda. Di sisi lain, setiap guru memiliki persepsi yang berbeda satu sama lainnya mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah. Apapun gaya kepemimpinan kepala sekolah, yang penting kepemimpinan kepala sekolah itu mampu mendukung kinerja bawahannya.

Kepuasan para guru dalam hal bekerja untuk memberikan pelayanan secara optimal salah satunya didasari dari hubungan baik dan dukungan dari pemimpin di tempat kerja. Hal ini

berkaitan dengan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, yakni hubungan antara atasan dan bawahan. Sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolah yaitu adanya guru dan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi bagaimana seorang guru bertindak dengan sepenuh hatinya, yang diakibatkan dari rasa puasnya terhadap pimpinannya. Tinggi rendahnya kepuasan kerja guru tidak bisa terlepas dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin atau mesin pendorong supaya guru bisa membantu mewujudkan peningkatan kualitas mutu pendidikan. Mengutip dari Pavlovic, dkk (Astuti, 2017:3)“ yaitu“*A competent principal with leadership competencies has a great impact on teacher*”.

Untuk mewujudkan sebuah sekolah yang berfungsi tidak mungkin dapat diraih tanpa usaha dan kerjasama dengan berbagai pihak. Kepala sekolah yang merupakan pucuk pimpinan di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis untuk menggerakkan dan mengarahkan para guru dalam mewujudkan sekolah yang berfungsi dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Tetapi bagaimana sikap pemimpin yang ditunjukkan oleh kepala sekolah kepada para guru sebagai

bawahan, sering kali dipersepsikan berbeda-beda oleh para guru yang berakibat pada perbedaan kepuasan kerja.

Faktor kedua yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Banyak orang yang mengasumsikan bahwa dengan kepuasan kerja, para karyawan akan disiplin dalam bekerja dan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Selain itu guru akan memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas dan loyalitas yang kuat terhadap atasan. Barnawi dan Arifin (Purwandono, dkk, 2017:179)

Kepuasan kerja salah satunya dapat dipenuhi dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias guna mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena memerlukan peranan pimpinan untuk membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Jadi kepala sekolah harus mengetahui apa dan bagaimana yang harus dipenuhi (pemuas kebutuhan guru) sehingga dapat menjadi daya pendorong bagi guru untuk berperilaku ke

arah tercapainya tujuan sekolah sehingga tidak mengabaikan kepuasan kerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan faktor penentu yang cukup dominan bagi setiap guru dalam bekerja, khususnya dalam peningkatan kepuasan kerja guru. Ketika kepuasan kerja diperoleh, maka tugas dan tanggung jawab guru sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional meliputi mendidik, mengajar, dan melatih dijalankan sebagai sebuah kesadaran atau kebutuhan guru dalam menjalankan profesinya.

KEPUASAN KERJA GURU

Locke (Singha dan Raychaudhuri, 2016:95) mengemukakan: *“Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience”*. Menurutnya, Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Handoko (Pujiyati, 2019:69) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Jadi, menurut Handoko, timbulnya

kepuasan kerja dicerminkan oleh perasaan seseorang dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan kepada sesuatu yang dihadapinya (di lingkungan pekerjaan). Menurut Gibson et. al., (2012:102), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, sikap ini berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Davis (Mangkunegara, 2020:117) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”*. Pendapat ini dapat dianalisis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, sikap ini berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Makin besar kepuasannya semakin positif sikap kerjanya.

Menurut Mangkunegara (2020:120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja,

kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Menurut Gibson et. al., (2012:102), bahwa dimensi kepuasan kerja adalah:

1. Upah: jumlah uang yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
2. Pekerjaan: sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
3. Kesempatan promosi: adanya kesempatan untuk maju.
4. Penyelia: kemampuan untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pegawai.
5. Rekan sekerja: sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat dan mendukung.

