

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI SE-KABUPATEN PEKALONGAN

Tuti Evawati¹, Yovitha Yuliejantining², Nurkolis³

^{1,2,3} Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas PGRI Semarang

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengetahui besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan, (2) mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan, (3) mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan, (4) mengetahui besarnya pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan.

Penelitian ini adalah penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Populasi adalah guru PNS SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan sebanyak 162 orang diperoleh sampel 115 orang dengan teknik *proportional random sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data meliputi analisis deskriptif, regresi linier sederhana dan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 15.

Hasil dan simpulan penelitian adalah: (1) terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru sebesar 16,8% dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 2,629 + 0,376X_1$, (2) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 57,8% dengan persamaan $\hat{Y} = 1,255 + 0,700X_2$, (3) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 31,4% dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 2,305 + 0,437X_3$, dan (4) terdapat pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 59,9% dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 0,907 + 0,055X_1 + 0,586X_2 + 0,136X_3$.

Saran dari peneliti adalah sekolah berupaya mempertahankan lingkungan kerja di sekolah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, meningkatkan penerapan budaya organisasi dalam pengelolaan sekolah, terutama mengenai budaya tugas, meningkatkan *Idealized influence* kepala sekolah melalui pembinaan maupun pelatihan peningkatan kompetensi kepala sekolah.

Kata kunci : Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru.

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu alat untuk menghasilkan perubahan pada diri manusia. Setiap manusia mempunyai hak untuk memperoleh pendidikan, kesempatan yang didukung oleh kemampuan serta kemauannya. Hasil ini menunjukkan pentingnya peranan pendidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) (Lubis & Haidir, 2019: 336). Keberhasilan pendidikan dalam meningkatkan SDM yang sesuai dengan cita ideal tersebut dapat terukur kualitasnya, artinya kualitas SDM akan menjadi tolak ukur untuk merekonstruksi atau bahkan mendekonstruksi pendidikan dari waktu ke waktu (Arbangi, 2016: 78).

Sekolah merupakan salah satu penyedia jasa pelayanan pendidikan yang mempunyai pola persaingan sangat ketat dan dituntut efektif dan efisien dalam memenuhi tuntutan tersebut. Sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan perlu belajar dan memiliki inisiatif untuk meningkatkan kepuasan siswanya (Zainal, Kamal dan Muhammad, 2014:351). Keberhasilan pendidikan membutuhkan peran serta yaitu kurikulum, siswa dan guru. Guru adalah seseorang yang memiliki tugas sebagai fasilitator sehingga siswa dapat belajar dan mengembangkan potensi dasar dan kemampuannya secara optimal dalam proses belajar mengajar (Hasan, 2018: 3).

Kegiatan belajar mengajar merupakan kesempatan bagi guru untuk memberikan pelayanan pada siswa dan masyarakat. Kepuasan guru akan terbentuk jika dapat memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat atau secara totalitas berkontribusi terhadap sasaran pengabdianya dan mendahulukan kepentingan layanan daripada kepentingan diri dan golongan (Sutrisno, 2019: 195).

Kepuasan kerja guru penting untuk prestasi siswa dan kinerja sekolah. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pekerjaan. Hal ini meningkatkan motivasi dan komitmen guru untuk mengajar. Guru yang puas cenderung memberikan pembelajaran yang berkualitas tinggi dan bermanfaat bagi kesuksesan siswa. Kepuasan kerja guru juga berimplikasi bagi pengembangan sekolah dan guru itu sendiri (Purba dkk, 2021: 142).

Fenomena kepuasan kerja guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Pekalongan masih rendah. Hal ini diketahui melalui wawancara dengan guru dan diperoleh informasi bahwa guru SMK Negeri di Kabupaten Pekalongan berstatus sebagai PNS Propinsi Jawa Tengah yang mendapatkan tunjangan kinerja daerah. Kondisi sistem pendidikan yang dinamis menyebabkan jam mengajar guru berkurang, akibat dari kekurangan waktu kerja yang

mempengaruhi tunjangan kinerja daerah yang diterima. Ketidakpuasan kerja guru dapat diketahui dari masih dijumpai guru yang tidak melakukan *finger print* absensi guru sesuai aturan. Berdasarkan hasil evaluasi dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah, melalui Nota Dinas nomor: 00682/SEKRETARIS/IV/2022 tertanggal 2 April 2022 tentang Klarifikasi Dugaan Pelanggaran Disiplin Berdasarkan Rekapitulasi Hasil Presensi periode Januari-Desember 2021 diketahui terdapat 12 orang guru SMK Negeri Kabupaten Pekalongan yang melakukan pelanggaran kedisiplinan presensi.

Di lingkungan sekolah, kepuasan kerja guru yang ideal belum sesuai dengan harapan. Masalah yang muncul berkaitan dengan kepuasan kerja adalah 1) rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang belum maksimal, 2) penghasilan yang belum sesuai kinerja, 3) dukungan lingkungan kerja yang belum sesuai harapan, 4) kurang maksimalnya pengawasan dari kepala sekolah, 5) hambatan dalam peningkatan karir.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, pekerjaan, rekan kerja, atasan atau pimpinan, promosi dan lingkungan kerja (Juwita, 2021: 28). Peningkatan mutu lingkungan kerja di sekolah dapat menjadikan sekolah lebih efektif dalam memberikan proses pembelajaran yang lebih baik. Lingkungan kerja yang sehat di suatu sekolah memberikan kontribusi terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. Pembentukan lingkungan kerja sekolah yang kondusif menjadikan seluruh anggota sekolah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal (Sukatin, Astuti, Zulqarnain, 2021: 119).

Lingkungan kerja sebagai satu set kondisi dimana orang beroperasi dan mencakup faktor lingkungan fisik, sosial dan psikologis (Andriani, Diman, Ahman & Santoso, 2021:73). Lingkungan kerja adalah setiap ruangan atau lapangan terbuka atau tertutup, bergerak atau tetap, tempat orang bekerja atau melakukan aktivitas kerja dan sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan suatu usaha yang mengandung berbagai sumber bahaya (Halajur, 2018: 32).

Budaya organisasi dapat mempengaruhi orang dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan kolega dan cara memandang masa depannya dengan wawasan yang luas yang ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya. Peran budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan respons individu. Kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat

meningkatkan produktivitas, performance, komitmen organisasi, keinginan untuk bekerja di tempat tersebut dan kepuasan kerja (Sutrisno, 2018: 18).

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Kepala sekolah sebagai pengelola insitusi pendidikan, dituntut untuk selalu meningkatkan efektivitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, kepala sekolah dan seluruh *stake holder* harus bahu-membahu kerja sama dengan penuh kekompakan dalam segala hal. Kepemimpinan kepala sekolah yang konsisten akan aturan yang berlaku besar sekali pengaruhnya terhadap peningkatan mutu di sekolah dengan catatan adanya interaksi kepala sekolah dan guru serta orang tua (Suparman, 2019: 22). Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan organisasi dimana pemimpin itu dapat berprestasi dengan baik (Sagala, 2018: 126).

Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Penerapan kepemimpinan transformasional juga diperlukan karena berbagai informasi terkini seyogyanya dapat ditransformasikan kepada guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua melalui sentuhan persuasif dan edukatif dari kepala sekolah (Khasanah, 2019: 1). Gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Marwan dkk, 2020: 80).

Kesenjangan antara kepuasan kerja guru yang ideal dengan realita di lapangan karena lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah yang belum sesuai harapan.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian yang dilakukan adalah korelasional dengan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh variabel bebas yaitu lingkungan kerja (X_1), budaya organisasi (X_2), kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja guru (Y), tanpa melakukan suatu uji *experiment*. Sampel penelitian ini adalah guru PNS di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan sebanyak 115 orang dan teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan *proportional random sampling*.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang terdiri dari pertanyaan tentang kepuasan kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan

transformasional kepala sekolah dengan pilihan jawaban menggunakan skala *Likert*. Analisa data menggunakan analisis regresi linier sederhana dan regresi linier berganda

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Lingkungan Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian diketahui bahwa lingkungan kerja di SMK Negeri Kabupaten diperoleh nilai *mean* sebesar 143,7 atau termasuk dalam kelas interval 144-157, sehingga lingkungan kerja di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan dikategorikan baik

Lingkungan kerja di sekolah baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik harus mampu menumbuhkan rasa aman dan nyaman, sehingga guru dapat bekerja dengan baik. Berdasarkan hasil uji dimensi lingkungan kerja menunjukkan bahwa kedua dimensi mempunyai nilai yang sama yaitu 0,911, artinya lingkungan kerja di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan antara non fisik dan fisik berperan dalam membantu kepuasan kerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat (Sudaryo, Wibowo, Sofiati, 2018: 47) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosi pegawai, sehingga pegawai yang menyenangkan lingkungan kerja maka pegawai tersebut akan melakukan aktivitas secara efektif dan optimis di tempat kerjanya.

Hasil uji hipotesis satu membuktikan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Koefisien regresi positif, berarti semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Hasil uji determinasi diperoleh nilai nilai *R square* sebesar 0,168 atau 16,8%, sehingga diketahui sumbangan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 16,8%, sedangkan sisanya sebesar 83,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Kondisi lingkungan kerja yang baik mendukung kegiatan belajar-mengajar di sekolah. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman menumbuhkan semangat kerja bagi guru dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini

sesuai dengan Sukatin, Astuti, Zulqarnain (2021: 119) yang menyatakan bahwa peningkatan mutu lingkungan kerja di sekolah dapat menjadikan sekolah lebih efektif dalam memberikan proses pembelajaran yang lebih baik. Lingkungan kerja yang sehat di suatu sekolah memberikan kontribusi terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. Pembentukan lingkungan kerja sekolah yang kondusif menjadikan seluruh anggota sekolah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Hal ini sesuai dengan penelitian Sumarni (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Lingkungan kerja di SMK Negeri Kabupaten Pekalongan secara fisik saat ini sudah baik dengan dilengkapi fasilitas ruang belajar yang nyaman, dan fasilitas penunjang pembelajaran yang lain seperti laboratorium komputer, dan ruang praktek. Fasilitas belajar mengajar yang baik dapat menunjang keberhasilan pembelajaran, sehingga dapat menumbuhkan kepuasan kerja pada guru. Lingkungan kerja sosial juga terbangun dengan baik, karena adanya interaksi dan komunikasi yang baik antar guru, kepala sekolah dan guru, serta guru dan siswa. Lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi bagi kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru sehingga dapat menumbuhkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Andriani, Disman, Ahman & Santoso (2021: 34) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, menantang, dan membantu pencapaian kemampuan tertinggi pegawai serta membantu meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Rahyuningsih (2016) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru.

2. Persepsi Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian diketahui nilai *mean* budaya organisasi sebesar 144 atau termasuk dalam kelas interval 143-156, sehingga budaya organisasi di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan tidak dalam kategori baik.

Berdasarkan uji dimensi variabel budaya organisasi dapat diketahui bahwa dimensi terendah adalah dimensi budaya pada tugas sebesar 0,852. Budaya organisasi di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan masih kurang pada dimensi budaya tugas dalam hal memperhatikan potensi individu dalam pekerjaan, memberikan kesempatan pada individu yang mempunyai potensi dan memberikan posisi sesuai dengan potensi

yang dimiliki. Hal ini membutuhkan peran serta guru dan kepala sekolah dalam meningkatkan potensi diri di dalam pekerjaan dan memberikan kesempatan atau peluang ke setiap guru untuk mengembangkan potensi dirinya. Sekolah melalui nilai, norma atau pun peraturan yang dijadikan pedoman dalam pengelolaan sekolah dapat meningkatkan budaya tugas yang merupakan bagian dari budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Lewaherilla dkk (2021: 86) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor internal meliputi (1) belajar, pegawai akan mempelajari budaya organisasi tempat pegawai bekerja; (2) motivasi, motivasi pegawai menggerakkan karyawan untuk belajar atau melakukan nilai yang ada dalam budaya organisasi; (3) kepribadian, penyesuaian kepribadian setiap karyawan terhadap nilai budaya organisasi.

Hasil uji hipotesis dua membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Koefisien regresi positif, berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Hasil uji determinasi diperoleh nilai *R square* sebesar 0,578 atau 57,8%, sehingga diketahui sumbangan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 57,8%, sedangkan sisanya sebesar 42,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Budaya orang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Penerapan nilai dan norma yang dipegang teguh oleh organisasi dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dengan penuh komitmen, dapat menodorong semangat kerja dan produktivitas kerja guru, sehingga terbentuk rasa puas terhadap hasil kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sutrisno (2018: 18) yang menyatakan bahwa peran budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan respons individu. Kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, performance, komitmen organisasi, keinginan untuk bekerja di tempat tersebut dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Hal ini sesuai dengan penelitian Penelitian Suryani (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

SMK Negeri di Kabupaten Pekalongan dalam menjalankan fungsi sebagai institusi pendidikan selama ini telah menerapkan nilai-nilai dan norma-norma yang dituangkan dalam peraturan, tata tertib tertulis maupun yang tidak tertulis dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Guru maupun siswa dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Hal ini dapat memberikan perlindungan pelaksanaan kewajiban dan penerimaan hak sebagai guru atau pun sebagai siswa sehingga dapat mencapai tujuan masing-masing. Keadaan ini dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan menumbuhkan rasa nyaman bagi guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga menumbuhkan kepuasan kerja pada guru. Hal ini sesuai dengan Hadijaya (2020:107) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif akan menjadi kerangka psikologis bagi terciptanya iklim kerja yang menyenangkan dan nyaman sehingga menghasilkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan. SMK Negeri di Kabupaten Pekalongan dalam menjalankan fungsi sebagai institusi pendidikan selama ini telah menerapkan nilai-nilai dan norma-norma yang dituangkan dalam peraturan, tata tertib tertulis maupun yang tidak tertulis dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Guru maupun siswa dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Hal ini dapat memberikan perlindungan pelaksanaan kewajiban dan penerimaan hak sebagai guru atau pun sebagai siswa sehingga dapat mencapai tujuan masing-masing. Keadaan ini dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan menumbuhkan rasa nyaman bagi guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga menumbuhkan kepuasan kerja pada guru. Hal ini sesuai dengan Hadijaya (2020: 107) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif akan menjadi kerangka psikologis bagi terciptanya iklim kerja yang menyenangkan dan nyaman sehingga menghasilkan kepuasan kerja.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian diketahui nilai *mean* gaya kepemimpinan transformasional sebesar 131,43 atau termasuk dalam kelas interval 116-134, sehingga gaya kepemimpinan transformasional di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan dikategorikan baik. Hasil penelitian uji statistik deskriptif variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor rata-rata sebesar 131,43 dengan skor maksimum

sebesar 150 dan skor minimum sebesar 59. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (*mean*) gaya kepemimpinan transformasional yang diperoleh lebih tinggi dari nilai tengah idealnya ($131,43 > 130$).

Hasil pengelompokkan menjadi 5 kategori yaitu (1) sangat tidak baik, (2) tidak baik, (3) cukup baik, (4) baik dan (5) sangat baik. Nilai *mean* gaya kepemimpinan transformasional sebesar 131,43 atau termasuk dalam kelas interval 116-134, sehingga gaya kepemimpinan transformasional di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan dikategorikan baik.

Hasil uji dimensi variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa dimensi terendah adalah *idealized influence* sebesar 0,941 dan dimensi tertinggi adalah *intelektual stimulation* sebesar 0,974. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan masih kurang dalam hal *idealized influence*.

Hasil uji hipotesis tiga membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Koefisien regresi positif, berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Hasil uji determinasi diperoleh nilai *R square* sebesar 0,314 atau 31,4%, sehingga diketahui sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 31,4%, sedangkan sisanya sebesar 68,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak yang berperan penting dalam menentukan arah kebijakan di sekolah. Kepala sekolah dalam mengelola sekolah berusaha untuk mencapai tujuan sekolah yaitu pendidikan yang berkualitas. Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya menggunakan gaya kepemimpinan tertentu, seperti gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini menekankan pada pencapaian visi dan misi, penggunaan komunikasi efektif, memberikan stimulus intelektual, serta memberikan perhatian terhadap permasalahan yang dihadapi siswa, guru dan sekolah, yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja pada guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Khasanah (2019:1) yang menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan

transformasional juga diperlukan karena berbagai informasi terkini seyogyanya dapat ditransformasikan kepada guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua melalui sentuhan persuasif dan edukatif dari kepala sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Hal ini sesuai dengan penelitian Nurainy (2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration* terhadap kepuasan kerja guru.

Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada hubungan saling percaya dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Hubungan saling percaya didasarkan pada job description dan tanggung jawab masing-masing guru. Pimpinan atau kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru secara berkala. Keadaan ini memberikan kebebasan bagi guru untuk berinovasi dan mengembangkan kreativitas dalam pelaksanaan tugas, namun tetap pada pencapaian tujuan dari organisasi. Hal ini dapat menumbuhkan kepuasan kerja pada guru, sesuai dengan pendapat Simarmata dkk (2021:100) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempromosikan kinerja, komitmen dan kepuasan kerja dan membantu organisasi mengelola konflik untuk keuntungan bersama.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian diketahui nilai *mean* kepuasan kerja sebesar 189,81 atau termasuk dalam kelas interval 178-191, sehingga kepuasan kerja guru di SMK Negeri se-Kabupaten Pekalongan dikategorikan cukup puas. Guru yang puas terhadap pekerjaannya akan bangga dengan pekerjaannya dan berusaha mengembangkan diri dan mempertahankan kinerjanya dalam mengembangkan sekolah dan meningkatkan prestasi siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat Purba dkk (2021: 142) yang menyatakan bahwa guru yang puas cenderung memberikan pembelajaran yang berkualitas tinggi dan bermanfaat bagi kesuksesan siswa. Kepuasan kerja guru juga berimplikasi bagi pengembangan sekolah dan guru itu sendiri.

Berdasarkan hasil uji dimensi variabel kepuasan kerja diketahui bahwa dimensi terendah adalah rekan kerja sebesar 0,487, berarti bahwa kepuasan kerja di SMK Negeri se- Kabupaten Pekalongan masih kurang puas dalam hal rekan kerja meliputi situasi kerja, saling menghargai dan saling membantu dalam pekerjaan.

Hubungan antar guru yang baik dan saling membantu dalam menciptakan situasi kerja yang kondusif dan menyenangkan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Paais & Sohoka (2021:364) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terhadap rekan kerja terbentuk jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Hasil uji hipotesis empat membuktikan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil uji determinasi diperoleh *Adjust R square* sebesar 0,599 atau 59,9%, sehingga diketahui sumbangan pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 59,9%, sedangkan sisanya sebesar 40,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Kepuasan kerja guru di sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor. Lingkungan kerja sebagai faktor fisik mempengaruhi kepuasan kerja, karena lingkungan kerja yang baik memberikan rasa aman dan nyaman guru dalam bekerja, sehingga lebih puas dalam menjalankan tugas-tugasnya. Budaya organisasi sebagai faktor sosial memberikan arah bagi guru dalam bekerja melalui nilai-nilai dan norma yang dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas, sehingga guru puas terhadap kinerjanya. Gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh kepala sekolah dalam memimpin dan mengarahkan bawahannya, dengan berpegang pada pencapaian tujuan organisasi dan aturan yang digunakan, serta memperhatikan bawahannya menumbuhkan rasa senang dan puas pada guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Indahingwati & Nugroho (2020: 173) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, fisik, finansial, mutu pengawasan, hubungan antar pegawai.

Budaya organisasi memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja. Hal ini menggambarkan bahwa penerapan nilai-nilai, norma, tata tertib dan peraturan terhadap guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar dan peningkatan karier guru akan mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Penerapan kepemimpinan saling percaya antara kepala sekolah dan guru memberikan ruang bagi pengembangan kreativitas guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Keadaan ini memberikan rasa nyaman bagi guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja guru.

D. KESIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan. Terdapat pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-Kabupaten Pekalongan.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat direkomendasikan pada SMA Negeri di Kabupaten Pekalongan yaitu (1) Sekolah perlu memperhatikan potensi dan kreativitas guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar, serta memberikan kesempatan yang sama dalam menduduki jabatan tertentu. Hal ini ditunjukkan pada dimensi budaya organisasi yang paling rendah adalah budaya tugas; (2) Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan dapat dipercaya sehingga lebih dihormati oleh guru dan siswa. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan dimensi *idealized influence*, yang saat ini menunjukkan dimensi paling rendah pada variabel kepemimpinan transformasional; (3) Sekolah perlu menciptakan hubungan sosial yang baik antar guru serta saling menghargai sehingga meningkatkan kenaikan dimensi rekan kerja pada variabel kepuasan kerja.

Rekomendasi yang dapat diberikan pada guru yaitu (1) Guru perlu membangun hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja, serta saling memotivasi, dukungan dan kerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang sudah direncanakan; (2) Guru perlu

mengenal potensi diri dan meningkatkan pengembangan kreativitas dalam menjalankan tugas.

Implikasi yang diperoleh dari penelitian yaitu (1) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, sehingga dibutuhkan upaya-upaya untuk mempertahankan lingkungan kerja di sekolah agar mampu meningkatkan kepuasan kerja guru melalui pembaharuan fasilitas belajar mengajar seperti komputer dan laboratorium. Lingkungan kerja non fisik juga perlu ditingkatkan dengan membangun hubungan sosial yang baik antar guru, dengan cara melakukan komunikasi yang terbuka, memberikan perhatian antar rekan kerja, menjaga saling menghargai dan membangun kerja sama tim secara transparan; (2) budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka dibutuhkan upaya dalam meningkatkan penerapan budaya organisasi dalam pengelolaan sekolah, terutama mengenai budaya tugas; (3) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka dibutuhkan upaya dalam meningkatkan *Idealized influence* kepala sekolah

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Diman, Ahman & Santoso. 2021. *Conditional Process pada Manajemen SDM*. Ponorogo: Penerbit Gracias Logis Kreatif
- Arbangi. 2016. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kencana
- Ekawarna. 2018. *Manajemen Konflik dan Stres*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hadijaya. 2020. *Budaya Organisasi*. Medan: Pusdikra Mitra Jaya
- Halajur. 2018. *Promosi Kesehatan di Tempat Kerja*. Malang: Wineka Media
- Hartini. 2021. *Person Organizaton Fit (P-O Fit) Quality of Work Life dan Keadilan Ors*. Pekalongan: Nasya Expanding Management
- Hasan. 2018. *Profesi dan Profesionalisme Guru*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia
- Hutahaean. 2021. *Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press
- Juwita. 2021. *Perilaku Organisasi*. Malang: Literasi Nusantara
- Khasanah. 2019. *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Jakad Publishing
- Lewaherilla dkk. 2021. *Knowledge Management*. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Lubis & Haidir. 2019. *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Marwan, dkk. 2020. *Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis
- Nurainy. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Citputat Timur Kota Tengerang Selatan*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Paais & Sohuoka. 2021. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Jakde Media Publishing
- Purba dkk. 2021. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Rahman. 2017. *Ilmu Administrasi*. Makassar: Sah Media
- Sagala. 2018. *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group

- Sedarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Setiono & Andjarwati. 2019. *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan dan Kinerja*. Sidoarjo: Zifatama Jawa
- Simarmata dkk. 2021. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Sudaryo, Wibowo & Sofiati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sukatin, Astuti, Zulqarnain. 2021. *Psikologi Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish Publisher
- Sumarni, 2018, *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMAN 1 Manggelewa Kab. Dompus-NTB*, Fakultas Ekonomi Unisma Malang
- Suparman, 2019, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*, Penerbit Uwais, Ponorogo
- Sutrisno, 2018, *Budaya Organisasi*, Penerbit Prenadamedia Grup, Jakarta
- Ulum. 2012. *Dinamika Teori Pendekatan dan Isu Strategi Kepemimpinan di Sektor Publik*. Malang: UB Press
- Umam. 2012. *Perilaku Organisasi*: Bandung: Pustaka Setia
- Umiarso. 2018. *Kepemimpinan Transformasional Profetik Kian Paradigmatik Ontos Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana
- Zainal, Kamal dan Muhammad, 2014. *The Economic of Education: Mengelola Pendidikan Secara Profesional untuk Meraih Mutu dengan Pendekatan Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama