

## KEPUASAN KERJA GURU DAN PERAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: SURVEI GURU DI BOGOR DAN SEKITARNYA

Rais Hidayat<sup>1,\*</sup>, Yuyun Elizabeth Patras<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dosen Universitas Pakuan, Jl. Pakuan No.1 Bogor, Jawa Barat, Indonesia

\*Korespondensi: [rais.hidayat@unpak.ac.id](mailto:rais.hidayat@unpak.ac.id), [rais72rais@gmail.com](mailto:rais72rais@gmail.com)

### ABSTRAK

Kepuasan kerja dan kepemimpinan pendidikan merupakan 2 variabel penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif asosiatif, pengumpulan datanya dengan instrumen angket yang diisi oleh guru-guru di wilayah domisili Bogor, Jawa Barat, berjumlah 80 orang. Analisis data menggunakan statistif deskriptif dan inferensial. Temuan penelitian ini sebagai berikut: (1) Persepsi guru laki-laki atas beberapa indikator kepuasan kerja guru lebih rendah dibandingkan dengan guru perempuan. Persepsi guru negeri atas beberapa indikator kepuasan kerja guru lebih tinggi dibandingkan dengan guru swasta. Semua indikator ketidakpuasan kerja guru terdapat pada guru sekolah dasar; (2) Persepsi guru laki-laki atas beberapa indikator kepemimpinan pendidikan lebih rendah dari guru perempuan. Persepsi guru sekolah swasta atas beberapa indikator kepemimpinan pendidikan lebih rendah dari guru negeri. Sedangkan persepsi guru sekolah dasar atas semua indikator kepemimpinan rendah; (3) Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan pendidikan dengan variabel kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,53 ( $p > 0,05$ ); dan (4) strategi untuk memperbaiki kepemimpinan dilakukan dalam hal-hal berikut: penetapan target-target, pengumpulan data dan informasi, pembimbingan dan pengarahan guru profesional, pengembangan kurikulum dan pengembangan proses pembelajaran, pembentukan tim yang solid, komunikasi yang efektif, penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah.

Kata kunci: kepuasan kerja, kepemimpinan pendidikan, survei guru

### A. PENDAHULUAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh pada kinerja guru dan efektifitas mengajar (Schneider, 2003), berpengaruh terhadap bagaimana guru berperilaku di sekolah dalam menciptakan suasana pendidikan, menumbuhkan percaya diri, lebih mendorong perhatian pada kemajuan siswa, dan memperkuat kesiapan mental guru dalam menangani permasalahan yang dihadapi oleh siswa (Sisask et al., 2014), kepuasan kerja guru berpengaruh kuat pada motivasi ekstrinsik (Tayyar, 2014). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memacu kinerja mengajar (Chamundeswari, 2013), dan berkontribusi terhadap kinerja guru sebesar 42% (Kusumawardani, 2016). Berdasarkan temuan penelitian di atas maka upaya merealisasikan kepuasan kerja guru yang tinggi merupakan tantangan bagi setiap sekolah dan pengambil kebijakan pendidikan (Hidayat & Patras, 2013)

Temuan penelitian atas kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan dapat memengaruhi proses belajar dan meningkatkan pemberdayaan guru di sekolah (Rohmat, 2006), dapat meningkatkan kualitas belajar mengajar (Vaillant, 2014), berperan besar dalam seluruh pengembangan sekolah (Taipale, 2012), menjadi kekuatan penekan dalam meningkatkan mutu sekolah melalui tindakan kreatifnya (Sammons, 2016) dan melalui tindakan inovatifnya (Syam, 2012), kepala sekolah akan mempengaruhi secara signifikan terhadap iklim sekolah (Wahyuningrum, 2008).

Berdasarkan temuan-temuan penelitian di atas bahwa kepuasan kerja guru dan kepemimpinan pendidikan merupakan dua variabel kunci dalam peningkatan mutu sekolah. Di berbagai belahan dunia, termasuk di Indonesia sudah banyak penelitian tentang dua variabel tersebut termasuk mempertanyakan apakah ada pengaruh kepemimpinan pendidikan terhadap kepuasan kerja guru. Diantara penelitian tersebut antara lain: kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Sonedi, 2016), keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan kontribusi 17,05 (Hidayatun, 2007), sebanyak 81% kepala sekolah belum sesuai dengan harapan (Zaenal Fanani, Djemari Mardapi, 2014).