Indikator kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) menurut Robbins dan Judge (Kuswoyo, dkk., 2018:364), antara lain:

1. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri).
2. *Pay* (upah kerja).
3. *Promotion* (promosi).
4. *Supervision* (supervise)

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Rivai (Kuswoyo, dkk., 2018:361) mendefinisikan kepemimpinan mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Menurutnya, kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Schreuder (Pujiyati, 2019:2) menyatakan bahwa "*Numerous definition of leadership have been proposed, but most conclude that leadership is a process, entails influence, occurs within a group setting and involves shared goals or vision*". Dari pendapat ini dapat dianalisis bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses, memerlukan pengaruh, terjadi dalam pengaturan kelompok dan melibatkan tujuan atau visi bersama.

Siagian (Hardono, dkk., 2017:26) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak

pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Menurutnya, kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikutnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan satuan pendidikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Menurut Wirawan (Pujiyati, 2019:28) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurutnya, gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang akan dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasi visinya.

Dubrin, et al (Pujiyati, 2019:30) menyebutkan bahwa *“Leadership style is the relatively consistent pattern of behavior that characterizes a leader”*. Dari pendapat ini dapat dianalisis bahwa

gaya kepemimpinan merupakan bentuk dari perilaku yang merupakan karakteristik pimpinan. Pendapat Soekarso (Pahlevi, 2018:3865), gaya kepemimpinan adalah sebagai perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Menurutnya, gaya kepemimpinan dikaitkan dengan kemampuan manajerial seorang pemimpin dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang akan dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Daryanto (Handayani, dkk., 2019:63) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Menurutnya, kepala sekolah adalah pejabat tertinggi disuatu unit sekolah. Priansa (2014:33) mengatakan kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” memiliki pengertian sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi baik di bidang pendidikan

maupun bidang non pendidikan. Sedangkan pengertian “sekolah” yaitu sebuah lembaga formal yang dijadikan sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Jadi, menurut Priansa, kepala sekolah adalah pemimpin dalam sebuah lembaga formal sebagai tempat proses pembelajaran.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan kelancaran jalannya sekolah demi terwujudnya tujuan sekolah tersebut.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dan gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi pendidikan tercapai.

Menurut Reitz (Zuryati, dkk., 2015:41), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi: (1) Kepribadian, (2) Pengharapan dan perilaku atasan, (3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, (4) Kebutuhan tugas, (5) Iklim dan kebijakan organisasi, (6) Harapan dan perilaku rekanan. Perilaku pemimpin itu secara garis besar dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sifat-sifat yang dimiliki

pemimpin, perilaku atau fungsi pemimpin terhadap kelompok yang dipimpinnya, dan situasi internal dan eksternal lembaga yang bersangkutan.

Menurut Sergiovani & Starrat (Gusman, 2014:296) terdapat dua dimensi gaya kepemimpinan dalam setting pendidikan dan non pendidikan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan atau tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap hubungan manusia.

Gaya berorientasi pada tugas, yaitu pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan memberikan perhatian besar pada tugas bawahan dan menekankan aspek teknis, dengan menjelaskan prosedur-prosedur kerja, perhatian utama adalah penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir. Gaya kepemimpinan berorientasi pada bawahan, yaitu pemimpin yang berorientasi pada bawahan, digambarkan bahwa lebih tertarik membangun grup kerja yang terpadu dan memastikan anggotanya puas pada pekerjaan mereka dan menciptakan hubungan kemanusiaan yang baik.

Menurut Istianto (Satriadi, 2016:125) indikator gaya kepemimpinan kepala

sekolah terdiri dari : *Personality, Ability, Capability*, dan *Tolerance*.

1. Kepribadian (*personality*), *personality* maksudnya kepribadian dari pemimpin, salah satu subdimensinya yang terpenting adalah sifat keterbukaan dari seorang pemimpin.
2. Kemampuan (*ability*) , *ability* maksudnya kemampuan dari seorang pemimpin dalam memimpin.
3. Kesanggupan (*capability*), *capability* maksudnya komitmen yang kuat dari seorang pemimpin dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
4. Toleransi (*tolerance*), *tolerance* maksudnya sikap toleransi seorang pimpinan terhadap masyarakat maupun sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

MOTIVASI KERJA

Menurut Berelson dan Steiner (Krisnaldy, dkk., 2019:168) motivasi merupakan suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya suatu tujuan organisasi. Jadi, menurut Berelson dan Steiner, motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan

dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (Ainnisya, 2018:135) Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Menurut Winardi (Hardono, dkk., 2017:29) motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Menurutnya, motivasi merupakan penggerak yang menjadi penyemangat individu untuk melakukan pekerjaannya.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest (Mangkunegara, 2020:94) mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*”. (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disarikan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan.

Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Menurut Mangkunegara (2020:104), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1. Tingkat kecerdasan (IQ)
2. Kepribadian

Artinya, orang yang mempunyai motivasi yang tinggi bila memiliki kecerdasan yang memadai dan kepribadian yang dewasa akan mampu mencapai prestasi maksimal. Hal ini karena IQ merupakan kemampuan potensi, dan kepribadian merupakan kemampuan seseorang untuk mengintegrasikan fungsi psiko-fisiknya yang sangat menentukan dirinya dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Menurut Sardiman (2003:86-89), motivasi dapat dibedakan kedalam empat kategori, yaitu:

1. Motivasi dilihat dari dasar pembentukannya
 - a. Motif-motif bawaan, yaitu motif yang dibawa sejak lahir, jadi

motivasi itu tanpa dipelajari seperti dorongan untuk makan dan minum.

- b. Motif-motif yang dipelajari, yaitu motif-motif yang timbul karena dipelajari, seperti dorongan untuk mengajar, belajar dan memperoleh pengetahuan.
2. Jenis motivasi menurut pembagian Woodworth dan Marquis
 - a. Motif atau kebutuhan organis, meliputi kebutuhan bernafas, makan dan kebutuhan biologis lainnya
 - b. Motif-motif darurat, meliputi dorongan untuk menyelamatkan diri, dorongan untuk membalas dan memburu.
 - c. Motif-motif objektif, meliputi kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, melakukan manipulasi untuk manaruh minat.
 3. Motivasi jasmaniah dan rohaniah
 - a. Motivasi jasmaniah seperti: reflex, instink otomatis, nafsu.
 - b. Motivasi rohaniah, yakni motivasi yang menyangkut kemauan.
 4. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik
 - a. Motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu

dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik menjelaskan kesadaran tentang keingintahuan, memahami lingkungan, kesadaran eksistensi diri dan kesadaran tentang merealisasikan kemampuan.

- b. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena ada perangsangan dari luar. Motivasi ekstrinsik dalam dunia pendidikan dapat dilakukan oleh guru. Guru harus mengambil keputusan tentang apa yang harus diajarkan.

Mulyasa (Kuswoyo, dkk., 2018:363), menjabarkan indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. Motivasi yang berhubungan dengan evaluasi terhadap kemampuannya.
2. Motivasi yang berorientasi pada pelaksanaan tugas secara sempurna khususnya menyangkut anak didik.
3. Motivasi yang berhubungan dengan tanggung jawab moral.
4. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari orang lain.
5. Keinginan untuk memiliki wewenang.
6. Kebutuhan untuk berkerjasama dengan orang lain.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini menggunakan pendekatan pola pikir abduktif (kuantitatif) dengan pilihan metodologis mono kuantitatif (kuantitatif). Strategi penelitian ini menggunakan survey dengan horizon waktu *Cross-sectional*. Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah motivasi kerja dan kepuasan kerja guru SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu. Sedangkan penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan.

Penelitian verifikatif sesuai digunakan untuk penelitian ini karena penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana gambaran pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja, bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di eks kawedanan Indramayu.

Populasi (N) dalam penelitian ini sebanyak 159 guru berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan berada di kisaran populasi (N) 150 populasi, maka sampel (n) dalam penelitian ini ditetapkan menjadi 108 sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proposional Random Sampling*, *Proposional Random Sampling* adalah pengambilan sampel secara berimbang dari populasi yang terdiri dari beberapa kelompok anggota populasi dengan jumlah anggota masing-masing kelompok relatif berbeda. (Senjaya, 2020:3).

