

PENGARUH PERAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI DI WILAYAH KENDAL KABUPATEN KENDAL

Sukajiyah¹⁾ Noor Miyono²⁾ Soedjono³⁾

¹⁾Guru di Kabupaten Kendal

^{2,3)}Universitas PGRI Semarang

Abstrak

Kepuasan kerja guru merupakan variabel penting dalam pencapaian kualitas pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan memberdayakan sumber daya pendidikan di sekolah. Kepuasan kerja guru terbentuk melalui budaya sekolah yang merupakan nilai, prinsip, kebiasaan dan tradisi pembentuk karakter dan citra sekolah.

Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) mengetahui pengaruh peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. (2) mengetahui pengaruh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru. (3) mengetahui pengaruh peran kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 147 guru yang tersebar di 4 sekolah dengan sampel 92 guru yang dipilih secara proporsional random sampling. Uji validitas, reliabilitas, normalitas, linearitas data dan uji hipotesis menggunakan program SPSS for Windows Release 21.0.

Hasil penelitian menunjukkan (1) peran kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 38,7 % sisanya sebesar 61,3% dipengaruhi variabel lain diluar peran kepala sekolah. (2) Budaya sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 43,3 % sisanya sebesar 56,7% dipengaruhi variabel lain diluar budaya sekolah. (3) Peran kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal sebesar 53,5% dengan persamaan regresi $\bar{Y} = 31,888 + 0,238X_1 + 0,332X_2$.

Berdasarkan temuan tersebut, maka direkomendasikan. (1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan hendaknya melakukan pelatihan intensif bagi kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi akademik dan pembinaan guru. (2) Kepala sekolah mengoptimalkan peran pengawasan dengan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi sebagai bentuk layanan bantuan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran. (3) Guru meningkatkan kemampuan berinovasi dalam mengembangkan pembelajaran dan bekerja secara efektif dan efisien untuk meningkatkan performa guru sehingga tercapai kepuasan kerja.

Kata kunci: peran kepala sekolah, budaya sekolah, kepuasan kerja

A. PENDAHULUAN

Keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan sarana dan prasarana dan kemas kurikulum, namun kunci keberhasilan terletak pada guru sebagai pelaksananya. Kepuasan kerja guru harus menjadi perhatian, karena kepuasan yang dirasakan guru akan berdampak besar dalam keberhasilan pembelajaran.

Data dari pengawas SMP di wilayah Kendal kabupaten Kendal berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi tahun 2019 menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru rendah, hal

tersebut dibuktikan dari (1) guru sering datang terlambat dan pulang sebelum pukul 14.00 WIB (2) kurangnya pengawasan kepala sekolah terhadap guru, (3) sistem kenaikan pangkat yang memberatkan guru, dan (4) adanya keluhan guru terhadap beban pekerjaan tambahan.

Peran kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan sekolah. Peran kepala sekolah antara lain kepala sekolah sebagai *educator, managerial, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*. Berdasarkan data dari pengawas SMP Negeri wilayah Kendal menunjukkan kepala sekolah belum optimal dalam menjalankan perannya. Kepala sekolah belum melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik, tidak mengalokasikan dana pelatihan guru, belum mempunyai inovasi pengembangan model pembelajaran dan kurang memberikan dorongan pada guru untuk mengembangkan kompetensi.