Penelitian ini tentang kepuasan kerja guru dan kepemimpinan pendidikan yang memiliki nilai kebaruan karena ditinjau dari perspektif guru di Indonesia, menggunakan kajian teoretik yang lebih baru, dan didasarkan pada sudut pandang dari guru di sekolah negeri dan swasta, guru laki-laki dan perempuan, guru sekolah dasar dan menengah.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan kerja guru didefinisikan sebagai respon emosional yang dirasakan guru setelah melakukan penilaian terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya sebagai guru. Definisi tersebut sejalan pernyataan Robbins (Robbins, 2013) bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan representasi bagaimana seseorang merasakan dan berpikir mengenai pekerjaannya (Colquitt, 2009). Kepuasan kerja merefleksikan bagaimana seseorang merasakan tentang pekerjaannya secara menyeluruh atas berbagai aspeknya (Spector, 2008). McShane dan Von Glinow (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya.

Kreitner dan Kinichi (2008) menyatakan seseorang akan tetap puas melaksanakan suatu pekerjaan, sementara banyak orang lain tidak suka dan tidak puas atas pekerjaan tersebut. *Value attainment* menekankan bahwa kepuasan karyawan terletak pada penghargaan pada hal-hal yang bernilai bagi karyawan. Sementara itu *genetic component* menekankan bahwa kepuasan seseorang atas pekerjaan berkaitan dengan bakat dan faktor genetik dari orang tersebut (Kreitner dan Kinichi, 2008). Berpijak dari teori tersebut maka guru akan tetap menjadi guru dan puas atas pekerjaannya, walaupun dari beberapa aspek orang lain tidak menyukainya.

Kepuasan kerja guru ditentukan banyak factor antara lain: gaya kepemimpinan pendidikan kepala sekolah (Olcum & Titrek, 2015), hubungan positif dengan siswa,

dukungan dari pemangku kepentingan seperti rekan kerja dan kepala sekolah (Dorozynska, 2016), pekerjaan yang menantang, reward yang sepadan (*equitable rewards*), lingkungan kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) dan rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*) seperti interaksi yang memenuhi kebutuhan social, kekeluargaan, dan gotong royong (Chamundeswari, 2013)

### **Kepemimpinan Pendidikan**

Banyak definisi kepemimpinan antara lain: kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyasa, 2007), proses dimana individu mempengaruhi individu-individu yang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Kenichi 2008), proses memberikan pengaruh secara sengaja yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengarahkan, menjelaskan, dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan dan aktivitas-aktivitas dalam sebuah kelompok atau organisasi (Yukl, 2008).

Adapun kepemimpinan pendidikan merujuk pada upaya pemimpin pendidikan dalam memengaruhi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Definisi tersebut sejalan dengan pernyataan Bush (Bush, 2007) bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses memengaruhi sekolah dengan sebuah visi atas dasar nilai, keyakinan dan kepemimpinan yang jelas, dilakukan oleh pimpinan sekolah. Kepemimpinan pendidikan merupakan aktivitas yang focus untuk mempromosikan agar setiap siswa mencapai dan berkembang sesuai jati dirinya masing-masing (NPBEA, 2015). Dalam melakukan aktivitasnya seorang pemimpin pendidikan memerlukan pengetahuan, pengalaman, kesabaran dan waktu yang panjang dalam mencapai tujuan pendidikan (Peleg, 2012).

Peran kepemimpinan kepala sekolah antara lain: (1) berusaha menggerakkan warga sekolah dalam penyusunan kurikulum yang menjadi dasar dalam mengembangkan pendidikan, (2) menumbuhkan hubungan yang harmonis semua warga sekolah, (3) menciptakan kekompakan tim kerja, (4) menjaga komitmen warga sekolah, dan (5) melaksanakan supervisi klinis (Haryani Diyati, 2014). Peran penting kepala sekolah yang lainnya yaitu melakukan supervisi agar para guru masuk kerja sesuai ketentuan (Sudarno Sumarto, Nina Toyamah, Vita Febriany, R. Justin Sodo, Luhur Bima, 2014).

Adapun faktor penentu keberhasilan kepala sekolah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, pengetahuan manajemen sekolah, ketahananmalangan dan budaya organisasi (Ahmad, 2013). Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh besar pada kepuasan kerja dan komitmen kerja para guru (Graham, Hudson, & Willis, 2014), kepemimpinan berpengaruh pada perilaku kewargaan (Patras, 2017), kepemimpinan berpengaruh pada perilaku etis (Hidayat, 2017b)

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan tipe penelitian kuantitatif asosiatif dengan metode korelasional yaitu mencari keeratan hubungan dua fenomena atau lebih (Kumar, 2011). Dalam penelitian ini fenomena yang dimaksud adalah kepemimpinan pendidikan dengan kepuasan kerja guru. Penelitian ini dilakukan tahun 2017 di wilayah Bogor, Jawa Barat,

Indonesia. Adapun unit analisis penelitian ini adalah guru sebanyak 80 orang, 42 guru perempuan dan 38 guru laki-laki, baik negeri maupun swasta.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesiner dan wawancara tertulis. Kuesiner berisi tentang pernyataan-pernyataan yang berisi tentang kepuasan kerja guru dan kepemimpinan pendidikan dengan skala 1 sampai 5, dimana jika responden mengisi 1 berarti sangat rendah, 2 berarti rendah, 3 berarti sedang, 4 berarti tinggi, dan 5 berarti sangat tinggi. Adapun analisis data menggunakan statistic deskriptif dan statistic inferensial. Uji hipotesis penelitian dilakukan dengan uji signifikansi korelasi.