Berdasarkan jumlah sampel di atas, dapat diambil sampel penelitian untuk tiap sekolah sebagai berikut:

Tabel 1: Sebaran Sampel Penelitian

No.	Nama Sekolah	Populasi	Sampel
1.	SMK Negeri 1 Indramayu	46	$(46 : 159) \times 108 = 31$
2.	SMK Negeri 2 Indramayu	43	$(43 : 159) \times 108 = 29$
3.	SMK Negeri 1 Sindang	26	$(26 : 159) \times 108 = 18$
4.	SMK Negeri 1 Arahau	12	$(12 : 159) \times 108 = 8$
5.	SMK Negeri 1 Balongan	32	$(32 : 159) \times 108 = 22$
	Total	159	108

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, meliputi: studi pustaka, observasi, wawancara, dan kuesioner (angket). Teknik pengolahan data dalam penelitian

ini menggunakan program *SPSS 22 For Windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) secara individual (parsial) terhadap kepuasan kerja guru (Y) dapat dilihat dari nilai t pada tabel *Coefficients* dibawah ini dengan kriteria pengujian jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Adapun hasil pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2: Uji Hipotesis (t) Variabel X_1 terhadap Y

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	44,605	6,079		
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	,464	,073	,525	6,346	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan tabel hasil uji t diperoleh bahwa nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) memiliki nilai sebesar $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ artinya berdistribusi signifikan. Hal tersebut berarti gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Y). Hal tersebut berarti menerima

hipotesis yang menyatakan: “Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru”. Persamaan regresi $y = a + bx_1$ dari hasil perhitungan diperoleh $y = 44,605 + 0,464X_1$. Konstanta sebesar 44,605 menyatakan bahwa jika ada kenaikan nilai dari variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1), maka kepuasan kerja guru (Y) adalah 44,605. Koefisien regresi sebesar 0,464 menyatakan bahwa setiap perubahan satu skor atau nilai gaya kepemimpinan kepala sekolah akan memberikan skor 0,464.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinasi pada tabel dibawah ini:

Tabel 3: Besaran Pengaruh Variabel X_1 terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,525 ^a	,275	,268	6,106

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa *R Square* sebesar 0,275. Keberpengaruhannya antara variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan dengan rumus $KD = (R^2) \times 100\%$. Atau $R^{\text{Square}} \times 100\% = 0,275 \times 100\% = 27,50\%$. Hal ini berarti bahwa 27,50% kepuasan kerja guru

dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisanya 72,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Untuk mengetahui besaran pengaruh motivasi kerja (X_2) secara individual (parsial) terhadap kepuasan kerja guru (Y) dapat dilihat dari nilai t pada tabel *Coefficients* dibawah ini dengan kriteria pengujian jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Adapun hasil pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4: Uji Hipotesis (t) Variabel X_2 terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	49,612	7,645		
Motivasi Kerja	,395	,090	,392	4,383	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan tabel hasil uji t diperoleh bahwa nilai t_{hitung} variabel motivasi kerja (X_2) memiliki nilai sebesar *p-value* $0,000 < 0,05$ artinya signifikan. Dengan demikian motivasi kerja (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Y). Hal tersebut mengandung makna diterimanya hipotesis yang menyatakan: “Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru”.

Persamaan regresi $y = a + bx_2$ dari hasil perhitungan diperoleh $y = 49,612 + 0,395X_2$. Konstanta sebesar 49,612 menyatakan bahwa jika ada kenaikan nilai dari variabel motivasi kerja (X_2), maka kepuasan kerja guru (Y) adalah 49,612. Koefisien regresi sebesar 0,395 menyatakan bahwa setiap perubahan satu skor atau nilai motivasi kerja akan memberikan skor 0,395

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinasi pada tabel dibawah ini:

Tabel 5: Besaran Pengaruh Variabel X_2 terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,392 ^a	,153	,145	6,600

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

Dari tabel di atas terlihat bahwa R Square sebesar 0,153. Keberpengaruhannya antara variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan dengan rumus $KD = (R^2) \times 100\%$. Atau $R^{\text{Square}} \times 100\% = 0,152 \times 100\% = 15,30\%$. Hal ini berarti bahwa 15,30% kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, sedangkan sisanya 84,70% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Untuk mengetahui besaran pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja secara

bersama-sama (ganda) terhadap kepuasan kerja guru (Y) dapat dilihat dari nilai t pada tabel *Coefficients* dibawah ini dengan kriteria pengujian jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Adapun hasil pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 6: Uji Hipotesis (t) Variabel X_1 dan X_2 terhadap Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25,518	7,970		3,202	,002
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	,404	,072	,457	5,641	,000
Motivasi Kerja	,284	,082	,282	3,480	,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan tabel hasil uji t diperoleh bahwa nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama (simultan) memiliki nilai sebesar $p\text{-value}$ $0,001 < 0,05$ artinya signifikan. Dengan demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Y). Hal tersebut membuktikan diterimanya hipotesis yang menyatakan: "Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja guru".

Untuk mengetahui persamaan regresi dapat dilihat dari tabel di atas. Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan persamaan regresi linier ganda:

$$\hat{Y} = 25,518 + 0,404X_1 + 0,284X_2$$

Persamaan tersebut menyatakan bahwa setiap penambahan X_1 dan X_2 sebesar satu maka akan meningkatkan Y sebesar 0,404 dan 0,284, artinya setiap peningkatan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja sebesar satu, akan meningkatkan kepuasan kerja guru 0,404 dan 0,284.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja guru dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinasi pada tabel dibawah ini:

Tabel 7: Besaran Pengaruh Variabel X_1 dan X_2 Secara Simultan Terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,592 ^a	,350	,338	5,809

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa *R Square* sebesar 0,350. Keberpengaruhannya antara variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan dengan rumus $KD = (R^2) \times 100\%$. Atau $R^{\text{Square}} \times 100\% = 0,350 \times 100\% = 35,00\%$. Hal ini berarti bahwa

35,00% kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 65,00% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu. Secara empirik, hasil penelitian ini menginformasikan: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, serta (2) besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari dimensi: (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan atau tugas dan (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap hubungan manusia. Sergiovani & Starrat (Gusman, 2014:296), membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru yang meliputi dimensi: (1) upah, (2) pekerjaan, (3) kesempatan promosi, (4) penyalah, dan (5) rekan sekerja. (Gibson et. al., 2012:102).

Namun demikian kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu ini tidak hanya mendapat pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah saja, ada faktor lain (epsilon), selain motivasi kerja yang juga berpengaruh namun tidak dikaji dalam penelitian ini. Kondisi yang hampir sama disimpulkan dari hasil penelitian Handayani et al. (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dalam bekerja. Dalam hal ini sejalan juga dengan hasil penelitian You et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kolaborasi penyelenggaraan pendidikan dapat mempertinggi kepuasan kerja guru sebagai akibat dari terbentuknya persepsi diri bahwa kemampuannya diakui oleh pimpinannya. Dengan demikian terbukti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu. Hal ini dapat diterangkan oleh persamaan regresi $y = 44,605 + 0,464X_1$. Dengan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan kepuasan kerja guru (Y) diukur dengan

instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar satu satuan dapat diestimasikan skor kepuasan kerja guru akan berubah 0,464 satuan pada arah yang sama.

Berdasarkan temuan empirik yang menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, maka hasil penelitian ini memberikan beberapa informasi, di antaranya: (1) kondisi gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, (2) salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu adalah dengan meningkatkan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, serta (3) besaran pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu adalah sebesar 27,50%, sedangkan sisanya 72,50% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, yang tidak dikaji dalam penelitian ini (epsilon).

Permasalahan yang ingin dijawab berikutnya dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu. Secara empirik, hasil penelitian ini menginformasikan: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, serta (2) besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa motivasi kerja yang terdiri dari dimensi: (1) motivasi internal/intrinsik dan (2) motivasi eksternal/ekstrinsik. Sardiman (2003:86-89), membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru yang meliputi dimensi: (1) upah, (2) pekerjaan, (3) kesempatan promosi, (4) penyalah, dan (5) rekan sekerja. (Gibson et. al., 2012:102).