Kepuasan kerja guru akan terbentuk melalui budaya atau kultur yang diawali dengan sistem keyakinan, nilai-nilai hidup, mindset dan niat atau tujuan atau cita-cita yang merupakan kekuatan manusia. Hasil studi pendahuluan menggunakan angket tentang budaya sekolah SMP Negeri yang ada di wilayah Kendal menunjukkan adanya masalah dalam budaya sekolah, diantaranya (1) adanya kelompok-kelompok di dalam organisasi sekolah dimana masing-masing kelompok saling bertentangan dan berbeda pendapat. (2) Guru kurang merespon terhadap pembaharuan dan perubahan jaman. (3) Dukungan dan kerja sama antar guru kurang. (4) Guru kurang memahami standar yang harus dicapai dalam melaksanakan tugas sehingga guru tersebut melaksanakan tugas asal jadi. (5) Tidak adanya sanksi yang jelas atas pelanggaran aturan sekolah. (6) 85% guru menyatakan kepala sekolah tidak memberikan penghargaan khusus bagi prestasi guru dan karyawan sehingga warga sekolah enggan untuk mengembangkan prestasinya.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melihat sejauhmana "Pengaruh peran kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal".

Robbins dan Judge (2008:206) kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Richard, Robert dan Gordon (2012:312) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Kreitner dan Kinicki (2014:169) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkatan di mana seseorang menyukai suatu pekerjaan dan merupakan tanggapan afektif atau

emosional terhadap segi pekerjaan seseorang, baik masalah gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Sedangkan Suparyadi (2015: 437), menyampaikan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu refleksi dari kinerja, cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh individu. Waluyo (2015: 127) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Makin positif sikap kerjanya makin besar kepuasan kerjanya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional seseorang terhadap segi pekerjaan yang berwujud perasaan senang atau tidak senang tentang pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, pengawasan serta kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang akan menimbulkan sikap berbeda dalam melakukan suatu pekerjaan.

Torang (2014 : 86) menyatakan peran menurut terminology adalah seperangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh yang berkedudukan dimasyarakat. Moedjiarto (2002: 81) peran kepala sekolah adalah cara untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan yaitu para guru dan civitas sekolah lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Triyono, Nurkolis dan Rasiman (2013: 66), peran kepala sekolah adalah ukuran yang dapat menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan yang telah dicapai oleh kepala sekolah dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahan yaitu para guru dan civitas sekolah lainnya, memberdayakan sumber daya material, dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Komariyah, Haryati, Miyono (2020 : 306) peran kepala sekolah adalah suatu perilaku, sikap dan tanggung jawab yang ditimbulkan oleh adanya jabatan kepala sekolah dalam satuan pendidikan tertentu sehingga pelaksanaan pendidikan dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan teknis yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah adalah kemampuan dan tanggung jawab yang ditimbulkan oleh adanya jabatan kepala sekolah yang berhubungan dengan segala upaya untuk mempengaruhi bawahan dalam satuan pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

Stolp dan Smith dalam Susanto (2016:192) budaya sekolah diartikan sebagai sejarah tentang pola penyampaian sebuah arti yang termasuk di dalamnya adalah norma, nilai, kepercayaan, upacara ritual, tradisi, dan mitos, mungkin itu yang membedakan tingkatan dari anggota dalam komunikasi sekolah. Sistem ini yang sering membentuk apa yang orang

pikirkan dan bagaimana mereka bertindak. Amir (2014:135) budaya sekolah merupakan sikap hidup yang di sadari oleh pandangan hidup oleh nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat/organisasi, yang tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “ kerja” atau “bekerja” konsep budaya organisasi sekolah tersebut pada akhirnya akan mengimbas kepada iklim sekolah adanya ketidakwajaran tingkah laku karena kelompok hanya perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang di perhatikan.

Menurut Deal dan Peterson dalam Supardi (2015:221) menyatakan bahwa budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang di praktekkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.

Zamroni (2011:111) memberikan batasan bahwa budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsi-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, budaya sekolah dikembangkan dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah.

Berdasarkan pengertian budaya sekolah di dapat diartikan bahwa budaya sekolah adalah nilai, prinsip, kebiasaan, tradisi yang dipraktikkan dan diyakini oleh warga sekolah dalam jangka waktu yang lama sehingga mendorong muncul sikap dan perilaku positif warga sekolah dan membentuk ciri khas, karakter serta citra sekolah.

B. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitiannya adalah penelitian diskriptif korelasional. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012: 11). Penelitian yang hendak dilakukan yaitu pengaruh peran kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kepuasan guru pada SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat yang diukur dalam bentuk angka-angka, yang akan dianalisis secara statistik. Metode

penelitian kuantitatif untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh signifikan antara peran kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal. Penelitian diadakan bulan November 2020 sampai dengan Juni 2021.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMP Negeri 2 Pegandon (30 guru), SMP Negeri 1 Kendal (36 guru), SMP Negeri 2 Kendal (45 guru) dan SMP Negeri 3 Kendal (36 guru) dengan jumlah populasi 147 guru. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2013: 131). Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel dengan menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan cara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2013: 120).

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket atau kuisioner. Sugiyono (2012:192), angket atau kuisioner merupakan teknik dan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Skala data yang digunakan adalah skala Likert.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Pengujian Hipotesis 1 : Pengaruh Peran Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal

Pengujian korelasi pengaruh peran Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh nilai korelasi sebesar 0,622 termasuk korelasi antar kedua variabel termasuk kategori kuat dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah hipotesis 1 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova*. Berdasarkan hasil uji *anova* peran Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru di atas dapat dijelaskan bahwa hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 atau $0.000 < 0.05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 56.939 lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf kepercayaan 0.05 yaitu nilai sebesar 3.95 atau $56.939 > 3.95$, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 1 yang berbunyi terdapat pengaruh peran Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal diterima. Untuk mengetahui besarnya pengaruh peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru dapat dilihat melalui hasil uji determinasi. Analisis determinasi

digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen yang ditunjukkan dalam persentase. Koefisien determinasi merupakan sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Jika $R^2 = 0$, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil output sumbangan variabel peran kepala sekolah diketahui, angka R Square untuk peran kepala sekolah sebesar 0.387 atau 38.7%. Angka ini berarti sebesar 38.7% kepuasan kerja guru dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel peran kepala sekolah, sedangkan 61.3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Hasil output analisis regresi output SPSS *release 21.0 for windows* diketahui sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji t Peran Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	53.027	7.217		7.348	.000
Peran Kepala Sekolah	.390	.052	.622	7.546	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji koefisien regresi menunjukkan nilai $t = 7.348$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ berarti konstanta regresi 53.027 sangat signifikan, dan nilai $t = 7.546$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0.390 sangat signifikan.

Hasil uji regresi variabel peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh hasil nilai konstanta 53.027 dan nilai koefisien regresi sebesar 0.390 dengan signifikansi 0,000 sehingga persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 53.027 + 0.390 X_1$.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa naik turunnya kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh baik buruknya peran Kepala Sekolah. Semakin baik peran kepala sekolah, maka semakin meningkat kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal. Demikian pula sebaliknya jika peran kepala sekolah tidak baik, maka kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal juga akan menurun.

2. Hasil Pengujian Hipotesis 2 : Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal

Pengujian korelasi pengaruh peran Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru diketahui bahwa korelasi Budaya Sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh nilai

korelasi sebesar 0,658 termasuk korelasi antar kedua variabel termasuk kategori tinggi dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah hipotesis 2 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova*. Berdasarkan hasil uji *anova* budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru di atas dapat dijelaskan bahwa hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 atau $0.000 < 0.05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 68.619 lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf kepercayaan 0.05 yaitu nilai sebesar 3.95 atau $68.619 > 3.95$, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 2 yang berbunyi terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal diterima.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru dapat dilihat melalui hasil uji determinasi. Hasil output sumbangan variabel budaya sekolah diketahui, angka R Square untuk budaya sekolah sebesar 0.433 atau 43.3%. Angka ini berarti sebesar 43.3% kepuasan kerja guru dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel budaya sekolah, sedangkan 56.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Hasil output analisis regresi output SPSS *release 21.0 for windows* diketahui sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji t Budaya Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	46.077	7.413		6.216	.000
Budaya Sekolah	.480	.058	.658	8.284	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil uji koefisien regresi menunjukkan nilai $t = 6.216$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ berarti konstanta regresi 46.077 sangat signifikan, dan nilai $t = 8.284$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0.480 sangat signifikan.