Indikator kepuasan kerja terdiri dari: (1) Saya puas dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagai guru; (2) Saya puas dengan gaji dan tunjangan yang saya dapatkan; (3) Saya puas dengan kenaikan jabatan yang saya peroleh; (4) Saya puas dengan kolega-kolega kerja di sekolah; (5) Saya puas dengan kondisi lingkungan kerja di sekolah; dan (6) Saya puas dengan interaksi dan komunikasi di sekolah (Hidayat, 2017a) (Shabbir & Wei, 2015).

Indikator untuk kepemimpinan pendidikan yaitu: (1) Kepala sekolah memiliki target-target yang jelas dan terukur untuk dicapai di sekolah; (2) Kepala sekolah memiliki kemampuan mengumpulkan data dan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang benar di sekolah; (3) Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam membimbing dan mengarahkan guru untuk menjadi guru profesional; (4) Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam pengembangan kurikulum dan pengembangan proses pembelajaran; (5) Kepala sekolah memiliki kemampuan membentuk tim yang solid dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah; (6) Kepala sekolah memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dalam mewujudkan visi dan misi sekolah; dan (7) Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah (Sammons, 2016) (Peleg, 2012)

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: (1) Bagaimana persepsi guru laki-laki dan perempuan, guru swasta dan negeri, guru SD, SMP, dan SMA terhadap terhadap kepuasan kerja; (2) Bagaimana persepsi guru laki-laki dan perempuan, guru swasta dan negeri, guru SD, SMP, dan SMA terhadap kepemimpinan pendidikan; (3) Apakah terdapat hubungan positif antara variabel kepemimpinan pendidikan dengan variabel kepuasan kerja guru?; dan (4) Bagaimana memperbaiki kepemimpinan pendidikan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru.

#### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

1. Persepsi guru laki-laki dan perempuan, status sekolah, dan level sekolah terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja berdasarkan indikator kepuasan dalam melaksanakan tugas sebagai guru ditemukan bahwa guru laki-laki kepuasannya lebih rendah dari guru perempuan. Hanya 18,4% guru laki-laki yang menyatakan kepuasannya tinggi dan sangat tinggi. berdasar indikator ini juga terlihat guru swasta kepuasannya lebih rendah dari guru negeri. Ketidakpuasan dalam melaksanakan tugas sebagai guru ditemukan lebih tinggi pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 1.

Tabel 1 Kepuasan Atas Tugas sebagai Guru

	Saya puas dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagai guru				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	2.4%	7.1%	31.0%	52.4%	7.1%
Laki-laki	<b>7.9%</b>	<b>39.5%</b>	<b>42.1%</b>	10.5%	7.9%
Swasta	<b>2.4%</b>	<b>7.1%</b>	<b>35.7%</b>	42.9%	11.9%
Negeri	-	<b>7.9%</b>	<b>34.2%</b>	52.6%	5.3%
SMA/SMK/MA	-	7.9%	36.8%	42.1%	13.2%
SMP/MTs	-	6.2%	31.2%	62.5%	-
SD/MI	<b>3.8%</b>	<b>7.7%</b>	<b>34.6%</b>	46.2%	7.7%

Kepuasan kerja berdasar indicator kepuasan dengan gaji dan tunjangan yang diperoleh guru ditemukan bahwa guru laki-laki kepuasannya lebih rendah dari guru perempuan. Hanya 31,6% guru laki-laki yang menyatakan kepuasannya tinggi dan sangat tinggi. Berdasar indicator ini juga terlihat guru swasta kepuasannya lebih rendah dari guru negeri, terlihat guru swasta yang menyatakan ketidakpuasannya cukup besar yaitu 28%. Ketidakpuasan dalam dengan gaji dan tunjangan yang diperoleh guru ditemukan lebih tinggi pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 2 berikut:

Tabel 2 Kepuasan Atas Gaji dan Tunjangan sebagai Guru

	Saya puas dengan gaji dan tunjangan yang saya dapatkan				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	11.9%	9.5%	33.3%	35.7%	9.5%
Laki-laki	<b>13.2%</b>	<b>13.2%</b>	<b>42.1%</b>	23.7%	7.9%
Swasta	<b>11.9%</b>	<b>16.7%</b>	<b>31.0%</b>	33.3%	7.1%
Negeri	<b>13.2%</b>	<b>5.3%</b>	<b>44.7%</b>	26.3%	10.5%
SMA/SMK/MA	13.2%	5.3%	34.2%	31.6%	15.8%
SMP/MTs		25.0%	43.8%	31.2%	
SD/MI	<b>19.2%</b>	<b>11.5%</b>	<b>38.5%</b>	26.9%	3.8%