Namun demikian kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu ini tidak hanya mendapat pengaruh dari motivasi kerja saja, ada faktor lain (epsilon), selain gaya kepemimpinan kepala sekolah yang juga berpengaruh namun tidak dikaji dalam penelitian ini. Kondisi yang hampir sama disimpulkan dari hasil penelitian Karnati dan Sibawaihin (2017) yang menunjukkan

bahwa kendali diri dalam menilai keberhasilan atau kegagalan yang diperoleh dalam melaksanakan kegiatan akan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini sejalan juga dengan hasil penelitian Hakim dan Muhdi (2019) bahwa kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Dengan demikian terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, semakin tinggi motivasi kerja guru SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, maka akan diikuti oleh semakin tingginya tingkat kepuasan kerja guru. Hal ini dapat diterangkan oleh persamaan regresi $y = 49,612 + 0,395X_2$. Dengan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika motivasi kerja (X_2) dan kepuasan kerja guru (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor motivasi kerja sebesar satu satuan dapat diestimasikan skor kepuasan kerja guru akan berubah 0,395 satuan pada arah yang sama.

Berdasarkan temuan empirik yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, maka hasil penelitian ini memberikan beberapa informasi, di antaranya: (1) kondisi motivasi kerja guru

PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, (2) salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu adalah dengan meningkatkan motivasi kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, serta (3) besaran pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu adalah sebesar 15,30%, sedangkan sisanya 84,70% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel motivasi kerja, yang tidak dikaji dalam penelitian ini (epsilon).

Terakhir, permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu. Secara empirik, hasil penelitian ini menginformasikan, bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja guru, serta (2) besaran pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap

kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari dimensi: (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan atau tugas dan (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap hubungan manusia. Sergiovani & Starrat (Gusman, 2014:296), serta motivasi kerja yang terdiri dari dimensi: 1) motivasi internal/intrinsik dan (2) motivasi eksternal/ekstrinsik. Sardiman (2003:86-89), membawa implikasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru yang meliputi dimensi: (1) upah, (2) pekerjaan, (3) kesempatan promosi, (4) penyelia, dan (5) rekan sekerja. (Gibson et. al., 2012:102).

Namun demikian kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu ini tidak hanya mendapat pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja saja, ada faktor lain (epsilon), selain gaya kepemimpinan kepala sekolah yang juga berpengaruh namun tidak dikaji dalam penelitian ini. Kondisi yang hampir sama disimpulkan dari hasil penelitian Khoiroh (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dalam hal ini senada juga dengan pendapat Amstrong (2006) bahwa

kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, kualitas supervisi, hubungan social dengan kelompok kerja dan tingkat kesuksesan atau kegagalan dalam pekerjaannya. Dengan demikian terbukti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu secara bersama-sama, maka akan diikuti oleh semakin tingginya tingkat kepuasan kerja guru. Hal ini dapat diterangkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 25,518 + 0,404X_1 + 0,284X_2$. Dengan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja (X_2) dengan kepuasan kerja guru (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja sebesar satu satuan dapat diestimasikan skor kepuasan kerja guru akan berubah 0,404 dan 0,284 satuan pada arah yang sama.

Berdasarkan temuan empirik yang menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan

Indramayu, maka hasil penelitian ini memberikan beberapa informasi, di antaranya: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, (2) salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu adalah dengan meningkatkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu, serta (3) besaran pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja guru PNS SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu adalah sebesar 35,00%, sedangkan sisanya 65,00% adalah sebesar 35,00%, sedangkan sisanya 65,00% dipengaruhi oleh variabel lain, yang tidak dikaji dalam penelitian ini (epsilon).