Hasil uji regresi variabel budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh hasil nilai konstanta 46.077 dan nilai koefisien regresi sebesar 0.480 dengan signifikansi 0,000 sehingga persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 46.077 + 0.480 X_2$.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa naik turunnya kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh baik buruknya budaya Sekolah. Semakin baik budaya sekolah, maka semakin meningkat kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal. Demikian pula sebaliknya jika budaya sekolah tidak baik, maka kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal juga akan menurun.

3. Hasil Pengujian Hipotesis 3 : Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal

Pengujian hipotesis ketiga menggunakan analisis regresi berganda. Analisis ini bertujuan untuk memprediksi kepuasan kerja guru dengan menggunakan dua variabel bebas, yaitu peran kepala sekolah dan budaya sekolah.

Pengujian korelasi pengaruh peran kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru diketahui bahwa korelasi peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh nilai sebesar 0.504 dan korelasi budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0.465. Dengan demikian nilai korelasi kedua variabel terhadap kepuasan kerja guru termasuk kategori sedang. Nilai signifikansi 0.000 dan 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 3 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil *anova*. Berdasarkan hasil uji *anova* menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 0.05 atau $0.000 < 0.05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 51.288 lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf kepercayaan 0.05 yaitu nilai sebesar 3.95 atau $51.288 > 3.95$ maka hipotesis 3 diterima.

Berdasarkan uji determinasi dapat dijelaskan bahwa pengaruh peran Kepala Sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,535, artinya bahwa besarnya pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y sebesar 53,3 % dan sisanya 46,7 % kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal dipengaruhi selain kedua variabel tersebut.

Hasil output analisis regresi output SPSS *release 21.0 for windows* diketahui sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji t Peran Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.888	7.464		4.272	.000
	Peran Kepala Sekolah	.238	.054	.379	4.438	.000
	Budaya Sekolah	.332	.062	.455	5.324	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.3 hasil uji regresi diperoleh koefisien regresi menunjukkan signifikansi $t +4.272$ signifikan pada $\alpha = 0.000$ berarti konstanta regresi 31.888 sangat signifikan, dan $t = 4.438$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0.238 sangat signifikan serta $t = 5.324$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0.332 sangat signifikan.

Hasil uji regresi ganda diperoleh nilai konstanta 31.888 sedangkan nilai koefisien $X_1 = 0.238$ dan nilai koefisien $X_2 = 0.332$ nilai signifikansi 0.00. Maka persamaan regresinya sebagai berikut: $\hat{Y} = 31.888 + 0.238 X_1 + 0.332 X_2$. Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a = Nilai konstanta 31.888 artinya jika peran kepala sekolah dan budaya sekolah dianggap konstan maka kepuasan kerja guru sebesar 31.888.

b = Angka koefisien 0.238 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel X_1 , artinya apabila peran kepala sekolah semakin baik maka kepuasan kerja guru juga meningkat.,

c = Angka koefisien 0.332 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel X_2 , artinya apabila budaya sekolah lebih baik maka kepuasan kerja guru juga meningkat.

Pengujian hipotesis dengan uji t untuk menguji konstanta peran kepala sekolah dan budaya sekolah.