Kepuasan kerja berdasarkan indicator kepuasan dengan kenaikan jabatan yang diperoleh guru ditemukan bahwa guru laki-laki kepuasannya lebih rendah dari guru perempuan. Hanya 23,7% guru laki-laki yang menyatakan kepuasannya tinggi dan sangat tinggi. Berdasar indicator ini juga terlihat guru negeri kepuasannya lebih rendah dari guru swasta, terlihat guru negeri menyatakan kekurangpuasannya cukup besar yaitu 26,4%. Ketidakpuasan dalam kenaikan jabatan yang diperoleh guru ditemukan lebih tinggi pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 3.

Tabel 3 Kepuasan Atas Promosi sebagai Guru

	Saya puas dengan kenaikan jabatan yang saya peroleh				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	11.9%	9.5%	31.0%	33.3%	14.3%
Laki-laki	<b>10.5%</b>	<b>21.1%</b>	<b>44.7%</b>	15.8%	7.9%

Swasta	9.5%	16.7%	33.3%	33.3%	7.1%
Negeri	<b>13.2%</b>	<b>13.2%</b>	<b>42.1%</b>	15.8%	15.8%
SMA/SMK/MA	7.9%	15.8%	34.2%	23.7%	18.4%
SMP/MTs		12.5%	43.8%	37.5%	6.2%
SD/MI	<b>23.1%</b>	<b>15.4%</b>	<b>38.5%</b>	19.2%	3.8%

Kepuasan kerja berdasarkan indicator kepuasan dengan kolega-kolega kerja di sekolah ditemukan bahwa guru laki-laki kepuasannya lebih rendah dari guru perempuan. Hanya 34,1% guru laki-laki yang menyatakan kepuasannya tinggi dan sangat tinggi. Berdasar indicator ini juga terlihat guru swasta kepuasannya lebih rendah dari guru negeri. Ketidakpuasan dengan kolega-kolega kerja di sekolah ditemukan lebih tinggi pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 4.

Tabel 4 Kepuasan Atas Kolega di Sekolah

	Saya puas dengan kolega-kolega kerja di sekolah				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	4.8%	9.5%	40.5%	35.7%	9.5%
Laki-laki	-	<b>15.8%</b>	<b>50.0%</b>	26.3%	7.9%
Swasta	<b>4.8%</b>	<b>9.5%</b>	<b>50.0%</b>	26.2%	9.5%
Negeri	-	15.8%	39.5%	36.8%	7.9%
SMA/SMK/MA	-	13.2%	39.5%	28.9%	18.4%
SMP/MTs	6.2%	12.5%	37.5%	43.8%	
SD/MI	<b>3.8%</b>	<b>11.5%</b>	<b>57.7%</b>	26.9%	

Kepuasan kerja berdasarkan indicator kepuasan dengan kondisi lingkungan kerja di sekolah ditemukan bahwa guru perempuan kepuasannya lebih rendah dari guru laki-laki. Hanya 33,4% guru perempuan yang menyatakan kepuasannya tinggi dan sangat tinggi. Berdasar indicator ini juga terlihat guru swasta kepuasannya lebih rendah dari guru negeri. Ketidakpuasan dengan kondisi lingkungan kerja di sekolah ditemukan lebih tinggi pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 5.

Tabel 5 Kepuasan Atas Kondisi Lingkungan Kerja di Sekolah

	Saya puas dengan kondisi lingkungan kerja di sekolah				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	<b>2.4%</b>	<b>9.5%</b>	<b>54.8%</b>	28.6%	4.8%
Laki-laki	2.6%	15.8%	44.7%	34.2%	2.6%
Swasta	<b>4.8%</b>	<b>11.9%</b>	<b>50.0%</b>	26.2%	7.1%
Negeri	-	13.2%	50.0%	36.8%	-
SMA/SMK/MA	-	7.9%	60.5%	23.7%	7.9%
SMP/MTs	6.2%	12.5%	18.8%	62.5%	-

SD/MI	<b>3.8%</b>	<b>19.2%</b>	<b>53.8%</b>	23.1%	-
-------	-------------	--------------	--------------	-------	---

Kepuasan kerja berdasarkan indicator kepuasan dengan interaksi dan komunikasi di sekolah ditemukan bahwa guru laki-laki kepuasannya lebih rendah dari guru perempuan. Hanya 39,4% guru laki-laki yang menyatakan kepuasannya tinggi dan sangat tinggi. Berdasar indicator ini juga terlihat guru swasta kepuasannya lebih rendah dari guru negeri. Ketidakpuasan dengan interaksi dan komunikasi di sekolah ditemukan lebih tinggi pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 6.

Tabel 6 Kepuasan Atas Interaksi dan Komunikasi di Sekolah

	Saya puas dengan interaksi dan komunikasi di sekolah				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	2.4%	11.9%	35.7%	47.6%	2.4%
Laki-laki	-	<b>23.7%</b>	<b>39.5%</b>	31.6%	5.3%
Swasta	<b>2.4%</b>	<b>14.3%</b>	<b>42.9%</b>	38.1%	2.4%
Negeri	-	21.1%	31.6%	42.1%	5.3%
SMA/SMK/MA	-	18.4%	42.1%	31.6%	7.9%
SMP/MTs	-	6.2%	18.8%	75.0%	-
SD/MI	<b>3.8%</b>	<b>23.1%</b>	<b>42.3%</b>	30.8%	-

Berdasarkan indicator-indikator kepuasan kerja guru di atas, maka ketidakpuasan kerja guru lebih banyak ditemukan pada guru laki-laki, sekolah swasta dan sekolah dasar (SD). Hanya pada indicator kepuasan terhadap kondisi lingkungan kerja di mana guru perempuan lebih rendah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa guru perempuan lebih menyukai pekerjaan sebagai guru oleh karena itu profesi ini didominasi oleh perempuan (Usop, Askandar, Langguyuan-Kadtong, & Usop, 2013), dan guru perempuan lebih puas dengan pekerjaan sebagai guru (Andersen, 2011). Temuan penelitian ini menyatakan bahwa ketidakpuasan lebih banyak terjadi pada guru disekolah swasta yang kondisinya buruk, namun demikian perbedaan ketidakpuasan itu tidak signifikan (Akhtar, Hashmi, & Naqvi, 2010). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan dirasakan lebih tinggi di sekolah negeri (Shabbir & Wei, 2015). Temuan penelitian bahwa ketidakpuasan atas semua indikator kepuasan kerja ditemukan pada jenjang pendidikan sekolah dasar (SD) karena pendidikan di sekolah dasar dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan social (Ombeni William Msuya, 2016), dari berbagai kriteria kepuasan kerja guru SD masih dalam kondisi sedang (Tukiyo, 2015).

2. Persepsi guru laki-laki dan perempuan, status sekolah, dan level sekolah terhadap kepemimpinan pendidikan  
Persepsi atas kepemimpinan pendidikan pada indicator kepala sekolah memiliki

target-target yang jelas dan terukur di sekolah ditemukan masih rendah pada guru laki-laki, guru negeri, dan pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada table 7.

Tabel 7 Kepemimpinan dalam Managerial dan Organisasi Sekolah

	Kepala sekolah memiliki target-target yang jelas dan terukur untuk dicapai di sekolah				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	2.4%	14.3%	35.7%	42.9%	4.8%
Laki-laki	<b>7.9%</b>	<b>21.1%</b>	<b>39.5%</b>	31.6%	
Swasta	9.5%	14.3%	28.6%	47.6%	
Negeri		<b>21.1%</b>	<b>47.4%</b>	26.3%	5.3%
SMA/SMK/MA	5.3%	15.8%	28.9%	47.4%	2.6%
SMP/MTs		6.2%	43.8%	50.0%	-
SD/MI	<b>7.7%</b>	<b>26.9%</b>	<b>46.2%</b>	15.4%	3.8%

Persepsi atas kepemimpinan pendidikan pada indicator kepala sekolah memiliki kemampuan mengumpulkan data dan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang benar di sekolah ditemukan masih rendah pada guru laki-laki, guru swasta, dan pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 8.

Tabel 8 Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan dengan Proses yang Benar

	Kepala sekolah memiliki kemampuan mengumpulkan data dan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang benar di sekolah.				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	2.4%	11.9%	54.8%	28.6%	2.4%
Laki-laki	<b>7.9%</b>	<b>21.1%</b>	<b>44.7%</b>	23.7%	2.6%
Swasta	<b>9.5%</b>	<b>14.3%</b>	<b>50.0%</b>	21.4%	4.8%
Negeri	-	18.4%	50.0%	31.6%	-
SMA/SMK/MA	-	18.4%	50.0%	26.3%	5.3%
SMP/MTs	12.5%	-	37.5%	50.0%	-
SD/MI	<b>7.7%</b>	<b>23.1%</b>	<b>57.7%</b>	11.5%	-

Persepsi atas kepemimpinan pendidikan pada indicator kepala sekolah memiliki kemampuan dalam membimbing dan mengarahkan guru untuk menjadi guru profesional ditemukan masih rendah pada guru laki-laki, guru swasta, dan pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 9.

Tabel 9 Kepemimpinan dalam Mensupervisi dan Pengembangan Karir

	Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam membimbing dan mengarahkan guru untuk menjadi guru profesional				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan		19.0%	42.9%	33.3%	4.8%
Laki-laki	<b>10.5%</b>	<b>23.7%</b>	<b>36.8%</b>	21.1%	5.3%
Swasta	<b>4.8%</b>	<b>31.0%</b>	<b>35.7%</b>	23.8%	4.8%



Negeri	5.3%	10.5%	44.7%	31.6%	5.3%
SMA/SMK/MA	5.3%	18.4%	39.5%	26.3%	7.9%
SMP/MTs	6.2%	18.8%	31.2%	37.5%	6.2%
SD/MI	<b>3.8%</b>	<b>26.9%</b>	<b>46.2%</b>	23.1%	

Persepsi atas kepemimpinan pendidikan pada indikator kepala sekolah memiliki kemampuan dalam pengembangan kurikulum dan pengembangan proses pembelajaran ditemukan masih rendah pada guru laki-laki, guru negeri, dan pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 10.

Tabel 10 Kepemimpinan dalam Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran

	Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam pengembangan kurikulum dan pengembangan proses pembelajaran				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	2.4%	21.4%	50.0%	26.2%	2.4%
Laki-laki	<b>10.5%</b>	<b>21.1%</b>	<b>55.3%</b>	13.2%	10.5%
Swasta	7.1%	21.4%	50.0%	21.4%	-
Negeri	<b>5.3%</b>	<b>21.1%</b>	<b>55.3%</b>	18.4%	-
SMA/SMK/MA	5.3%	21.1%	55.3%	18.4%	-
SMP/MTs	6.2%	12.5%	50.0%	31.2%	-
SD/MI	<b>7.7%</b>	<b>26.9%</b>	<b>50.0%</b>	15.4%	-

Persepsi atas kepemimpinan pendidikan pada indikator kepala sekolah memiliki kemampuan membentuk tim yang solid dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah ditemukan masih rendah pada guru laki-laki, guru swasta, dan pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 11.

Tabel 11 Kepemimpinan dalam Membentuk Tim Kerja

	Kepala sekolah memiliki kemampuan membentuk tim yang solid dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah.				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	-	16.7%	38.1%	38.1%	7.1%
Laki-laki	<b>2.6%</b>	<b>26.3%</b>	<b>31.6%</b>	36.8%	2.6%
Swasta	2.4%	16.7%	33.3%	42.9%	4.8%
Negeri		<b>26.3%</b>	<b>36.8%</b>	31.6%	5.3%
SMA/SMK/MA	-	21.1%	18.4%	55.3%	5.3%
SMP/MTs	-	6.2%	50.0%	37.5%	6.2%
SD/MI	<b>3.8%</b>	<b>30.8%</b>	<b>50.0%</b>	11.5%	3.8%

Persepsi atas kepemimpinan pendidikan pada indikator kepala sekolah memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dalam mewujudkan visi dan misi sekolah ditemukan masih rendah pada guru laki-laki, guru swasta, dan pada guru-guru

sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 12.

Tabel 12 Kepemimpinan dalam Berkomunikasi

	Kepala sekolah memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dalam mewujudkan visi dan misi sekolah				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	-	16.7%	35.7%	42.9%	4.8%
Laki-laki	<b>2.6%</b>	<b>13.2%</b>	<b>60.5%</b>	18.4%	5.3%
Swasta	2.4%	19.0%	35.7%	38.1%	4.8%
Negeri		<b>10.5%</b>	<b>60.5%</b>	23.7%	5.3%
SMA/SMK/MA	-	10.5%	50.0%	31.6%	7.9%
SMP/MTs	-	6.2%	37.5%	50.0%	6.2%
SD/MI	<b>3.8%</b>	<b>26.9%</b>	<b>50.0%</b>	19.2%	

Persepsi atas kepemimpinan pendidikan pada indikator kepala sekolah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah ditemukan masih rendah pada guru perempuan, guru swasta, dan pada guru-guru sekolah dasar. Untuk lebih jelas silakan lihat table 12.

Tabel 13 Kepemimpinan dalam Menyelesaikan Konflik

	Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah				
	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Perempuan	<b>4.8%</b>	<b>14.3%</b>	<b>47.6%</b>	31.0%	2.4%
Laki-laki	7.9%	13.2%	36.8%	34.2%	7.9%
Swasta	<b>9.5%</b>	<b>11.9%</b>	<b>42.9%</b>	28.6%	7.1%
Negeri	2.6%	15.8%	42.1%	36.8%	2.6%
SMA/SMK/MA	7.9%	10.5%	42.1%	31.6%	7.9%
SMP/MTs		12.5%	31.2%	50.0%	6.2%
SD/MI	<b>7.7%</b>	<b>19.2%</b>	<b>50.0%</b>	23.1%	-

Berdasarkan temuan-temuan di atas dapat dirangkum bahwa persepsi guru atas kepemimpinan pendidikan lebih banyak dipersepsikan rendah oleh guru laki-laki pada semua aspek kepemimpinan, kecuali dalam penyelesaian konflik guru perempuan menganggap kemampuan dalam indikator tersebut rendah. Guru-guru sekolah swasta memersepsikan rendah pada kepemimpinan pendidikan pada indikator hampir pada semua indikator kecuali pada indikator memiliki target yang jelas dan kemampuan pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Temuan paling mengejutkan adalah persepsi atas kepemimpinan yang rendah oleh guru-guru sekolah dasar.

### 3. Hubungan kepemimpinan pendidikan terhadap kepuasan kerja guru

Berdasarkan perhitungan regresi menggunakan SPSS versi 20 diperoleh hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan dengan kepuasan kerja dengan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,53 ( $p > 0,05$ ), kontribusi ( $r^2$ ) sebesar

28,1 %, yang didukung persamaan regresi  $Y = 13,534 + 0,267X$ , dengan thitung lebih besar dari t table yaitu t hitung sebesar dan t table sebesar 1,666. Berdasarkan temuan ini maka untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dapat dilakukan melalui peningkatan kepemimpinan pendidikan. Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Sonedi, 2016), kepemimpinan pendidikan harus diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan kerja guru (Dorozynska, 2016), dan otoritas dan pengambil keputusan di sekolah berkontribusi pada kepuasan kerja guru (Chamundeswari, 2013).

#### 4. Strategi meningkatkan kepemimpinan pendidikan

Temuan ini berarti bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perbaikan kepemimpinan kependidikan. Adapun cara memperbaiki kepemimpinan menurut penelitian ini dapat dilakukan sebagai berikut: (1) memperbaiki kemampuan kepala sekolah dalam menetapkan target-target yang jelas dan terukur untuk dicapai di sekolah; (2) memperbaiki kemampuan kepala sekolah dalam mengumpulkan data dan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang benar di sekolah; (3) memperbaiki kemampuan kepala sekolah dalam membimbing dan mengarahkan guru untuk menjadi guru profesional; (4) memperbaiki kemampuan kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum dan pengembangan proses pembelajaran; (5) memperbaiki kemampuan kepala sekolah dalam membentuk tim yang solid dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah; (5) memperbaiki kemampuan kepala sekolah dalam komunikasi yang efektif dalam mewujudkan visi dan misi sekolah; dan (6) memperbaiki kemampuan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah.

### **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan tujuan dan rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Persepsi guru laki-laki atas indikator kepuasan kerja guru lebih rendah dibandingkan dengan guru perempuan. Guru yang bekerja di sekolah negeri berdasarkan indikator kepuasan kerja guru lebih tinggi dibandingkan dengan guru swasta, khususnya di swasta yang kualitas sekolahnya rendah, dan ketidakpuasan kerja guru pada indikator kepuasan kerja guru secara keseluruhan terdapat pada guru-guru sekolah dasar; (2) Persepsi guru laki-laki atas indikator kepemimpinan pendidikan lebih banyak dipersepsikan rendah, kecuali dalam penyelesaian konflik. Persepsi guru sekolah swasta atas kepemimpinan pendidikan lebih rendah pada indikator kepemimpinan pendidikan kecuali pada indikator memiliki target yang jelas dan kemampuan pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Sedangkan persepsi guru sekolah dasar atas kepemimpinan rendah pada semua indikator; (3) Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan pendidikan dengan variabel kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,53 ( $p > 0,05$ ), kontribusi ( $r^2$ ) sebesar 28,1 % ; dan (4) strategi untuk memperbaiki kepemimpinan agar

dapat memperbaiki kepuasan kerja dilakukan dengan perbaikan dalam hal-hal berikut: penetapan target-target, pengumpulan data dan informasi, pembimbingan dan pengarahan guru profesional, pengembangan kurikulum dan pengembangan proses pembelajaran, pembentukan tim yang solid, komunikasi yang efektif, penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah.

## REFERENSI

- Ahmad, S. (2013). Faktor Penentu Keberhasilan Kepala Sekolah. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 17(1), 127–147.
- Akhtar, S. N., Hashmi, M. A., & Naqvi, S. I. H. (2010). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4222–4228. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.668>
- Andersen, L. B. (2011). Teacher diversity : Do male and female teachers have different self-efficacy and job satisfaction ? *Paper Prepared for the 33rd EGPA Conference in Bucharest 7-10. September 2011*, (September 2011), 1–17.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management : theory , policy , and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Chamundeswari, S. (2013). Job Satisfaction and Performance of School Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ISSN: 2222-6990*, 3(5), 420–427.
- Dorozynska, A. (2016). TEACHER JOB SATISFACTION IN PRIMARY SCHOOLS The relation to work environment. *DEPARTMENT OF EDUCATION AND SPECIAL EDUCATION*.
- Graham, K., Hudson, P., & Willis, J. (2014). How can principals enhance teacher job satisfaction and work commitment ? *Paper Presented at the Australian Association of Research in Education (AARE) Conference, Brisbane, Australia*.
- Haryani Diyati, M. (2014). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah di SDN Kwanyuhan, Kecamatan Minggir, Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(1), 28–43.
- Hidayat, R. (2017a). PERBAIKAN KOMITMEN ORGANISASIONAL GURU DALAM PERPEKTIF KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA. *Pedagogia*, 9(1), 364–374.
- Hidayat, R. (2017b). PERILAKU ETIS DOSEN DALAM PERSPEKTIF EFIKASI DIRI, KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL. *P E D A G O N A L Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), 37–44.
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2013). Evaluasi Sistem Pendidikan Nasional Indonesia. *International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE)*, (2), 79–88.
- Hidayatun. (2007). *PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MADRASAH IBTIDAIYAH KECAMATAN UNGARAN KABUPATEN SEMARANG. TESIS*. Universitas Negeri Semarang.
- Kumar, R. (2011). *RESEARCH METHODOLOGY a step-by-step guide for beginners* (3rd editio). California: SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd. Retrieved from [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)
- Kusumawardani, P. A. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA. *Skripsi PROGRAM STUDI MANAJEMEN - JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI*

YOGYAKARTA.

- NPBEA. (2015). Professional Standards for Educational Leaders 2015. *National Policy Board for Educational Administration Member*, (October), 1–36.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The Effect Of School Administrators ' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197(February), 1936–1946. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.575>
- Ombeni William Msuya. (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies Full*, 8(May), 9–16. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2015.0435>
- Patras, Y. E. (2017). PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, KEADILAN ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DOSEN. *P E D A G O N A L Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), 8–14.
- Peleg, S. (2012). The role of leadership in the education system. *Education Journal*, 1(1), 5–8. <https://doi.org/10.11648/j.edu.20120101.12>
- Rohmat. (2006). Kepemimpinan Pendidikan. *Pemikiran, Jurnal Kependidikan, Alternatif*, 11(1), 19–33.
- Sammons, C. D. and P. (2016). Successful school leadership. *Education Development Trust*. Retrieved from W [www.educationdevelopmenttrust.com](http://www.educationdevelopmenttrust.com)
- Schneider, M. (2003). Linking School Facility Conditions to Teacher Satisfaction and Success. *National Clearinghouse for Educational Facilities*, (August).
- Shabbir, M., & Wei, S. (2015). Job Satisfaction Variance among Public and Private School Teachers, Case of Pakistan Administrative Kashmir. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, (July). <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s1p574>
- Sisask, M., Apter, A., Balazs, J., Balint, M., Bobes, J., Brunner, R., ... Wasserman, D. (2014). Teacher satisfaction with school and psychological well-being affects their readiness to help children with mental health problems. *Health Education Journal*, 73(4), 382–393. <https://doi.org/10.1177/0017896913485742>
- Sonedi. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU. *Pedagogik Jurnal Pendidikan*, 11(2), 134–145.
- Sudarno Sumarto, Nina Toyamah, Vita Febriany, R. Justin Sodo, Luhur Bima, A. A. (2014). Study on Teacher Absenteeism in Indonesia. *Analytical and Capacity Development Partnership*, iii.
- Syam, A. (2012). Kepemimpinan pendidikan yang inovatif. *Jurnal Al-Ta'lim*, 1(2), 151–157.
- Taipale, A. (2012). *INTERNATIONAL SURVEY ON EDUCATIONAL LEADERSHIP*. Finnish National Board of Education and the author. Retrieved from [www.oph.fi/english/sources\\_of\\_information/publication](http://www.oph.fi/english/sources_of_information/publication)
- Tayyar, K. Al. (2014). Job satisfaction and motivation amongst secondary school teachers in Saudi Arabia. *Thesis Department of Education, University of York*, (March).
- Tukiyo. (2015). Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Klaten. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL PENDIDIKAN "Meretas Sukses Publikasi Ilmiah Bidang Pendidikan Jurnal Bereputasi"*, (November), 158–168.
- Usop, A., Askandar, D., Langguyuan-Kadtong, M., & Usop, D. A. S. O. (2013). Work Performance and Job Satisfaction among Teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 245–252. Retrieved from [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_5\\_March\\_2013/25.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_5_March_2013/25.pdf)

- Vaillant, D. (2014). School leadership , trends in policies and practices , and improvement in the quality of education. *Education for All Global Monitoring Report 2015 School*, 1–15.
- Wahyuningrum, M. M. (2008). Peranan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Sekolah Di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, IV(2), 62–78.
- Zaenal Fanani, Djemari Mardapi, W. (2014). Model Asesmen Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Pendidikan Dasar. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 18(1), 129–145.
- Yukl, Gary.(2008) *Leadership in Organization*. New York: Pearson Educational Int.