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Eks Kawedanan

- Indramayu. Persentase pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 27,50%, hal ini mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah saja, ada faktor lain (*epsilon*), selain motivasi kerja yang juga berpengaruh namun tidak dikaji dalam penelitian ini. Namun demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dijadikan alat untuk memprediksi tinggi rendahnya kepuasan kerja guru.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap guru SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu. Persentase pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 15,30%, hal ini mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja saja, ada faktor lain (*epsilon*), selain gaya kepemimpinan kepala sekolah yang juga berpengaruh namun tidak dikaji dalam penelitian ini. Namun demikian, motivasi kerja dapat dijadikan alat untuk memprediksi tinggi rendahnya kepuasan kerja guru.
 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Eks Kawedanan Indramayu. Persentase pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 35,00%, hal ini mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja saja, ada faktor lain (*epsilon*) yang juga berpengaruh namun tidak dikaji dalam penelitian ini. Namun demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat dijadikan alat untuk memprediksi tinggi rendahnya kepuasan kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainnisya, R.N dan Susilowati, I.H. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Widya Cipta-Jurnal Sekretari dan Manajemen*. 2(1): 133-140.
- Amstrong, E, P. (2006). Job Satisfaction Among Staff, Clinical, and Integrated Hospital Pharmacists. *Journal of pharmacy Practice*. 19(5): 306-312.

- Astuti, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri. *Artikel Penelitian. Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Tanjungpura. Pontianak.*
- Ausri, S.R, Susilo, H dan Sulisty, M.C. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis.* 60 (1): 172-179
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Jr, J. H. Donnely, dan Konopaske, Robert. (2012). *Organization Behavior, Structure, Process. Fourteenth Edition.* New York: McGraw-Hill Company.
- Gusman, H.E. (2014). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMKN Kecamatan Palembang Kabupaten Agam. *Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP.* 2(1): 293-831.
- Hakim, A. R., & Muhdi, M. (2019). Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMKN Swasta di Wilayah Timur Kabupaten Pemalang. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial.* 29(2): 105-115.
- Handayani, H, Retnaningdyastuti, M.Th, dan Roshayanti, F. (2019). Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP).* 8(1): 56-77.
- Hardono, Haryono dan Yusuf, A. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Educational Management Journal.* 6(1): 26-33.
- Karnati, N., & Sibawaihin, I. (2017). Pengaruh Locus of Control dan Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Sosial Humaniora.* 8(1): 29-36.
- Khoiroh, Nadiatul. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 112/1 Perumnas Kecamatan Muara Bulian Kabupaten Batang Hari. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis.* 10(1): 26-31.
- Kuswoyo, Komara, A.H, dan Junaedi, A.T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Organisasi serta Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Rimba Melintang. *Jurnal Procuratio.* 6(4): 360-372.
- Krisnaldy, Pasaribu, V.L, dan Senen. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Pegawai serta Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Semarak.* 2(2): 164-179. 2014. Pengaruh Profesionalitas, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru SMKN di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan.* 2(2): 265-278.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Pahlevi, L.R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di PT Mitra Sinergi Internasional. *e-Proceeding of Management*. 5(3): 2355-9357.
- Pujiyati, W. (2019). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: K-Media.
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Purwandono, Suwandi dan Murniati, N.A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Jepara. <https://www.researchgate.net/publication/322085627>. 22 Juni 2020 (21:12)
- Rivai, V., Mulyadi, dan Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rusydiati. (2017). Kepuasan Kerja Guru terhadap Prestasi Kerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah. *Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*. 11(1): 43-52.
- Sardiman, A.M. (2003). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Satriadi. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Benefita*. 1(3): 123-133.
- Senjaya, A. J. (2020). *Langkah-langkah Analisis Statistik dalam Riset Bidang Pendidikan dan Sosial*. Yogyakarta: K-Media.
- Singha, P dan Raychaudhuri, S. (2016). Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Private and Public Sector Teachers of District West Bengal, India. *The International Journal of Indian Psychology*. 3(4): 95-99.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 8 Juli 2003. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*. 30 Desember 2005. Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004. *Tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional*. 19 Oktober 2004. Jakarta
- You, S., Kim, A. Y., & Lim, S. A. (2017). Job Satisfaction Among Secondary Teachers in Korea: Effects of Teachers' Sense of Efficacy and School Culture. *Educational Management Administration & Leadership*. 45(2): 284-297.
- Zuryati, Djailani A.R, dan Usman, N. (2015) . Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SDN 7 Muara Dua Lhoksumawe. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 3(2): 38-48.