Hipotesis

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = Koefisien regresi signifikan

Keputusan:

Jika $t_{hitung} < t_{kritis}$ atau $sign > 0.05$ maka H_0 diterima

Jika $t_{hitung} > t_{kritis}$ atau $sign < 0.05$, maka H_0 ditolak

$T_{hitung} X_1 = 4.438$ dan $T_{hitung} X_2 = 5.324$

Karena nilai $t_{hitung} X_1 (4.438)$ maupun $X_2 (5.324) > t_{tabel} (1.987)$ atau $sign X_1 (0.000)$ dan $X_2 (0.000) < 0.05$ maka H_1 diterima, artinya koefisien regresi untuk peran kepala sekolah (X_1) dan budaya sekolah (X_2) signifikan. Dengan demikian dapat dikemukakan ada

pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara variabel peran kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

4. Pembahasan

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa peran kepala sekolah SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal termasuk dalam kategori cukup baik. Peran kepala sekolah sebagai motivator dinilai responden paling lemah dibandingkan peran-peran kepala sekolah lainnya. Kepuasan kerja guru dipersepsikan responden cukup puas dengan dimensi pengawasan merupakan dimensi terlemah dibanding dimensi kepuasan kerja lainnya. Berdasarkan temuan di atas dapat dikatakan bahwa guru di SMP Negeri Wilayah Kendal Kabupaten Kendal berpendapat peran kepala sekolah belum optimal dalam melaksanakan perannya yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Hal ini terbukti dengan kurangnya peran kepala sekolah dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi pembelajaran. Kepala sekolah tidak memberikan informasi temuan hasil supervisi kepada guru dan tidak memberikan masukan dan bimbingan sebagai tindak lanjut supervisi. Kurangnya pembimbingan kepala sekolah sebagai tindak lanjut supervisi menyebabkan guru tidak termotivasi untuk memperbaiki kualitas pembelajaran. Peran pengawasan kepala sekolah yang rendah dalam kegiatan supervisi memberikan dampak pada kurangnya rasa kepuasan guru terhadap pekerjaan.

Dari hasil olah data dan pengujian hipotesis penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru 0,622 termasuk korelasi antar kedua variabel termasuk kategori kuat. Sedangkan besarnya pengaruh peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru ditunjukkan dengan R square sebesar 0,387 artinya hanya 38,7% kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dan sisanya sedangkan 61,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti. Hasil uji hipotesis 1 diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 53.027 + 0.390 X_1$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan nilai signifikansi ($p < 0,05$) maka semakin baik peran kepala sekolah maka akan semakin meningkat kepuasan kerja guru. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika peran kepala sekolah kurang/tidak baik maka akan menurun pula kepuasan kerja guru. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2019:120) menyatakan

sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan (2014:202) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan indikator kepuasan kerja berupa kemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif. Dengan demikian kepala sekolah harus melaksanakan perannya dalam memimpin dan memotivasi guru untuk bekerja secara efektif sehingga tercapai kepuasan kerja.

Temuan tersebut mendapat dukungan dari Abdullah (2014), Sonedi (2016), Helmizan (2018) yang meneliti tentang peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Guru merasa puas dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berperan sangat baik. Kepuasan kerja guru meningkat seiring dengan meningkatnya kualitas peran kepala sekolah.

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa budaya sekolah SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal termasuk dalam kategori cukup baik. Dimensi performa guru dinilai responden paling lemah dibandingkan dimensi budaya sekolah lainnya. Dimensi pekerjaan itu sendiri dalam variabel kepuasan kerja dipersepsikan paling tinggi dan pengawasan merupakan dimensi terlemah. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya performa guru berakibat pada rendahnya kepuasan kerja guru.

Dalam melaksanakan pekerjaan, guru harus memenuhi target yang telah ditetapkan dengan hasil yang berkualitas. Performa yang rendah menunjukkan bahwa guru belum bisa memenuhi kualitas pekerjaan. Guru melaksanakan tugas hanya sekedar pemenuhan kewajiban melaksanakan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan guru kurang merespon terhadap pembaharuan dan perubahan jaman, belum mengembangkan kemampuan mengajar dan mengembangkan model-model pembelajaran serta kurang memahami standar yang harus dicapai dalam melaksanakan tugas sehingga guru tersebut melaksanakan tugas asal jadi. Performa yang rendah tersebut berdampak pada rendahnya tingkat kepauasan kerja guru.

Edison (2016: 131) performa ditunjukkan dengan anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien yang artinya anggota selalu mengutamakan

kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna dan selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien. Dari teori tersebut berarti agar performa guru baik maka guru harus mengutamakan kualitas pembelajaran, berinovasi dalam melaksanakan model-model pembelajaran dan bekerja secara efektif dan efisien.

Dari hasil olah data dan pengujian hipotesis penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru 0,658 termasuk korelasi antar kedua variabel termasuk kategori tinggi. Sedangkan besarnya pengaruh peran budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru ditunjukkan dengan R square sebesar 0,433 artinya hanya 43,3% kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal dipengaruhi oleh budaya sekolah dan sisanya sedangkan 56,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti. Hasil uji hipotesis 2 diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 46.077 + 0.480 X_2$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan nilai signifikansi ($p < 0,05$) maka semakin baik budaya sekolah maka akan semakin meningkat kepuasan kerja guru. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika budaya sekolah kurang/tidak baik maka akan menurun pula kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Karmila (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya sekolah, demikian juga dengan hasil penelitian Aziizah (2018) yang menyatakan bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Guru guru yang merasa puas dapat berinovasi dalam pembelajaran. Hasil penelitian ini didukung dengan Helmizan (2018) yang membuktikan bahwa budaya sekolah berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja guru. Ukuran kepuasan kerja bagi guru dinilai sebagai suatu yang bersifat personal. Oleh karena itu, bentuk, jenis, dan kadar kepuasan didapat oleh guru sangat bervariasi sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap budaya sekolah yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut, dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja dan itu tergantung dari budaya sekolah yang baik maka akan tercipta kepuasan kerja. Hasil pengolahan data primer dari 92 responden diketahui bahwa peran kepala sekolah dipersepsikan cukup baik, budaya sekolah dipersepsikan cukup

baik dan kepuasan kerja guru dipersepsikan cukup puas. Dimensi variabel peran kepala sekolah yang paling kuat adalah leader (kepemimpinan), dimensi budaya sekolah yang paling kuat adalah penghargaan sedangkan kepuasan kerja yang paling kuat adalah dimensi pekerjaan itu sendiri.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dari dua variabel yaitu peran kepala sekolah dan budaya sekolah dari hasil uji F diperoleh *Fhitung* 51,288 dengan p value sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga terbukti ada pengaruh secara simultan peran kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru yang signifikan. Kontribusi kedua variabel tersebut terhadap kepuasan kerja yang diperoleh dari Adjusted R^2 sebesar 53,5%. Ini artinya sebesar 53,5% kepuasan kerja yang dapat dijelaskan melalui variabel peran kepala sekolah dan budaya sekolah dan sisanya 46,7 % kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal dipengaruhi selain kedua variabel tersebut.

Kepuasan kerja guru merupakan satu hal penting dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Adanya kepuasan kerja, maka guru akan melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Selain itu, dengan memiliki kepuasan kerja maka guru akan melaksanakan kegiatan-kegiatan lain yang sesuai profesinya. Tingkat kepuasan kerja guru SMP Negeri di Wilayah Kendal Kabupaten Kendal dipengaruhi oleh peran kepala sekolah. Sebagai leader kepala sekolah telah memiliki pengetahuan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, mampu mengambil keputusan, mampu berkomunikasi baik dengan warga sekolah maupun dalam menuangkan gagasannya. Namun, kepala sekolah perlu meningkatkan perannya sebagai motivator dengan mendorong guru meningkatkan motivasi kerja dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk berprestasi. Dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor, kepala sekolah harus memberikan tindak lanjut dengan memberikan bimbingan pada guru dalam memperbaiki pembelajaran. Dengan peningkatan peran kepala sekolah diharapkan kepuasan kerja guru akan meningkat.

Hasil temuan ini sejalan dengan Mulyasa (2019:115) kepala sekolah sebagai leader memiliki kemampuan dalam mewujudkan kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Wahjosumidjho (2010:83) pemimpin (*leader*) mengandung konotasi yakni menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, memberi bantuan. Selain peran kepala sekolah, budaya sekolah juga berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru. Budaya sekolah merupakan lingkungan

kerja orang-orang yang memiliki ambisi kerja tinggi. Sebagai wadah untuk penyaluran kreatifitas para anggota, dipenuhi oleh berbagai pekerjaan yang penuh tantangan dan risiko. Stimulasi kepemimpinan sering atau peran kepemimpinan dilakukan secara konstan. Individu yang cocok bekerja dalam jenis organisasi dan tipe budaya demikian adalah mereka yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, menyukai tantangan, stimulasi, kreatif, orientasi pada hasil dan keberanian mengambil risiko. Furkan (2013: 30) budaya sekolah yang baik akan mendorong seluruh warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan sebaik mungkin dan akan meningkatkan kinerja sekolah dalam mencapai tujuan sekolah. Setiap sekolah menciptakan budaya sekolah sebagai identitas diri dan juga sebagai rasa kebanggaan akan sekolahnya

Hasil penelitian ini dikuatkan oleh Karmila (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah, demikian juga Aziizah (2018) yang menyatakan bahwa peran kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Guru guru yang merasa puas dapat berinovasi dalam pembelajaran, dan didukung dengan Helmizan (2018) yang membuktikan bahwa peran kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja guru.

D. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan pengaruh peran kepala sekolah, budaya sekolah dan kepuasan kerja guru dengan 92 responden guru SMP Negeri di Wilayah Kendal maka peneliti mengambil simpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah dipersepsikan cukup baik. Peran kepala sekolah sebagai inovator merupakan dimensi terlemah. Hasil penelitian menunjukkan peran kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 38,7 % sisanya sebesar 61,3% dipengaruhi variabel lain diluar peran kepala sekolah, dengan persamaan regresi $\bar{Y} = 53,027 + 0,390X_1$.

2. Budaya sekolah dipersepsikan cukup baik dan performa guru merupakan dimensi yang lemah. Hasil penelitian menunjukkan budaya sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 43,3 % sisanya sebesar 56,7% dipengaruhi variabel lain diluar budaya sekolah, dengan persamaan regresi $\bar{Y} = 46,077 + 0,480X_2$.

Kepuasan kerja guru dipersepsikan cukup baik dan pengawasan kepala sekolah merupakan dimensi terlemah. Pengaruh variabel peran kepala sekolah dan budaya sekolah

terhadap kepuasan kerja guru sebesar 53,5% sisanya 46,5% dipengaruhi oleh variabel diluar peran kepala sekolah dan budaya sekolah dengan persamaan regresi $\bar{Y} = 31,888 + 0,238X_1 + 0,332X_2$.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah & Cipi Triatna.2010.*Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Ahmad Susanto.2016.*Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Jakarta : Kencana
- Amir, Nyak.2014. *Budaya Organisasi Sekolah*. Volume V Nomor 2. Juli – Desember 2014.p: 132-139 ISSN 2086 – 1397
- Andang.2014. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Budi Suhardiman. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Balitbang. 2003. *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Direktorat Pendidikan Dasar Menengah, Departemen Pendidikan Nasional.
- Colquitt. J, LePine. J. A., & Wesson. M. J.2017. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Daryanto dan Tasrial.2015.*Pengembangan Karir Profesi Guru*. Yogyakarta: Gava Media.
- Deasy Rachmawati Aziizah. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja*. Industrial Engineering Journal Vol.7 No.2 (2018) 18-24 ISSN 2302 934X , E-ISSN 2614-2910
- Dicki Hartanto.2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan: Tinjauan Integratif*. Pekanbaru: Cahaya Firdaus.
- Didit Darmawan.2016. *Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia Volume 2, No. 3 Maret 2016 p :97-106
- Duli. 2019. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar*. Penerbit Deepublish. Yogyakarta
- Edison, Emron, Anwar, Yohny, dan Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi)*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- E Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- ,2019. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 2015. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*.Jakarta: Bumi Aksara.
- Eva Maryamah. 2016. *Pengembangan Budaya Sekolah*. Tarbawi Volume 2. No. 02, Juli - Desember 2016. P :86-96
- Gistituati, Nurhizrah. 2009. *Manajemen Pendidikan Budaya dan Kepemimpinan Organisasi*. Padang : UNP PRESS
- Harti Handayani, M.Th.Retnaningdyastuti, Fenny Roshayanti. *Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Di*

- Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang*. Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP) .Volume 8 Nomor 1 April 2019 p: 56-77
- Hasanah. 2015. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru*. Manajer Pendidikan, Volume 9, Nomor1, Maret 2015, hlm. 86-94
- Helmizan.2018. *Pengaruh Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Guru Di SMP Negeri Kecamatan Tebas Kabupaten Sambas*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Katulistiwa. VOL 7, NO 2 (2018) e-ISSN : 2715-2723
- Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto.1984. *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*. Malang: Bina Aksara
- Husaini Usman.2009.*Manajemen : Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara
- Karwati, Euis dan Priansa, Donni Juni. 2013.*Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9 (Buku 1) Jakarta: Salemba.
- Komariyah, Titik Haryati, Noor Miyono. 2020. *Pengaruh Peran Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Ampelgading Pematang*. Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP) .Volume 9 Nomor 3 Desember 2020 p: 305 – 315
- Luthans, Fred.2006. *Perilaku Organisasi (Terjemahan), Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Hasibuan, Malayu. S.P.. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2008.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.(Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Marno, Triyo Supriatno. 2008. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul, Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Duta Graha Pustaka
- Muhammad Kristiawan, Dian Safitri, Rena Lestari.2017.*Manajemen Pendidikan*.Yogyakarta : Deepublish.
- Nita Karmila .2017. *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Cianjur* .Jurnal Pedagonal Vol 1 No 1 (2017) p. 45-53
- Nuril Furkan, 2013. *Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah* Yogyakarta: Magnum Pustaka.
- Purwanto, M. Ngalim. 2012. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosda.
- Priansa, Dony Juni. 2017. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung. PT Alfabeta.
- Richard, L., Robert, H. C. J., Gordon, C. G. 2012. *Leadership Memperkaya Pelajaran Dari Pengalaman*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. 2013.*Organizational Behavior15th ed*. New Jersey: Pearson Education, Inc. , publishing as Prentice Hall. 2013.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2017. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P.2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas*. Jakarta : Bumi Aksara

- Sonedi.2016. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru*. Pedagogik: Jurnal Pendidikan, 11(2), 134–145
- Sulistiyorini. 2008.*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*.Jember: CSS
- Supardi. 2015. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: Raja Grafinda Persada
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sutomo. 2011. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UPT MKK UNNES
- Syaiful Sagala.2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung : CV Alfabeta
- Syamsir Torang.2014.*Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*.Bandung: Alfabeta
- Thamrin Abdullah.2014. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri*. Magma : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No 1 (2014) ISSN: 2252-6145
- Triyono, Nurkolis, Rasiman. 2013. *Hubungan Peran Kepala Sekolah Dan IklimSekolah Dengan Profesionalime Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kabupaten Jepara*. Semarang : Jurnal Manajemen Pendidikan , Volume 5 Nomor 3, UPGRIS.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Waluyo dan Gunawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: PT. Gramedia.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers
- 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Zamroni. 2011. *Dinamika Peningkatan Mutu*. Yogyakarta : Gavin Kalam Utama
- 2011. *Pendidikan Demokrasi pada Masyarakat Multikultural*. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama