

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA KERJA
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SD
NEGERI SE-KECAMATAN BANJARMASIN TENGAH**

TESIS

ILHAM NOR CAHYO

NIM. 2220111310008



PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

BANJARMASIN

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA KERJA
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SD
NEGERI SE-KECAMATAN BANJARMASIN TENGAH**

ILHAM NOR CAHYO

NIM 2220111310008

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
Pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan**

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

BANJARMASIN

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SD SE-KECAMATAN
BANJARMASIN TENGAH**

Nama : Ilham Nor Cahyo

NIM : 2220111310008

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
NIP. 19591225 198603 1 001

Pembimbing II



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd, Ph.D.
NIP. 19600110 198603 2 001

Diketahui

Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd, Ph.D.
NIP 19600110 198603 2 001

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP 19680507 199303 1 020

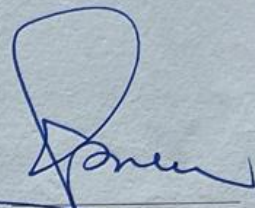
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Ilham Nor Cahyo
NIM : 2220111310008
Disetujui pada tanggal : 17 Januari 2026

Oleh Dewan Penguji

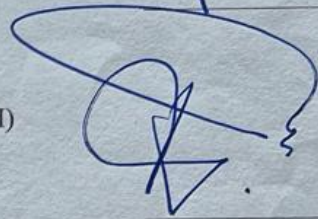
1 Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd, Ph.D.
NIP 196001101986032001

(Ketua)



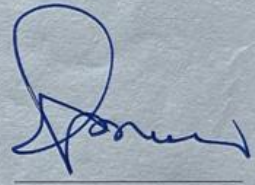
2 Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
NIP 195912251986031001

(Penguji I)



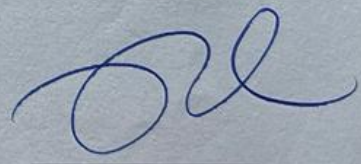
3 Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 196001101986032001

(Penguji II)



4 Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd
NIP 197212152002122000

(Penguji III)



Mengetahui
Koordinator Program Studi
Administrasi Pendidikan Program Magister



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP. 196001101986032001

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ilham Nor Cahyo
NIM : 2220111310008
Program Studi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Program Pascasarjana
Perguruan Tinggi : Universitas Lambung Mangkurat
Judul Tesis/Disertasi : **“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah”**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis/Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri, kecuali dicantumkan sebagai kutipan/acuan dalam naskah dengan disebutkan sumber kutipan/acuan dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis/disertasi ini hasil jiplakan, plagiat maupun manipulasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sehat dan tanpa paksaan dari siapapun.



Banjarmasin, 22 Juni 2026
Yang membuat pernyataan

Ilham Nor Cahyo
NIM. 2220111310008

ABSTRAK

Cahyo, Ilham Nor. 2026. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah*. Tesis Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing (I) Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D (II) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.

Kata kunci : *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja.*

Kepuasan kerja guru merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan, namun masih dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Populasi penelitian berjumlah 401 guru, dengan sampel sebanyak 200 guru yang dipilih secara proporsional. Instrumen penelitian berupa angket dengan skala Likert. Teknik analisis data meliputi analisis deskriptif, uji prasyarat (normalitas, linearitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), serta pengujian hipotesis melalui uji regresi linear berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,305, budaya kerja sebesar 0,180, dan motivasi kerja sebesar 0,536 sebagai pengaruh paling dominan. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 0,439 dan budaya kerja sebesar 0,364. Terdapat pula pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebesar 0,235 serta budaya kerja melalui motivasi kerja sebesar 0,195. Secara deskriptif, seluruh variabel berada pada kategori tinggi.

Kesimpulan penelitian ini menyatakan kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru sekolah dasar. Selain berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Saran penelitian ini yakni dapat digunakan sebagai dasar bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan dalam merumuskan strategi peningkatan kepuasan kerja guru, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model dan pendekatan penelitian yang lebih beragam.

ABSTRACT

Cahyo, Ilham Nor. 2025 "*The Influence of Principal Leadership, Work Culture, and Work Motivation on Job Satisfaction of Public Elementary School Teachers in Banjarmasin Tengah District.*" Thesis of Master of Educational Administration Programme, Postgraduate Programme, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Advisor (I) Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D (II) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.

Keywords : *Principal Leadership, Work Culture, Work Motivation, Job Satisfaction.*

Teacher job satisfaction is one of the important factors in improving the quality of education. However, it is influenced by various factors, including principal leadership, work culture, and work motivation. This study aimed to analyze the effects of principal leadership, work culture, and work motivation on the job satisfaction of public elementary school teachers in Central Banjarmasin District.

This study employed a quantitative approach using path analysis. The population consisted of 401 teachers, with a sample of 200 teachers selected through proportional sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire. Data analysis techniques included descriptive analysis, prerequisite tests (normality, linearity, multicollinearity, and heteroscedasticity), multiple linear regression analysis, and path analysis for hypothesis testing.

The results revealed that principal leadership had a positive effect on teacher job satisfaction (0.305), work culture had a positive effect (0.180), and work motivation had the strongest positive effect (0.536). In addition, principal leadership positively affected work motivation (0.439), while work culture positively affected work motivation (0.364). Indirect effects were also identified, with principal leadership influencing teacher job satisfaction through work motivation (0.235) and work culture influencing teacher job satisfaction through work motivation (0.195). Descriptive findings indicated that all variables were categorized as high.

The study concludes that principal leadership, work culture, and work motivation have positive effects on elementary school teachers' job satisfaction. Besides directly affecting job satisfaction, principal leadership and work culture also positively influence teacher's work motivation. The findings may serve as a basis for school principals and educational policymakers in formulating strategies to enhance teacher job satisfaction and may also provide references for future studies to develop more diverse research models and approaches.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini merupakan bagian dari tugas akhir bagi Mahasiswa Pascasarjana Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis juga menyadari bahwa terwujudnya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd.,Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
4. Ratna Purwanty, S.Pd., M.Pd selaku Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
5. Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph. D sebagai Dosen Pembimbing.
6. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd.,Ph.D sebagai Dosen Pembimbing.

7. Seluruh dosen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
8. Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin, yang telah memberikan izin penelitian di lingkup wilayah Banjarmasin.
9. Kedua orang tua, yang terus menerus memberikan semangat dan dorongan moril dan materil selama menyelesaikan kuliah.
10. Istri tercinta yang selalu mendampingi dan memberikan semangat.
11. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini belum sempurna mengingat kemampuan, keterampilan dan pengalaman penulis masih sangat terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan. Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya dan tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dunia pendidikan.

Banjarmasin, Juni 2026

Penulis

Ilham Nor Cahyo

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Daftar Sekolah Negeri Kecamatan Banjarmasin Tengah	59
Tabel 3. 2. Sampel Penelitian	62
Tabel 3. 3. Instrumen Penelitian.....	64
Tabel 3. 4 Gradasi Jawaban Skala Likert	67
Tabel 3. 5 Uji Validitas Variabel X1 (Kepemimpinan Kepala Sekolah)	70
Tabel 3. 6 Uji Validitas Variabel X2 (Budaya Kerja)	70
Tabel 3. 7 Uji Validitas Variabel Z (Motivasi Kerja)	71
Tabel 3. 8 Uji Validitas Variabel Y (Kepuasan Kerja).....	72
Tabel 3. 9 Hasil Uji Reliabilitas	73
Tabel 3. 10 Kategori Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja, MoMotivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	76
Tabel 4. 1. Jenis Kelamin Responden	85
Tabel 4. 2. Rentang Umur Responden	86
Tabel 4. 3 Status Kepegawaian Responden.....	87
Tabel 4. 4 Pendidikan Terakhir Responden.....	87
Tabel 4. 5 Deskripsi Statistik Variabel Kepuasan Kerja.....	89
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja.....	90
Tabel 4. 7. kelompok Skor Kepuasan Kerja.....	92
Tabel 4. 8 Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah	95
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah	97
Tabel 4. 10 Rata-Rata Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	100
Tabel 4. 11. Deskripsi Statistik Budaya Kerja	102
Tabel 4. 12 Distribusi Frekuensi Budaya Kerja	102
Tabel 4. 13 Kelompok Skor Budaya Kerja	104
Tabel 4. 14 Rata-Rata Variabel Budaya Kerja.....	105
Tabel 4. 15 Deskripsi Statistik Variabel Motivasi Kerja	107
Tabel 4. 16 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja	108
Tabel 4. 17 Kelompok Skor Motivasi Kerja	109
Tabel 4. 18. Hasil Uji Normalitas.....	113
Tabel 4. 19 Uji Linieritas Variabel Y dengan X1	115
Tabel 4. 20 Hasil Uji Linieritas Variabel Y dengan X2.....	116
Tabel 4. 21 Hasil Uji Linieritas Variabel Y dengan Z	116
Tabel 4. 22 Hasil Uji Multikolonieritas.....	118
Tabel 4. 23 Uji Heteroskedastisitas	119
Tabel 4. 24 Ringkasan Model (Model Summary) Regresi Linear X1, X2, Z terhadap Y	120
Tabel 4. 25 Koefisien Regresi Linear antara X1, X2, Z terhadap Y	121
Tabel 4. 26 Ringkasan Model (Model Summary) Regresi Linear X1, X2, terhadap Z	122
Tabel 4. 27 Koefisien Regresi Linear antara X1, X2, terhadap Z	122
Tabel 4. 29 hasil uji F Pengaruh X1, X2, dan Z, Terhadap Y :	125

Tabel 4. 30 Hasil Uji T Variabel X1,X2,Z, terhadap Y	126
Tabel 4. 31 Hasil Uji T Variabel X1, X2 Terhadap Z	127

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	55
Gambar 3. 1 Analisis Jalur Penelitian	58
Gambar 4. 1 Histogram Kepuasan Kerja	91
Gambar 4. 2 Histogram Kepemimpinan Kepala Sekolah	97
Gambar 4. 3 Histogram Budaya Kerja	103
Gambar 4. 4 Histogram Motivasi Kerja	108
Gambar 4. 5 Normal P-Plot of Regression	114
Gambar 4. 6 Uji Linieritas dengan Scatterplot	117
Gambar 4. 7 Alur Pengaruh Variabel X1, X2, Z, terhadap Y	121
Gambar 4. 8 Alur Pengaruh Variabel X1, X2, terhadap Z	123

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Lampiran Kuisioner Penelitian	164
2.	Lampiran Tabulasi Data Hasil Penelitian.....	172
3.	Lampiran Uji Instrumen.....	177
4.	Lampiran Surat Izin Penelitian.....	180
5.	Lampiran Dokumentasi Ke Responden	181
6.	Lampiran Sertifikat Toefl	182
7.	Lampiran Sertifikat Uji Plagiasi.....	183
8.	Lampiran LoA.....	184

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Tiffin (As'ad, 2014: 102) merupakan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan menurut Blum (As'ad, 2014: 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Menurut Davis (2014: 105) kepuasan kerja merupakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan/kantornya. Strauss dan Sayles (Handoko, 2011: 78) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan selanjutnya akan berakibat frustrasi, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan dan sebagainya. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja berkinerja lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Luthans (2020) Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau puas yang muncul setelah seseorang menilai pekerjaannya dan pengalaman kerjanya, apakah sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan nilai yang dimilikinya.. Sesuai dengan kodradnya, kebutuhan manusia sangatlah

beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya kebutuhan ini selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berubah sesuai dengan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan wujud penghargaan diri yang diperoleh setiap individu setelah individu bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

As'ad (2014: 56) menemukan bahwa kepuasan kerja secara agregat memprediksi inovasi produk dan inovasi dalam teknologi atau proses produksi, yang berarti bahwa bila seseorang telah mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka ia akan berusaha menciptakan berbagai macam inovasi untuk mendapatkan pencapaian yang lebih tinggi.

Berkaitan dengan aspek-aspek kepuasan kerja, secara khusus Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji promosi, rekan kerja, dan penyelia. Aspek-aspek tersebut sangat penting untuk menilai apakah yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya sesuai dengan apa yang diperoleh, jika terjadi ketidakseimbangan maka akan muncul rasa puas atau tidak puas. Kepuasan kerja itu sendiri akan dapat memengaruhi perilaku karyawan (Panggabean, 2014: 129). Ivancevich dan Matteson (2014 : 123) mengemukakan hal yang hampir senada yaitu aspek-aspek kepuasan terdiri dari gaji, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, teman sekerja, kondisi kerja dan keamanan kerja.

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja, beberapa penelitian seperti Gibson, 2015: 56) mengelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu :

1. Karakteristik pekerjaan (terdiri atas *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*);
 2. Karakteristik organisasi (terdiri atas skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan);
 3. Karakteristik individu (terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan).
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilme (As'ad, 2014: 56) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah :

- 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- 2) Keamanan kerja, hal ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan ini sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Hal ini menentukan kepuasan kerja karyawan.

- 5) Pengawasan, bagi karyawan, supervisor dianggap figur ayah dan sekaligus sebagai atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
- 6) Bagian intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 7) Kondisi kerja, termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiangan, kantin dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit tetapi dipandang sebagai bagian yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- 9) Komunikasi, komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
- 10) Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4. Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2016: 243-245) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi pekerjaan yang dapat memengaruhi dan dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengukur kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang karena pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan.
- 2) Gaji, karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya.
- 3) Rekan Kerja, bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- 4) Promosi, pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.
- 5) Supervisi, supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

Kepuasan Kerja dapat dilihat dari indikator (As'ad, 2014:78) :

- 1) Hubungan antar karyawan, yaitu yang melalui hubungan manajer dengan karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.

- 2) Faktor individual, seperti sikap terhadap pekerjaannya dan jenis kelamin.
- 3) Faktor eksternal yang mencakup keadaan keluarga karyawan, reaksi dan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan seperti melalui penataran, training dan sebagainya.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Kepemimpinan

Secara istilah kepemimpinan dikatakan Robbins: "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals*" (Robbins, 2018: 314). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif-perspektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Stogdill menyimpulkan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Lebih lanjut Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi, tergantung darimana titik tolak pemikirannya (Muslihah, 2016: 90).

Menurut Daryanto (2017), kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi, menuju

kepada pencapaian tujuan, keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh sifat dan gaya kepemimpinan dalam mengarahkan dinamika kelompoknya. Untuk memengaruhi orang lain, seorang pemimpin harus memiliki kedewasaan (maturity), kecerdasan, kepercayaan diri yang tinggi, konsistensi, ketegasan, kemauan mengawasi, kemitraan dan lainnya.

Kepemimpinan dan perubahan dalam manajemen sekolah merupakan perilaku kepemimpinan yang telah menekankan perubahan. Dengan kata lain, jika pemimpin membantu menciptakan tujuan, kebijakan, atau struktur, dan prosedur baru, ia memperlihatkan perilaku kepemimpinan. Menurut Sutisna sebagaimana dikutip oleh Rohiat, menyatakan bahwa ada kebutuhan bagi para pemimpin untuk melengkapi diri dengan pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan untuk merancang, menyarankan, dan mendatangkan inovasi-inovasi dalam pendidikan serta administrasi dengan berpangkal kepada penilaian yang realistis terhadap praktik-praktik sekarang serta didasari atas gagasan yang baik tentang proses-proses manajemen (Danim & Suparno, 2019: 47).

Suharsaputra (2019: 115) menyatakan bahwa kepemimpinan menduduki peran penting karena dapat menggerakkan organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa teori kepemimpinan menurut Suharsaputra, yaitu:

1) Teori Sifat

Teori ini memandang bahwa sifat-sifat memainkan peranan penting dalam membedakan antara kepemimpinan dengan bukan pemimpin. Seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat-

sifat tertentu yang khas. Teori sifat pada dasarnya merupakan teori yang menitikberatkan pada karakteristik yang melekat dalam diri seorang pemimpin.

2) Teori Perilaku

Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang paling utama bagi kinerja, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin.

3) Teori Kontingensi

Teori ini didasarkan pada pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok tergantung pada situasi ini. Ini berarti bahwa seorang pemimpin harus dapat menyelesaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada.

Ghiselli (Handoko, 2017:297) mengemukakan enam sifat kepemimpinan, yaitu :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.

- 6) Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.

Berbagai teori sifat kepemimpinan juga dikemukakan oleh Tead dan Terry, Teori Sifat kepemimpinan menurut Terry dalam Kartono (2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuatan
- 2) Stabilitas emosi
- 3) Pengetahuan tentang relasi insani
- 4) Kejujuran
- 5) Obyektif
- 6) Dorongan pribadi
- 7) Keterampilan berkomunikasi
- 8) Kemampuan mengajar
- 9) Keterampilan sosial
- 10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Adapun menurut Ordway Tead, sifat kepemimpinan yaitu:

- 1) Energi jasmaniah dan mental
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah
- 3) Antusiasme
- 4) Keramahan dan kecintaan
- 5) Integritas
- 6) Penguasaan teknis
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan

- 8) Kecerdasan
- 9) Keterampilan mengajar
- 10) Kepercayaan (Kartono, 2018: 38)

Menurut Purwanto (2019:31), ada tiga pendekatan kepemimpinan yaitu :

1) Pendekatan sifat-sifat

Pendekatan ini memandang bahwa seseorang yang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.

2) Pendekatan Prilaku

Pendekatan perilaku (behavioral approach) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan.

3) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional biasa disebut juga dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung.

Berdasarkan pada uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat memengaruhi orang lain agar dapat bertindak sesuai kehendak dan arahan yang bertujuan untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Kepala Sekolah

Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai tempat pendidikan formal bagi masyarakat. Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah atau madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Kepala Sekolah). Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Djarmiko, 2016: 23).

Kartono (2018: 33) menyatakan bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas- kualitas persuasifnya, dan akseptasi/penerimaan secara suka rela oleh pengikutnya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntutan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan (Mulyasa, 2018: 48).

c. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pengelolaan sekolah harus benar-benar dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang mempunyai *acceptability*, karena keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motor penggerak aktivitas yang ada dalam mencapai tujuan. Mulyasa (2018: 15) menyatakan kepemimpinan kepala sekolah pada hakikatnya adalah kepala sekolah yang memahami dan menguasai kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang efektif .

Aktivitas kepala sekolah sebagai seorang manajer meliputi pengelolaan 3 M, yaitu pertama, manusia sebagai faktor penggerak utama aktivitas sekolah, kedua, *money* yaitu sebagai modal aktivitas, ketiga, *method* sebagai alat untuk mengarahkan manusia dan uang menjadi efektif dalam mencapai tujuan. Namun peranan kepala sekolah sebagai manajer tidaklah cukup (Mulyasa, 2018: 21).

Merujuk pada uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan memimpin warga sekolah dalam proses pembelajaran yang di dalamnya terjadi interaksi antara guru dan murid. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional di sekolah yang bertugas untuk memimpin warga sekolah dengan segala interaksi yang terjadi di dalamnya. Akan tetapi, sekolah tidak hanya sekedar memimpin, kepala sekolah adalah komponen utama dalam manajemen pendidikan pada lingkup sekolah. Seiring dengan keutamaan kepemimpinan

kepala sekolah dalam manajemen pendidikan, maka kepala sekolah menjadi bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

d. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kedudukan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah merupakan tanggung jawab besar bagi siapapun yang menjabatnya. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang melakukan manajemen pendidikan di setiap sekolah agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Sejalan dengan hal itu, kepala sekolah hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan membangkitkan semangat guru, karyawan, dan siswanya. Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Kemampuan yang harus dimiliki dalam kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut: Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi kepala sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Berikut adalah rincian aspek dan indikator leader dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah:

- 1) Kepribadian: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.
- 2) Pengetahuan: Memahami kondisi tenaga kependidikan Memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya.

- 3) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah: Mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ke dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan: Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi : Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, Menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara langsung dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar (Mulyasa, 2014: 115).

Indikator kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator kepemimpinan menurut Mulyasa, yang terdiri dari: kepribadian, pengetahuan, pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan komunikasi.

C. Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja adalah kebiasaan dan pola perilaku yang ada dalam suatu organisasi, yang mencerminkan nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya kerja juga bisa diartikan sebagai lingkungan psikologis yang tercipta dalam organisasi, yang mencakup berbagai iklim kerja, nilai-nilai, dan norma yang berlaku (Schein, 1990).

Menurut Nawawi (2019: 65) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dalam kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari perilaku organisasi secara moral telah menyepakati kebiasaan tersebut dalam rangka pelaksanaan pencapaian tujuan.

Menurut Triguno (2018: 13) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Merujuk pada uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik.

b. Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan

kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing (Maharani, 2013: 13).

Guna memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk mengubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk di mana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi (Maharani, 2013: 13).

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi (Amnuhai, 2017: 76).

Cakupan makna setiap nilai budaya kerja menurut Moekijat (2016: 53), antara lain:

- 1) Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi

ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

- 2) Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- 3) Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
- 4) Kerja sama; Kesiediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai (Amin, 2017: 32).

Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerja sama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen,

serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja (Amin, 2017: 32).

Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumber daya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau memengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien (Amin, 2017: 33).

Tujuan fundamental budaya kerja adalah membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang menyadari lingkup hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerja sama yang tinggi serta disiplin (Amin, 2017: 33).

Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai

dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien (Amin, 2017: 33).

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Di samping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan lain-lain (Amin, 2017: 33).

Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat dari budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

c. Unsur-unsur Budaya Kerja

Budaya kerja adalah perpipakan dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung (Maharani, 2013: 14). Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-

nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan (Maharani, 2013: 1).

Menurut Ndraha (2018: 81) budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan memengaruhi kerja mereka (Maharani, 2013: 15).

Ndraha (2018: 89) mengkategorikan budaya kerja berdasarkan tiga aspek, yaitu:

1) Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (position), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

2) Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

3) Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.

4) Indikator Budaya Kerja

Pada penelitian ini budaya kerja diukur berdasarkan unsur-unsur budaya kerja yang dikemukakan oleh Ndraha (2018: 81), yaitu:

- 1) Sikap terhadap pekerjaan.
- 2) Perilaku pada waktu bekerja.

D. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut McClelland memiliki 3 poin kunci. Menurut McClelland seseorang bisa mencapai motivasi dengan 3 hal yaitu motivasi untuk mendapatkan pencapaian (*achievement*), koneksi (*affiliation*) dan kekuasaan (*power*).

Tiga motivasi ini tidak bisa diturunkan, akan tetapi dibangun. Lalu bagaimana cara membangunnya? Cara membangun motivasi ini sudah pasti

dilakukan dengan budaya dan juga pengalaman hidup. Seorang yang memiliki motivasi dari pencapaian akan menyukai tantangan dan penyelesaian masalah. Mereka yang membangun motivasi dengan cara membuat goal berupa pencapaian ini memiliki rasa yang kuat agar mereka mampu menyelesaikan masalah yang mereka hadapi.

Sedangkan orang yang biasanya termotivasi karena ingin membangun hubungan, maka mereka biasanya tidak suka terlihat menonjol atau mengambil risiko. Karena mereka lebih menghargai hubungan di atas segalanya. Untuk orang-orang yang membangun motivasi untuk mendapatkan kekuatan, mereka akan lebih suka mengontrol orang lain dan menjadi seseorang yang bertanggung jawab. Setiap orang memiliki cara agar termotivasi sendiri, untuk Anda para pemimpin sangat penting bagi Anda untuk mengetahui tipe seperti apa orang-orang dalam tim Anda sehingga bisa membangun tim tersebut lebih efektif dan lebih produktif.

Menurut Hasibuan, (2019: 141) motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau kerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan suatu yang

invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2018: 837).

Menurut Bangun (2019: 313) motivasi adalah suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur. Motivasi merupakan suatu tugas sebagai manajer untuk memengaruhi orang lain atau karyawan dalam suatu perusahaan.

Menurut Sutrisno (2018: 109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor pendorong yang ada di dalam diri manusia untuk melakukan atau tidak melakukan suatu aktivitas tertentu. Jika keinginan, kebutuhan dan harapan

kerja seorang bekerja dengan giat dan berprestasi, agar apa yang menjadi tujuan organisasi tercapai.

b. Teori Motivasi Kerja

Suwatno & Priansa (2017: 175-176) mengemukakan bahwa teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu motivasi dari dalam diri seseorang (internal) dan sumber motivasi dari luar diri seseorang (eksternal).

- 1) Motivasi internal adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Jenis motivasi ini timbul dari dalam individu tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri seperti rasa minat, sikap positif ikut serta, dan kebutuhan tertentu.
- 2) Motivasi Eksternal adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar atau bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas mulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya, contohnya seperti motivator dan kesehatan kerja (Suwatno & Priansa, 2017: 175- 176).

Menurut Hasibuan (2019: 67), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif (intencive positive), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi

positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Sebaliknya, motivasi negatif (incentive negative), manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative, semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang berakibat kurang baik.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada berbagai macam alasan mengapa manusia bekerja. Apabila kita menerima pandangan yang menyatakan bahwa orang bekerja untuk mendapatkan “imbalan” yang dirumuskan secara luas, maka imbalan tersebut dapat kita uraikan menjadi dua macam kelas yang bersifat sangat umum. Motivasi melibatkan faktor-faktor individu (internal) dan faktor-faktor organisasional (eksternal).

Menurut Sutrisno (2018: 124-129), faktor-faktor motivasi dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi). Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerja, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel. Faktor internal (karakteristik internal pribadi) yaitu: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa, kelelahan dan kebosanan.

Menurut Siagian (2019: 98) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah: a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, b. Harga diri, c. Harapan pribadi, d. Kebutuhan, e. Keinginan, f. Kepuasan kerja, g. Prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut memengaruhi motivasi seseorang antara lain : a. Jenis dan sifat pekerjaan, b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung, c. Organisasi tempat bekerja, d. Situasi lingkungan pada umumnya, e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

d. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2019: 222) metode motivasi yaitu :

- 1) Metode langsung (*direct motivation*), adalah motivasi (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan terlebih lagi karyawan yang berprestasi baik untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- 2) Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan baik, pendapatan karyawan tepat dan meningkat.

e. Faktor Motivasi Kerja

Herzberg (Darmayanti, 2020: 16) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menenteramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan. Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- 1) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- 3) Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg (Darmayanti, 2020: 17) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1) *Maintenance Factors*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

2) *Motivation Factors*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Pengelompokan atau pengklasifikasian teori-teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow (Sagala, 2017: 840) menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan, yaitu:

- 1) kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan dasar manusia agar tetap bertahan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah,
- 2) rasa aman, antara lain kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan hidup,
- 3) kebutuhan sosial, antara lain kebutuhan rasa memiliki,

- kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai,
- 4) penghargaan diri, antara lain kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain,
 - 5) aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian, dan potensi dirinya secara maksimal. Berikut ini merupakan piramida kebutuhan menurut Abraham Maslow:

f. Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara (2019: 93) sebagai berikut :

- 1) Tanggung Jawab; Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
- 2) Prestasi Kerja; Melakukan sesuatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- 3) Peluang Untuk Maju; Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- 4) Pengakuan Atas; Kinerja keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- 5) Pekerjaan yang menantang; Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan di bidangnya.

Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara (2019: 93), yaitu terdiri dari tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja dan pekerjaan yang menantang.

E. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dengan demikian, pemimpin yang diartikan sebagai seorang yang mampu memengaruhi pihak lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendaknya, paling tidak akan mampu memengaruhi semangat.

Salah satu teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang berhubungan dengan kepemimpinan itu sendiri dapat dilihat dari teori Colquitt, LePine dan Wesson bahwa salah satu yang menyebabkan kepuasan kerja itu adalah faktor kepemimpinan atau dengan kata lainnya Supervision satisfaction yang artinya perasaan pekerja tentang atasan mereka. Dari gambaran teori di atas, diketahui bahwa terdapat faktor- faktor penentu meningkatnya kepuasan kerja guru di sekolah, diantaranya kepemimpinan kepala sekolah. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam dunia kependidikan seperti yang dipopulerkan oleh Bapak Ki Hajar Dewantara yang pertama Ing Ngarso Sun Tulodo yaitu yang mengharuskan pemimpin/kepala sekolah menjadi tauladan bagi setiap warga sekolah; yang kedua Ing Madyo Mangun Karso yaitu yang mengharuskan pemimpin/kepala sekolah harus mampu membangkitkan atau mengunggah semangat serta membangun kerja sama, kekompakan, kebersamaan antar warga sekolah; yang ketiga adalah Tut Wuri Handayani yaitu seorang pemimpin/kepala sekolah mampu mengajarkan sikap mampu mandiri dan

tidak tergantung pada orang lain dan selalu memberikan support atau dukungannya terutama pada guru sebagai aset yang paling kekompakan bagi dunia pendidikan. Sehingga kepemimpinan kepala sekolah tercermin mampu meningkatkan kepuasan kerja guru (Wahjosumidjo, 2019).

Tetuko (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula Aziizah (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian pula Rahayu (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara langsung terhadap kepuasan kerja. Aslamiah dkk., (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berhubungan langsung dengan kepuasan kerja guru. Pranitasari & Saputri, Sulistyo (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dekawati dkk., Juwaini & Fahlevi (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan kepuasan kerja guru.

2. Pengaruh Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi sangat penting, sebab merupakan kebiasaan-kebiasaan pada suatu organisasi yang memiliki norma-norma perilaku yang juga diikuti oleh para anggotanya. Robbins (2018: 111) menyatakan budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya.

Budaya organisasi dapat membantu kerja karyawan, sebab menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang

diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan mempertahankan keunggulan di tengah persaingan antar karyawan.

Kepuasan anggota adalah salah satu aspek yang digunakan untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan anggota suatu organisasi akan terwujud dalam bentuk kinerja yang optimal. Sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pemimpin dan sesama karyawan merupakan bentuk dari kepuasan kerja (Luthans, 2016: 243)

Robbins (2018: 123) mengemukakan sebuah model keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula.

Nurchayaningrum (2015: 8) menyatakan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Hubungan positif dari penelitian ini dapat digambarkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila rendahnya budaya organisasi maka kepuasan kerja semakin rendah.

Tetuko (2012) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Murtedjo & Suharningsih (2016) menyatakan bahwa budaya yang berlangsung pada sebuah lembaga pendidikan turn memberikan kontribusi atas kepuasan kerja guru. Hosan dkk. (2019) yang menyatakan bahwa budaya memberikan pengaruh

terhadap kepuasan kerja. Antariksa (2020) juga menyatakan bahwa budaya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Juwaini & Fahlevi, Hamonangan & Samsir (2021) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki peran signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya. Sementara itu, motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya.

Motivasi sebagai faktor pendorong mencapai kepuasan atau tujuan, sangat berkaitan dengan perilaku dan merupakan kekuatan respons yang penting dalam meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja pegawai. Salah satu permasalahan dalam organisasi adalah kurang bergairahnya para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menghambat kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi (Daeli, 2017: 42). Selanjutnya Daeli mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena jika pegawai mendapatkan dukungan dari pimpinan, maka pegawai akan memperoleh kepuasan kerja (Daeli, 2017: 47).

Motivasi kerja antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja baik dan mempertahankan umpan balik. Seorang yang bekerja pada suatu organisasi bertujuan untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi

kebutuhan hidupnya, juga mempunyai beberapa harapan, hasrat dan cita-cita yang diharapkan dapat dipenuhi dari tempat mereka bekerja. Jika di dalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi maka akan timbul kepuasan di dalam diri karyawan. Seorang karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja bilamana perasaannya mengatakan bahwa imbalan yang diterimanya nilainya lebih tinggi dari pengorbanannya. Kelebihan yang mereka peroleh masih cukup untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya yang lain. Dalam hubungan dengan motivasi kerja keputusan yang diperoleh pekerja tersebut dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap semangat dan kinerja mereka (Handayani, 2016: 126).

Kamdron (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat korelasi yang kuat dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Palar (2016) menyatakan bahwa antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terjalin hubungan saling keterkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Afifah & Musadieg, Adely (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, jika kepuasan kerja meningkat maka motivasi kerja juga akan meningkat. Sulisty (2020) menyatakan bahwa terdapat hubungan saling mempengaruhi antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Dekawati dkk., (2021) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

4. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja

Kepala sekolah merupakan pimpinan yang bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan yang sangat berperan guna mengoptimalkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah mengemban tanggung jawab atas pengelolaan pendidikan secara makro, yang berhubungan langsung dengan proses pembelajaran di sekolah bersangkutan. Kepala sekolah yang profesional dituntut memiliki kreatifitas dan produktif dalam berinovasi di bidang pendidikan guna mewujudkan kualitas pendidikan yang lebih baik (Danumiharja, 2017: 39).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan peranan yang penting dalam keberlangsungan dunia pendidikan. Keberlangsungan dunia pendidikan dapat dilihat jika ada subjek yang memimpin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah hendaknya didasari oleh kemampuan kepala sekolah yang cakap dalam kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, mengambil keputusan, dan berkomunikasi. Jika kepala sekolah mampu bekerja dengan kepemimpinan yang baik, maka kondisi sekolah juga akan baik, khususnya motivasi berprestasi yang berkaitan langsung dengan kualitas pendidikan berdasarkan proses pembelajaran.

Dalam memotivasi para karyawan, pimpinan hendaknya menciptakan suasana pekerjaan yang baik, memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian memungkinkan para karyawan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai kebutuhan akan prestasi, afiliasi dan

kekuatan sesuai yang diinginkannya. Dalam hal kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana lingkungan kerjanya, dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: (1) upah yang adil dan layak, (2) kesempatan untuk maju, (3) pengakuan sebagai individu, (4) keamanan bekerja, (5) tempat kerja yang baik, (6) penerimaan oleh kelompok, (7) perlakuan yang wajar, (8) pengakuan atas prestasi (Hasibuan, 2019).

Nasrun, Zubaidah (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sumartono dkk., Herawani & Wau (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja. Gustiawati (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Begitu pula penelitian Mahri (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Nisa dkk., (2019) menyatakan bahwa secara langsung kepemimpinan berhubungan dengan motivasi kerja guru. Munawar dkk., Nellitawati dkk., (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru. Tandeas & Sabarani (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja guru.

5. Pengaruh Budaya Kerja Dengan Motivasi Kerja

Hakikat dari motivasi adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang sifatnya dapat dikelola dan berubah memungkinkan setiap individu mengubah perilaku lama menjadi

perilaku baru dan budaya organisasi yang positif akan mendorong motivasi kerja karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa makin kuat budaya organisasi karyawan maka makin tinggi pula motivasi kerjanya. Budaya kerja adalah suatu sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat di dalam suatu organisasi yang dapat dijadikan sebagai faktor pembeda terhadap organisasi lain, selain menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi dalam interaksi antar anggota organisasi dan interaksi dengan organisasi lainnya. Sedangkan, motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan tugas-tugas dalam lingkup pekerjaannya. (Handayani, 2016: 125).

Hardiyana & Iskandar, Juliningrum & Sudiro (2013) mengungkapkan bahwa budaya pada sebuah lembaga atau organisasi penyelenggara pendidikan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru yang ada di organisasi tersebut. Rahayu, Kultsum, Giantari & Riana (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Mukrodi & Wahyudi (2018) menyatakan bahwa budaya kerja memberikan dampak yang positif dan bermakna terhadap motivasi kerja. Masykur & Septuri, Yanreta & Saam (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Arofiq, Sutoro, Pranitasari & Saputri (2020) menyatakan bahwa budaya kerja berhubungan signifikan dengan motivasi kerja guru. menyatakan bahwa budaya pada sebuah sekolah memiliki pengaruh langsung dan bermakna terhadap motivasi kerja guru.

6. Pengaruh Tak Langsung Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja

Seluruh rangkaian kegiatan yang ada di dalam sekolah merupakan upaya pemenuhan terhadap tercapainya tujuan sekolah, sehingga segala aktivitas organisasi sekolah hendaknya dikelola lebih optimal. Demi mewujudkan tujuan tersebut, maka kualitas kerja guru perlu ditingkatkan oleh karena itu, diperlukan peran dari kepala sekolah untuk mendorong bawahannya / guru-gurunya supaya bekerja lebih maksimal. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin, yaitu memimpin segala aktivitas sekolah khususnya guru. Jika kepala sekolah sebagai pemimpin dapat melaksanakan tugas fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik serta melaksanakan kepemimpinan secara efektif dan profesional maka logikanya kepemimpinan kepala sekolah akan mendorong terciptanya kepuasan kerja guru yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan motivasi kerja guru.

Menurut Handoko (2017: 193) menjadi kewajiban setiap pemimpin untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para bawahannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan memengaruhi semangat kerja bawahan agar bawahan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan memengaruhi prestasi karyawan. Seorang pimpinan juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan, juga jaminan keselamatan kerja sehingga bawahan akan merasa terpuaskan.

Kepuasan kerja merupakan kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan/

kantornya (Davis, 2014: 105). Kepuasan kerja guru merupakan perasaan puas dan tidak puas yang dirasakan oleh guru berkenaan dengan peran dan fungsinya sebagai guru. Dengan adanya kepuasan kerja, maka setiap guru akan mempunyai semangat dan sikap positif terhadap pekerjaan yang akan dilakukan yang pada akhirnya akan membentuk motivasi kerja. Selaras dengan Setyaningsih dkk. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja.

Kamdron (2015) mengungkapkan bahwa seorang pekerja termasuk guru mengalami kepuasan kerja jika mereka merasa bahwa kemampuan, kompetensi, dan nilai mereka digunakan dalam organisasi dan mereka menerima penghargaan dan peluang dari organisasi, berdasarkan kemampuan dan kinerja yang mereka rasakan. Oleh karena itu – orang-orang dengan locus of control internal lebih cenderung daripada mereka yang berorientasi eksternal ke tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

7. Pengaruh Tak Langsung Antara Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja

Budaya kerja merupakan salah satu elemen kunci pengelolaan sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan dan kehancuran suatu organisasi. Budaya kerja adalah suatu nilai-nilai yang menjadikan pedoman SDM untuk menghadapi permasalahan-permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Nilai ialah sesuatu yang dipegang dan diterima oleh seluruh masyarakat dalam sebuah organisasi. Jika apa

yang dipegang itu adalah baik, maka nilai itu adalah baik dan positif. Jika tidak, ia adalah dianggap tidak baik dan negatif maka akan ditolak. Masykur & Septuri (2019) berpendapat bahwa budaya kerja organisasi berdampak pada motivasi kerja.

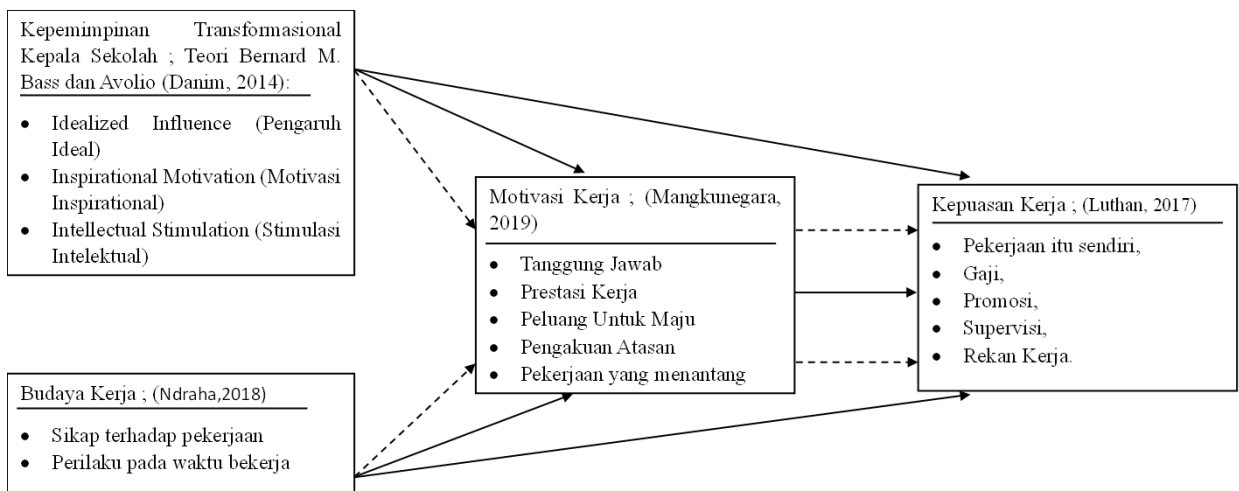
Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Karyawan atau seorang bawahan yang puas dengan pekerjaannya, akan memiliki motivasi atau dorongan yang kuat untuk dapat bekerja dengan baik.

Menurut Sutrisno (2018: 109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya.

Kepuasan kerja ini merupakan aspek penting pada diri seseorang di dalam organisasi karena dengan adanya kepuasan kerja pada diri seseorang dalam bekerja dan akan lebih memacu motivasinya dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek –aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah komunikasi dan rekan kerja, promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen pengawasan, faktor-faktor intrinsik pekerjaan kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan. Sedangkan faktor yang memengaruhinya yaitu bahwa aspek–aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah promosi gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi/ kebijakan, komunikasi, tanggungjawab, pengakuan, prestasi kerja, dan kesempatan untuk berkembang (Robbins, 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kamdron (2015) yang menyatakan bahwa seorang pekerja termasuk guru mencari peluang untuk mengidentifikasi titik kecocokan antara kepribadian dan situasi kerja mereka. Titik awal teoretis untuk memahami kepuasan kerja adalah mengidentifikasi kepuasan dengan keadaan emosional yang dihasilkan dari korelasi, atau kekurangannya, antara kebutuhan, nilai dan keyakinan, dan karakteristik lingkungan kerja. Kepuasan kerja internal menjadi lebih tinggi karena keyakinan guru, guru kurang bergantung pada lingkungan luar sebab guru atau pekerja lebih bergantung pada budaya kerja sekolah dalam membentuk motivasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

F. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

1. Terdapat gambaran kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
2. Terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
3. Terdapat pengaruh langsung antara budaya kerja dengan kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
4. Terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
5. Terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja pada SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

6. Terdapat pengaruh langsung antara budaya kerja dengan motivasi kerja pada SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
7. Terdapat pengaruh tak langsung antara kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
8. Terdapat pengaruh tak langsung antara budaya kerja melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

BAB III

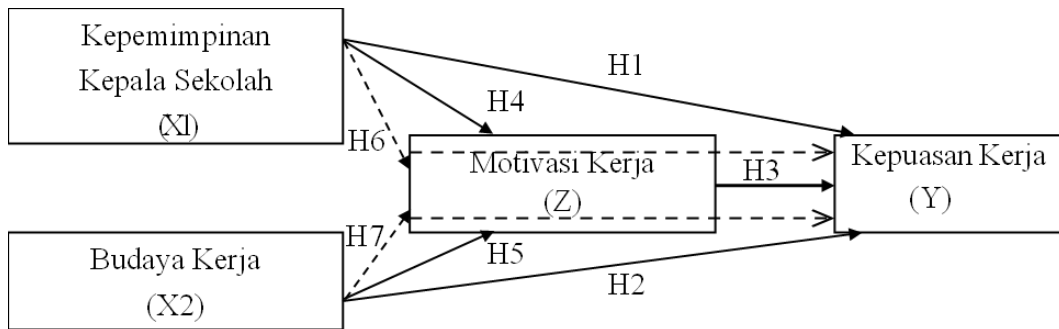
METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Rancangan

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan analisis jalur. Menurut Arikunto (2019: 247) penelitian korelasional merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan atau pengaruh antara dua atau beberapa variabel. Menurut Gunawan (2016: 245) model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Analisis jalur ini digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti, memprediksi nilai variabel endogen berdasarkan nilai variabel eksogen, dan menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Oleh karena itu dalam penelitian ini nantinya akan dijelaskan mengenai adanya hubungan interaktif atau timbal balik antara variabel yang akan diteliti dan sejauh mana hubungan tersebut saling memengaruhi (Arikunto, 2019: 34).

Analisis jalur dalam penelitian ini ditujukan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah, sebagaimana yang tersaji pada gambar berikut :



Gambar 3. 1 Analisis Jalur Penelitian

Keterangan :

- X1 : Kepemimpinan Kepala Sekolah
 X2 : Budaya Kerja
 Z : Motivasi Kerja
 Y : Kepuasan Kerja
 —→ : Hubungan Langsung
 - - - → : Hubungan Tidak Langsung

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Trianto (2011: 255) populasi adalah keseluruhan objek penelitian, di mana sumber data dalam penelitian ini semua anggota subjek yang diteliti. (Sugiyono, 2019: 80) menyatakan populasi sebagai wilayah generalisasi, obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun arakteristik responden dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan. Arikunto (2019: 173) menyatakan populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Berdasarkan pemahaman tersebut dan sesuai dengan sumber data atau informasi yang telah ditetapkan, maka populasi dalam penelitian ini adalah

semua guru SD Negeri Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah sebanyak 401 orang.

Tabel 3. 1 Daftar Sekolah Negeri Kecamatan Banjarmasin Tengah

No	Nama Sekolah	NPSN	Status	Guru
1	SD NEGERI ANTASAN BESAR 1	30305004	Negeri	13
2	SD NEGERI ANTASAN BESAR 7	30304480	Negeri	38
3	SD NEGERI GADANG 2	30304516	Negeri	32
4	SD NEGERI MAWAR 2	30304134	Negeri	18
5	SD NEGERI MAWAR 4	30304136	Negeri	9
6	SD NEGERI MAWAR 6	30304122	Negeri	8
7	SD NEGERI MAWAR 7	30304121	Negeri	19
8	SD NEGERI MELAYU 11	30304109	Negeri	9
9	SD NEGERI MELAYU 2	30304112	Negeri	16
10	SD NEGERI MELAYU 5	30304115	Negeri	10
11	SD NEGERI MELAYU 6	30304116	Negeri	11
12	SD NEGERI MELAYU 7	30304117	Negeri	8
13	SD NEGERI PASAR LAMA 6	30304162	Negeri	16
14	SD NEGERI SEBERANG MESJID 1	30304061	Negeri	24
15	SD NEGERI SEBERANG MESJID 5	30304048	Negeri	11
16	SD NEGERI TELUK DALAM 1	30304248	Negeri	15
17	SD NEGERI TELUK DALAM 10	30304249	Negeri	7
18	SD NEGERI TELUK DALAM 11	30304250	Negeri	8
19	SD NEGERI TELUK DALAM 12	30304251	Negeri	7
20	SD NEGERI TELUK DALAM 3	30304253	Negeri	30
21	SD NEGERI TELUK DALAM 6	30304255	Negeri	10
22	SD NEGERI TELUK DALAM 7	30304256	Negeri	15
23	SD NEGERI TELUK DALAM 9	30304243	Negeri	8
24	SDN - SN PASAR LAMA 1	30304159	Negeri	26
25	SDN MAWAR 8	30304108	Negeri	9
26	SDN-SN PASAR LAMA 3	30304161	Negeri	24
Total	Total	Total	Total	401

2. Sampel

Arikunto (2019: 104) menyatakan sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Sugiyono (2019: 81) berpendapat sampel adalah

bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah guru SD Negeri Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah, baik yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara maupun Non Aparatur Sipil Negara.

Kadang, terjadi perbedaan antara hasil sampel dan populasi, yang mengakibatkan sampling error, maka untuk mengurangi persentase kesalahan, dalam penelitian ini digunakan ukuran sampel oleh Slovin, dengan risiko kesalahan 5 persen (Riduwan, 2010: 56).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah responden yang diambil sebagai sampel

N = Jumlah populasi

e = error

Sehingga :

$$n = \frac{401}{1 + (401)(0,05)^2} = \frac{401}{1 + 1,0025} = 200,249 = 200$$

3. Teknik Penarikan Sampel

Adapun dalam penelitian ini, cara penentuan anggota sampel diambil dengan menggunakan sampel dari anggota populasi secara acak dan proporsional (Arikunto, 2019: 179). Penentuan jumlah sampel tiap sekolah menurut Riduwan (2010: 61) menggunakan rumus:

$$ni = \frac{Ni}{N} * n$$

Keterangan :

n_i = Jumlah sampel menurut strata

N = Jumlah populasi total

N_i = Jumlah populasi menurut sekolah

n = Jumlah sampel total

Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah sampel pada masing-masing SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 2. Sampel Penelitian

No.	Nama Sekolah	Guru	Sampel
1	SD NEGERI ANTASAN BESAR 1	13	6
2	SD NEGERI ANTASAN BESAR 7	38	19
3	SD NEGERI GADANG 2	32	16
4	SD NEGERI MAWAR 2	18	9
5	SD NEGERI MAWAR 4	9	4
6	SD NEGERI MAWAR 6	8	4
7	SD NEGERI MAWAR 7	19	9
8	SD NEGERI MELAYU 11	9	4
9	SD NEGERI MELAYU 2	16	8
10	SD NEGERI MELAYU 5	10	5
11	SD NEGERI MELAYU 6	11	5
12	SD NEGERI MELAYU 7	8	4
13	SD NEGERI PASAR LAMA 6	16	8
14	SD NEGERI SEBERANG MESJID 1	24	12
15	SD NEGERI SEBERANG MESJID 5	11	5
16	SD NEGERI TELUK DALAM 1	15	7
17	SD NEGERI TELUK DALAM 10	7	3
18	SD NEGERI TELUK DALAM 11	8	4
19	SD NEGERI TELUK DALAM 12	7	3
20	SD NEGERI TELUK DALAM 3	30	15
21	SD NEGERI TELUK DALAM 6	10	5
22	SD NEGERI TELUK DALAM 7	15	7
23	SD NEGERI TELUK DALAM 9	8	4
24	SDN - SN PASAR LAMA 1	26	13
25	SDN MAWAR 8	9	4
26	SDN-SN PASAR LAMA 3	24	12
Total	Total	401	200

C. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Oleh karena itu, harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam ataupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Maka dalam penelitian ini diperlukan empat instrumen yaitu instrumen untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, motivasi kerja dan instrumen untuk mengukur Kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Hasan (2017: 2) “Skala Likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel peneliti (fenomena sosial spesifik) seperti sikap, pendapat dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang”.

Dengan skala Likert. Maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan. Dalam suatu instrumen penelitian pasti memerlukan alat ukur yang berfungsi untuk mengukur variabel yang diteliti, hal ini dikarenakan jumlah instrumen yang digunakan dalam penelitian akan bergantung pada jumlah variabel yang diteliti.

Tabel 3. 3. Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
Kepemimpinan Kepala Sekolah X1 (Bass & Avolio, 1994)	1. <i>Idealized Influence</i>	Integritas pemimpin	1
		Keteladanan perilaku	2
		Keadilan dalam bertindak	3
		Disiplin kerja	4
		Konsistensi nilai,	5
	2. <i>Inspirational Motivation</i>	Memberikan inspirasi kerja	6
		Memberikan semangat/motivasi	7
		Mengarahkan pada visi dan tujuan	8
		Menginternalisasi visi organisasi	9
		Menumbuhkan kebanggaan organisasi	10
	3. <i>Intellectual Stimulation</i>	Mendorong inovasi	11
		Keterbukaan terhadap ide	12
		Pemecahan masalah	13
		Pengembangan profesional	14
		Pemahaman regulasi/pengetahuan kerja	15
	4. <i>Individualized Consideration</i>	Memahami kebutuhan individu	16
		Pembimbingan/mentoring	17
		Keterbukaan interpersonal	18
		Hubungan kerja yang harmonis	19

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Pernyataan	
			Positif	Negatif
Budaya Kerja (X2) (Ndraha,2018: 81)	1. Sikap terhadap pekerjaan	a. Kesukaan akan kerjadibandingkan dengankegiatan lain	1,2	
		b. Merasa terpaksa terhadap pekerjaannya	3, 4	
		c. Memperolehkepuasan ketika bekerja	5, 6	
		d. Bekerja hanya untuk menyibukkan diri	8	7
	2. Perilaku bekerja Rajin	a. Berdedikasi	9	
		b. Bertanggung jawab	10	
		c. Berhati-hati	11	
		d. Teliti	12	
		e. Cermat		13
		f. Berkemauan kuat untukmempelajari tugas dan kewajibannya	14	
		g. Suka membantu sesama	15	
Motivasi Kerja (Z) (Mangkunegara, 2019: 93)	1. Tanggung jawab	a. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas	1,2	
		b. Menjaga kualitas pelaksanaan tugas	3	
		c. Komitmen menyelesaikan seluruh tugas	4	
	2. Prestasi Kerja	a. Keinginan untuk menjadilebih unggul	5,6	
		b. Kompetisi	7,8	
	3. Peluang untuk Maju	a. Pengembangan potensi diri	9	
		b. Kesempatan mengikuti pelatihan	11,12	
	4. Pengakuan Atas	a. Penghargaan dari organisasi	13,14	

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	
	Kinerja		Positif	Negatif
Kepuasan Kerja Guru (Y) (Luthans, 2020)	1. Pekerjaan itu sendiri	Tantangan	1	
		Materi pekerjaan	2	
		Tanggung jawab	3,4	
	2. Gaji	Perbandingan gaji dengan pekerjaan	5	
		Kemampuan gaji memenuhi kebutuhan	7	6
	3. Promosi	Kenaikan jabatan	8,9	
		Promosi jabatan	10,11	
	4. Supervisi	Pembinaan	12,13	
		Dukungan	14,15	
	5. Rekan Kerja	Hubungan dengan rekan kerja		16
		Dampak adanya rekan kerja	17,18	

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data. Pada penelitian ini tahapan pengumpulan data diselenggarakan melalui penyebaran kuesioner serta dokumentasi (Riduwan, 2010: 56).

1. Kuisisioner

Data penelitian dikumpulkan dengan teknik kuesioner yang dapat mengungkap aspek-aspek persepsi mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja guru. Pernyataan-pernyataan disusun dengan menggunakan alternatif jawaban-jawaban yang bertingkat, seperti sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas,

dan sangat puas, atau seperti selalu, sering, terkadang, pernah, dan tidak pernah atau bisa juga dengan menggunakan alternatif jawaban lain yang tingkat jawabannya dapat diubah dalam bentuk numerik misal menjadi -2, -1, 0, 1, 2 atau bisa juga 1, 2, 3, 4, dan 5.

Kuesioner terdiri atas empat bagian, yang masing-masing bagian sesuai dengan variabel yang akan diteliti, bagian I tentang kepemimpinan kepala sekolah, bagian II tentang budaya kerja, bagian III tentang motivasi kerja dan bagian IV tentang kepuasan kerja. Kuesioner yang dipakai dengan sistem pernyataan tertutup, artinya jawaban sudah disediakan. Pada penelitian ini dipakai dengan kuesioner langsung artinya responden menjawab tentang perasaan/pendapat pribadinya bukan menjawab tentang orang lain.

Tabel 3. 4 Gradasi Jawaban Skala Likert

No.	Jawaban	Bobot Nilai Pernyataan Positif	Bobot Nilai Pernyataan Negatif
1.	Sangat setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Ragu-ragu	3	3
4.	Tidak setuju	2	4
5.	Sangat tidak setuju	1	5

Sumber: Sugiyono (2019: 169)

2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2019: 274) dokumentasi teknik pengumpulan data bersumber dari catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya. Dalam penelitian ini metode dokumentasi untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah, mulai dari profil sekolah, Sejarah sekolah, visi dan

misi, struktur organisasi, jumlah siswa, jumlah guru, hingga sarana dan prasarana.

E. Uji Coba Instrumen

1. Uji Validitas

Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti (Sugiyono, 2019: 172). Jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini merupakan angket tertutup dengan jawaban sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Setiap jawaban diberi skor terlebih dahulu. Untuk mengukur tingkat validitas, tiap butiran angket digunakan rumus korelasi product moment sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Angka indeks korelasi “r” atau product moment N= Number of cases

$\sum XY$ = Jumlah hasil perkalian antara skor X dan skor Y

$\sum X$ = Jumlah seluruh skor X

$\sum Y$ = Jumlah seluruh skor Y (Arikunto, 2019: 213)

Suatu instrumen dikatakan valid, jika r hitung $>$ r tabel dan sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel maka dikatakan tidak valid sehingga tidak dapat dipergunakan dan dihilangkan dalam analisis. Alasan digunakan rumus tersebut adalah untuk mengetahui tingkat validitas sebuah instrumen. Pengujian validitas item dengan korelasi pearson yaitu dengan mengkorelasikan skor item dengan skor total item, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria menggunakan r tabel pada tingkat

signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi (Priyatno, 2014: 41). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid) harus dibuang karena harga r hitung untuk butir-butir soal tersebut lebih kecil dibandingkan r tabel.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen diuji kepada 30 responden di luar sampel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,361), sehingga dinyatakan valid.

Berikut tabel hasil uji validitas:

Tabel 3. 5 Uji Validitas Variabel X1 (Kepemimpinan Kepala Sekolah)

Variabel X1	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,426	> 0,361	VALID
Item no. 2	0,175	> 0,361	VALID
Item no. 3	0,772	> 0,361	VALID
Item no. 4	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 5	0,832	> 0,361	VALID
Item no. 6	0,719	> 0,361	VALID
Item no. 7	0,816	> 0,361	VALID
Item no. 8	0,768	> 0,361	VALID
Item no. 9	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 10	0,426	> 0,361	VALID
Item no. 11	0,175	> 0,361	VALID
Item no. 12	0,772	> 0,361	VALID
Item no. 13	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 14	0,832	> 0,361	VALID
Item no. 15	0,719	> 0,361	VALID
Item no. 16	0,816	> 0,361	VALID
Item no. 17	0,768	> 0,361	VALID
Item no. 18	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 19	0,832	> 0,361	VALID

Tabel 3. 6 Uji Validitas Variabel X2 (Budaya Kerja)

Variabel X2	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,685	> 0.138	VALID
Item no. 2	0,864	> 0.138	VALID
Item no. 3	0,729	> 0.138	VALID
Item no. 4	0,721	> 0.138	VALID
Item no. 5	0,674	> 0.138	VALID
Item no. 6	0,744	> 0.138	VALID
Item no. 7	0,279	> 0.138	VALID
Item no. 8	0,743	> 0.138	VALID
Item no. 9	0,460	> 0.138	VALID
Item no. 10	0,674	> 0.138	VALID
Item no. 11	0,685	> 0.138	VALID
Item no. 12	0,864	> 0.138	VALID
Item no. 13	0,210	> 0.138	VALID
Item no. 14	0,721	> 0.138	VALID
Item no. 15	0,674	> 0.138	VALID

Tabel 3. 7 Uji Validitas Variabel Z (Motivasi Kerja)

Variabel Z	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,761	> 0.138	VALID
Item no. 2	0,589	> 0.138	VALID
Item no. 3	0,674	> 0.138	VALID
Item no. 4	0,806	> 0.138	VALID
Item no. 5	0,696	> 0.138	VALID
Item no. 6	0,726	> 0.138	VALID
Item no. 7	0,661	> 0.138	VALID
Item no. 8	0,531	> 0.138	VALID
Item no. 9	0,684	> 0.138	VALID
Item no. 10	0,522	> 0.138	VALID
Item no. 11	0,671	> 0.138	VALID
Item no. 12	0,75	> 0.138	VALID
Item no. 13	0,847	> 0.138	VALID
Item no. 14	0,712	> 0.138	VALID
Item no. 15	0,497	> 0.138	VALID
Item no. 16	0,677	> 0.138	VALID
Item no. 17	0,738	> 0.138	VALID
Item no. 18	0,387	> 0.138	VALID
Item no. 19	0,599	> 0.138	VALID

Tabel 3. 8 Uji Validitas Variabel Y (Kepuasan Kerja)

Variabel Y	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,634	> 0.138	VALID
Item no. 2	0,627	> 0.138	VALID
Item no. 3	0,763	> 0.138	VALID
Item no. 4	0,876	> 0.138	VALID
Item no. 5	0,696	> 0.138	VALID
Item no. 6	0,254	> 0.138	VALID
Item no. 7	0,738	> 0.138	VALID
Item no. 8	0,768	> 0.138	VALID
Item no. 9	0,734	> 0.138	VALID
Item no. 10	0,634	> 0.138	VALID
Item no. 11	0,627	> 0.138	VALID
Item no. 12	0,763	> 0.138	VALID
Item no. 13	0,876	> 0.138	VALID
Item no. 14	0,696	> 0.138	VALID
Item no. 15	0,706	> 0.138	VALID
Item no. 16	0,692	> 0.138	VALID
Item no. 17	0,768	> 0.138	VALID
Item no. 18	0,776	> 0.138	VALID
Item no. 19	0,711	> 0.138	VALID

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya reliabilitas, ditunjukkan dari angka yang umum dipakai yaitu koefisien (korelasi) Alpha Cronbach, ini menunjukkan keandalan atau konsistensi

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

suatu kuesioner. Rumus perhitungan manual koefisien (korelasi) Alpha Cronbach (p) yakni:

Keterangan:

r_{11} : Koefisien reliabilitas alpha
 k : jumlah item pernyataan
 $\sum \sigma^2 b$: jumlah varian butir
 $\sigma^2 t$: varians total

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan program SPSS menggunakan menu analisis Scale. Butir pernyataan yang ada pada instrumen angket diuji reliabilitasnya agar mendapatkan skala pengukuran instrumen yang baik. Untuk pengujian biasanya menggunakan batasan tertentu seperti reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada output statistic, apabila nilai cronbach alpha di atas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut reliable (Priyatno, 2014: 98).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik Alpha Cronbach. Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian reliabel dan layak digunakan.

Rincian nilai Cronbach's Alpha setiap variabel disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 3. 9 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Kategori Reliabilitas
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	19	0,858	Reliabel
2	Budaya Kerja (X2)	15	0,871	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Z)	19	0,888	Reliabel
4	Kepuasan Kerja Guru (Y)	19	0,911	Sangat Reliabel

F. Teknik Analisis Data

Mengacu pada tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka analisis data yang digunakan untuk masing-masing tujuan adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Pembahasan dalam statistik deskriptif lebih berpengaruh dengan pengumpulan data, peringkasan data, dan penyajian hasil peringkasan data. Data yang diperoleh dari penelitian ini masih acak dan tidak terorganisir dengan baik. Menurut Sugiyono (2019: 35) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau menggeneralisasi.

Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendeskripsikan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya kerja (X2), Motivasi Kerja (Z) dan Kepuasan Kerja (Y). Peneliti akan menggunakan langkah-langkah analisis data sebagai berikut:

- a. Seluruh kelengkapan jawaban responden, konsistensi jawaban peneliti periksa kemudian menyeleksi keutuhan kuesioner dan memberi bobot pada setiap alternatif jawaban yang diberikan responden.
- b. Penskoran setiap variabel dilakukan dengan menggunakan Skala Likert, untuk pernyataan positif:

1) Sangat Setuju (SS) = 5

2) Setuju (S) = 4

3) Ragu-Ragu (RR) = 3

4) Tidak Setuju (TS) = 2

5) Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Dan untuk pernyataan negatif :

1) Sangat Setuju (SS) = 1

2) Setuju (S) = 2

3) Ragu-Ragu (RR) = 3

4) Tidak Setuju (TS) = 4

5) Sangat Tidak Setuju (STS) = 5

c. Penentuan skor variabel penelitian berupa skor rata-rata, yaitu dengan menjumlahkan skor total variabel penelitian dibagi jumlah responden.

d. Menghitung frekuensi data dalam bentuk persentase dan membuat tabel distribusi frekuensi skor sekolah, kemudian diinterpretasikan kategori sebagai berikut:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 1) Skor $\geq 80\%$ | = sebagian sangat besar |
| 2) $60\% \leq \text{skor} < 80\%$ | = sebagian besar |
| 3) $40\% \leq \text{skor} < 60\%$ | = sebagian kecil |
| 4) $20\% \leq \text{skor} < 40\%$ | = sebagian sangat kecil |

e. Mengelompokkan skor setiap sekolah untuk masing-masing variabel penelitian menggunakan skor rata-rata ideal (M_i) dan standar deviasi (S_{di}).

Pada tahap klasifikasi, peneliti akan menentukan panjang interval kelas interval dari setiap variabel yang diteliti dan mengklasifikasikan data kriteria tertentu. Data tersebut harus diringkas dalam bentuk tabulasi sebagai dasar untuk berbagai pengambilan kesimpulan. Dalam statistik deskriptif secara ringkas dapat diketahui skor maksimum, minimum, nilai mean, median, standar deviasi dari masing-masing variabel.

Interval kategori berdasarkan pada skor tertinggi dan skor terendah dari masing-masing variabel, selanjutnya dicari harga rata-rata ideal (M_i) dari simpangan baku ideal (S_{di}).

Penentuan jarak 1 S_{di} untuk kategori ini didasarkan pada kurva distribusi normal yang secara teori berjarak 6 S_d . Untuk menghitung rerata ideal (M_i) dengan formula:

$$M_i = 1 \{ (\text{nilai ideal terendah}) + (\text{nilai ideal tertinggi}) \} 2$$

Untuk menghitung besarnya simpangan baku ideal (S_{di}) adalah:

- $S_{di} = 1 (\text{nilai ideal tertinggi} - \text{nilai ideal terendah})$ (Suryabrata, 2014: 75)

Tabel 3. 10 Kategori Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja, MoMotivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Variabel	Posisi Rata-rata Hitung	Kategori Penilaian Variabel
X1, X2, Z, dan Y	$X > M_i + 1,8 S_{di}$	Sangat Tinggi
	$M_i + 0,6 S_{di} < X \leq M_i + 1,8 S_{di}$	Tinggi
	$M_i - 0,6 S_{di} < X \leq M_i + 0,6 S_{di}$	Cukup
	$M_i - 1,8 S_{di} < X \leq M_i - 0,6 S_{di}$	Rendah
	$X \leq M_i - 1,8 S_{di}$	Sangat Rendah

2. Uji Persyaratan Analisis Data

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ini, variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi normal atau tidak.

Dalam penelitian ini, uji normalitas yang digunakan adalah uji One Sample Kolmogorov Smirnov. Kriteria pengujian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikansi (*Sig 2 tailed*) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikansi (*Sig 2 tailed*) $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

Untuk mengetahui data terdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan metode grafik P-P plot, yaitu apabila suatu grafik menunjukkan titik-titik tersebar disekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka residual pada model regresi ini terdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel bebas dan variabel terikat memiliki pengaruh yang linier. Untuk menentukan terjadi linearitas atau tidak, dilakukan dengan uji F penyimpangan data dari garis linier (*deviation from linearity*) harus lebih besar daripada 0,05 dengan taraf signifikansi 5% dan dengan cara melihat kolom Sig. pada baris *Linearity* di *Anova Table*, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linier antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang

harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Fungsi regresi Kepuasan Kerja (Y) pada penelitian ini merupakan fungsi regresi linier berganda yaitu melibatkan dua variabel independent yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan budaya kerja (X2) serta Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Uji multikolinieritas berguna untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variable independent atau bebas (Ghozali, 2016: 107). Uji multikolinieritas pada penelitian ini menggunakan ukuran nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai $VIF < 10$ berarti tidak terdapat multikolinearitas
- 2) Apabila nilai $VIF > 10$ maka terdapat multikolinearitas

Dan jika menggunakan nilai *tolerance* dengan kriteria nilai *tolerance* $< 1,00$ maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Pada fungsi regresi linier berganda yaitu tidak terjadi korelasi mendekati sempurna antara variable kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan variable budaya kerja (X2) karena merupakan variabel yang mempengaruhi dimana pada model penelitian ini tidak diasumsikan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1) mempengaruhi budaya kerja (X2) atau sebaliknya karena dasar teori yang sudah demikian. Namun karena posisi variabel Motivasi Kerja (Z) merupakan variabel mediasi sesuai dengan kerangka konseptual pada penelitian ini, maka dari itu semestinya terjadi multikolinieritas karena teori dan kajian empirisnya menunjukkan variable kepemimpinan kepala

sekolah (X1) maupun variabel budaya kerja (X2) mempengaruhi Motivasi Kerja (Z) dan Motivasi Kerja (Z) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas (Ghozali, 2016: 159). Uji heteroskedastisitas penelitian ini menggunakan Uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Pengujian Hipotesis

Kebenaran hipotesis penelitian harus diuji berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan dan memastikan apakah hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini dapat diterima atau tidak.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka data akan dianalisis dengan langkah untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini dilakukan:

- a. Menyusun tabel kerja dengan memasukkan skor yang didapat:
(X1 =Kepemimpinan Kepala Sekolah)
(X2 = Budaya Kerja)
(Z = Motivasi Kerja)
(Y = Kepuasan Kerja)
- b. Menghitung korelasi antara variabel X1 dengan Y, X2 dengan Y, X1 dengan Z, X2 dengan Z, Y dengan Z, X1 melalui Y dengan Z, dan X2 melalui Y dengan Z dengan menggunakan analisis jalur (path analisis).

Menurut Gunawan (2016: 245) model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Analisis jalur ini digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti, memprediksi nilai variabel endogen berdasarkan nilai variabel eksogen, dan menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Secara matematis, analisis jalur tidak lain adalah analisis berganda terhadap data yang dibakukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa analisis korelasi dan regresi merupakan dasar dari analisis jalur (Gunawan, 2016: 247).

Untuk mengetahui tingkat korelasi dapat dilihat dari tingkat kekuatan hubungan tersebut dengan interval berikut ini:

Tabel 3. 1 Interval Nilai Koefesien Korelasi dan Kekuatan Hubungan

No .	Interval Nilai	Kekuatan Hubungan
1	0,00 – 1,99	Sangat Lemah
2	0,20 – 0,399	Lemah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2019: 248)

Signifikansi model ini berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur. Untuk menyelesaikan analisis jalur ini maka perlu diketahui adanya jalur diagram dan koefisien jalur.

c. Model Analisis Jalur

Analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan variabel X terhadap Y yang menggunakan regresi dengan variabel dibakukan. Sebelum dilakukan pengujian ada tidaknya hubungan tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansi terlebih dahulu.

Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan teori *timing*, yaitu dengan menghapus atau menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Setelah itu hasil dari struktur yang baru dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui besarnya hubungan langsung atau tidak langsung.

Menurut (Riduwan, 2010: 116) langkah-langkah dalam menguji analisis jalur adalah sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

$$Z = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta_{y\epsilon 1}$$

di mana:

Z = Motivasi Kerja

Y = Kepuasan Kerja

X2 = Budaya Kerja

X1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah

β = intercept

ϵ_1 = residu variabel/error

- 2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
:

a) Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturalnya dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

b) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.

Persamaan regresi berganda:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta Z + \epsilon_1$$

di mana:

Y = Kepuasan Kerja

Z = Motivasi Kerja

X2 = Budaya Kerja

X1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah

β = intercept

ϵ_1 = residu variabel/error

Pada dasarnya koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau Z-score.

Khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, koefisien jalur ditunjukkan oleh output yang dinamakan *Coefficient* yang dinyatakan sebagai *Standarized Coefficient* atau nilai Beta (β)

- 1) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)

Uji keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan dengan:

$$H_a: \beta_{yx} = \beta_{yz_1} = \beta_{yz_2} \neq 0$$

$$H_o: \beta_{yx} = \beta_{yz_1} = \beta_{yz_2} = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi dengan program SPSS:

a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{nilai Sig}$, maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya signifikan.

b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{Sig}$, maka H_o ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

2) Menghitung koefisien jalur secara individu

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus:

$$t_k = \frac{\beta_k}{se_{\beta_k}} ; (dk = n - k - 1)$$

Keterangan:

Statistik β_k diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah ordinal ditransformasi ke interval.

3) Meringkas dan menyimpulkan

Terdapat dua indikator dalam analisis jalur, yaitu determinasi total yang dapat dijelaskan oleh model persamaan:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} - P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi linier.

Menurut Trianto (2011: 318) proses analisis data kuantitatif dapat dilakukan dengan mudah jika menggunakan program

komputer yang dirancang khusus untuk keperluan analisis data. Salah satu contoh program komputer yang dapat digunakan untuk analisis data kuantitatif adalah SPSS. Program ini mempunyai kemampuan untuk melakukan analisis statistik dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks. Dengan bantuan program komputer, proses persiapan dan analisis data dapat dilakukan dengan cepat dan efisien. Berdasarkan pendapat di atas, maka peneliti akan berencana melakukan analisis data yang diperoleh dengan menggunakan program aplikasi analisis data kuantitatif yaitu SPSS versi 27.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Penelitian ini dilaksanakan di seluruh SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin. Jumlah keseluruhan dari sekolah yang diteliti berjumlah 26 sekolah dan responden terpilih berjumlah 200 orang dari total 401 orang jumlah populasi.

B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, status pekerjaan, dan Pendidikan terakhir. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan dapat disajikan karakteristik responden sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin Responden

Data jenis kelamin dari responden yang diteliti secara singkat disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 1. Jenis Kelamin Responden

		Jenis Kelamin			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Laki-laki	67	33,5	33,5	33,5
	Perempuan	133	66,5	66,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah, terdiri dari responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67 orang dengan persentase 33,5% dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 133 orang dengan persentase 66,5%.

2. Usia Responden

Berdasarkan hasil olah data kuesioner penelitian, gambaran karakteristik responden berdasarkan usia secara ringkas disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 2. Rentang Umur Responden

		Rentang Umur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	46	23,0	23,0	23,0
	31-40	63	31,5	31,5	54,5
	41-50	65	32,5	32,5	87,0
	51-60	26	13,0	13,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah mulai dari responden berusia 21-30 sebanyak 46 orang dengan persentase 23%, selanjutnya responden berusia 31-40 tahun sebanyak 63 dengan persentase 31,5%, kemudian responden berusia 41-50 tahun sebanyak 65 orang dengan persentase 32,5% dan responden terakhir berusia 51-60 tahun sebanyak 26 orang dengan persentase 13%. Sehingga responden paling banyak berasal dari usia 41-50 tahun sebanyak 65 orang atau 32,5% dari jumlah total sampel.

3. Status Kepegawaian Responden

Data jenis status kepegawaian yang didapat dari responden yang diteliti disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 3 Status Kepegawaian Responden

		Status Pegawai			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ASN	175	87,5	87,5	87,5
	NON AS	25	12,5	12,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah, terdiri dari responden yang berstatus ASN sebanyak 175 orang dengan persentase 87,5% dan responden yang berstatus Non ASN sebanyak 25 orang dengan persentase 12,5.

4. Tingkat Pendidikan Responden

Gambaran karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan dari responden yang diteliti disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 4 Pendidikan Terakhir Responden

		Pendidikan			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	S1	189	94,5	94,5	94,5
	S2	11	5,5	5,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah, terdiri dari responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 189 orang dengan persentase 94,5% dan responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 11 orang dengan persentase 5,5%.

5. Masa Kerja Responden

Berdasarkan hasil kajian data yang diperoleh, karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

		Lama Kerja			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	0-5	54	27,0	27,0	27,0
	6-10	27	13,5	13,5	40,5
	11-15	60	30,0	30,0	70,5
	>15	59	29,5	29,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui dari 200 orang responden guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah yang menjadi objek penelitian ini terdiri dari responden dengan masa kerja 0-5 tahun berjumlah 54 orang dengan persentase 27%, sebagian kecil pada responden dengan masa kerja 6-10 tahun berjumlah 27 orang dengan persentase 13,5% kemudian responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 60 orang dengan persentase 30% merupakan jumlah terbanyak dan responden dengan masa kerja >15 tahun yang berjumlah 59 orang dengan persentase 29,5%.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Distribusi Skor Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Hasil statistik deskriptif dari data variabel kepuasan kerja berikut ini merupakan rerata skor dari masing-masing 200 tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Deskripsi Statistik Variabel Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Y_Total	200	34	53	87	77,03	,506	7,154	51,185
Valid N (listwise)	200							

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan data di atas disajikan tabel distribusi frekuensi dari kepemimpinan transformasional yang dimulai dengan menentukan jumlah kelas interval (K) dihitung dengan persamaan Sturges, yakni :

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 200 \\
 &= 1 + 3,3 (7,6) \\
 &= 8,593 \text{ (dibulatkan menjadi 8)} \\
 &= 9 \text{ kelas}
 \end{aligned}$$

Panjang interval kelas yaitu:

$$\begin{aligned}
 I &= \frac{R}{k} \\
 &= \frac{(\text{nilai max} - \text{nilai min})}{k} \\
 &= \frac{(\text{nilai max} - \text{nilai min})}{k}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{(87-53)}{9}$$

= 3.78 (Dibulatkan menjadi 4)

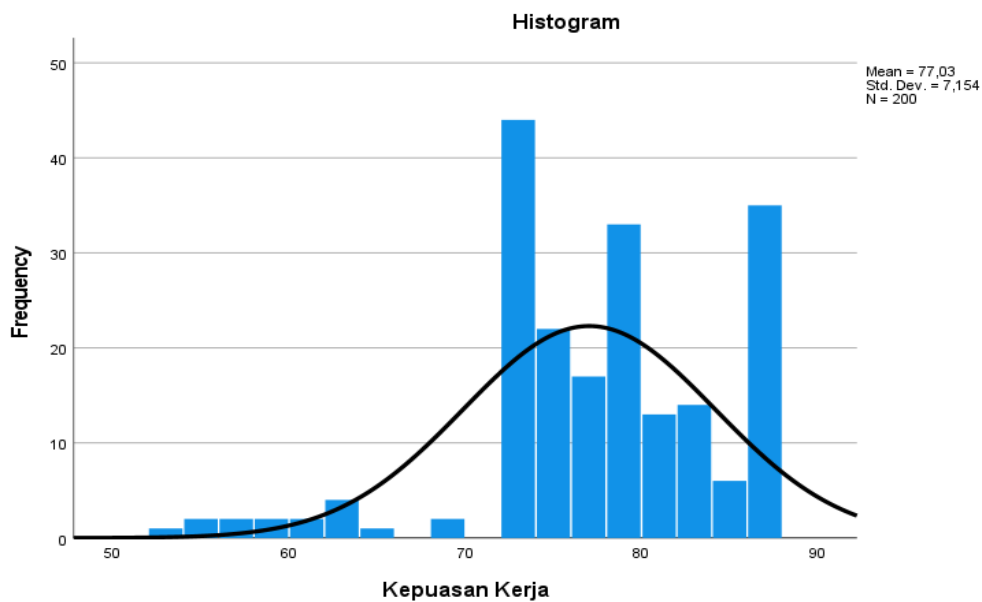
Dari perhitungan awal tersebut, berikut adalah hasil tabel distribusi frekuensi data:

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

No	Kelas Interval	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1	53 – 56	5	2,5%
2	57 – 60	4	2%
3	61 – 64	5	2,5%
4	65 – 68	2	1%
5	69 – 72	44	22%
6	73 – 76	39	19,5%
7	77 – 80	46	23%
8	81 – 84	20	10%
9	85 – 88	35	17,5%
	Total	200	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui rentang skor tertinggi terletak pada kelas interval No.5 yaitu 69 – 72 sebanyak 22% dengan 44 responden dan rentang skor terendah terletak pada kelas interval No. 4 yaitu 65 – 68 sebanyak 1% dengan 2 responden.

Distribusi frekuensi dari data kepemimpinan transformasional disajikan dalam bentuk histogram berikut:



Gambar 4. 1 Histogram Kepuasan Kerja

Berpijak pada histogram di atas dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Y) tergolong dalam kurva normal dengan mean 77,03 dan standar deviasi 7,154.

Untuk mengetahui kedudukan dari Kepuasan Kerja pada SD Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah dilakukan dengan pengkategorian tingkat kecenderungannya. Pada hal ini digunakan skor rata-rata ideal (M_i) dan skor simpangan ideal (S_{bi}). Jumlah item pertanyaan pada variabel Kepuasan Kerja adalah sebanyak 19 buah dengan pilihan jawaban 1-5, maka nilai ideal tertinggi adalah $19 \times 5 = 95$, sedangkan nilai terendah idealnya adalah $19 \times 1 = 19$, sehingga:

$$\begin{aligned} M_i &= \frac{1}{2} \times (\text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal}) \\ &= \frac{1}{2} \times (95 + 19) \\ &= 57 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{Di} &= \frac{1}{6} \times (\text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal}) \\ &= \frac{1}{6} \times (95 - 19) \\ &= 12,67 \end{aligned}$$

$$M_i + 1,8 S_{Di} = 57 + 1,8 (12,67) = 79,81$$

$$M_i + 0,6 S_{Di} = 57 + 0,6 (12,67) = 64,40$$

$$\begin{aligned} Mi - 0,6 SDi &= 57 - 0,6 (12,67) = 49,40 \\ Mi - 1,8 SDi &= 57 - 1,8 (12,67) = 34,19 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai Mi dan SDi , dibuat kelompok skor Kepuasan Kerja pada tabel berikut:

Tabel 4. 7. Kelompok Skor Kepuasan Kerja

Kriteria	Interval Skor Y	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah	$\leq 34,19$	0	0,0%
Rendah	34,20 – 49,40	0	0,0%
Sedang	49,41 – 64,60	14	7,0%
Tinggi	64,61 – 79,81	118	59,0%
Sangat Tinggi	$> 79,81$	68	34,0%
Total		200	100%

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada penilaian skor kepuasan kerja pada 2 kelas interval yaitu pada $1 \leq 34,19$ dengan klasifikasi sangat rendah dan $34,20 - 49,40$ dengan klasifikasi rendah. Interval $49,41 - 64,60$ dengan klasifikasi sedang sebanyak 14 responden dengan persentase 7%. Pada interval $64,61 - 79,81$ dengan klasifikasi tinggi sebanyak 118 responden dengan persentase 59% dan interval $>79,81$ dengan klasifikasi sangat tinggi terdapat sebanyak 68 responden dengan persentase 34%.

Berdasarkan analisa di atas bahwa kepuasan kerja berada pada kategori tinggi. Guna memperoleh gambaran lebih rinci tentang skor kepuasan kerja, berikut diuraikan rata-rata skor responden berdasarkan sub variabel dan indikator :

No.	Item Pernyataan	Rata-rata Indikator	Rata-rata Sub Variabel
Pekerjaan itu sendiri			
1	Setiap tugas merupakan tantangan bagi saya	4,37	4,37
2	Saya mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan materi pelajaran yang berbeda dari waktu ke waktu	4,51	
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan baik	4,34	
4	Saya bertanggung jawab penuh atas keberhasilan pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas saya	4,26	
Gaji			
5	Gaji yang didapatkan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan	4,33	3,47
6	Gaji yang saya terima tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup*	4,41	
7	Gaji yang saya terima mampu memenuhi kebutuhan keluarga saya	4,34	
Promosi			
8	Kenaikan jabatan saya peroleh berdasarkan kinerja guru pada masing-masing sekolah	4,37	4,38
9	Kenaikan jabatan saya sesuai dengan peraturan yang ada	4,28	
10	Promosi jabatan diberikan kepada saya sesuai dengan angka kredit	4,37	
11	Saya mendapatkan kesempatan yang sama untuk peningkatan jabatan	4,51	
Supervisi			
12	Kepala Sekolah bersedia mendengarkan pendapat saya	4,34	4,31
13	Kepala Sekolah selalu memberikan bimbingan secara personal kepada saya	4,26	
14	Kepala Sekolah melengkapi fasilitas yang menunjang pelaksanaan belajar mengajar	4,33	
15	Kepala Sekolah selalu memberikan arahan yang jelas	4,30	
Rekan Kerja			
16	Rekan kerja kurang memberikan motivasi pada saya ketika bekerja*	4,32	4,33
17	Kerja sama yang baik antar saya dan rekan kerja lainnya akan membuat suatu pekerjaan terselesaikan dengan baik.	4,37	
18	Saya sangat menikmati kerja sama dengan sesama guru yang ada di sekolah	4,31	
19	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat apabila dilaksanakan bersama.	4,31	
Rata- Rata Total			4,35

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai rata-rata total kepuasan kerja adalah 4,35. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Nilai Sub variabel **Promosi** memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar

4,38. Nilai tersebut termasuk dalam kategori nilai yang tinggi, artinya mayoritas guru SD Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru SD se-Kecamatan Banjarmasin Tengah merasa sangat puas terhadap aspek promosi jabatan yang mereka alami. Kepuasan ini didasarkan pada persepsi bahwa: kenaikan jabatan diperoleh berdasarkan kinerja, bukan atas dasar subjektif. Sistem promosi sesuai dengan aturan dan peraturan yang berlaku, sehingga menciptakan rasa keadilan. Promosi didasarkan pada angka kredit, yang menjadi indikator objektif dalam sistem karier guru. Kesempatan untuk peningkatan jabatan diberikan secara merata, tanpa diskriminasi antar guru.

Dengan demikian, skor promosi yang tinggi mencerminkan rasa percaya dan kepuasan guru terhadap sistem penilaian dan karier, yang transparan dan adil, serta memberikan harapan terhadap pengembangan profesional di masa depan.

Selanjutnya pada sub variabel **Supervisi** diperoleh nilai rata-rata 4,31. Walaupun nilai rata-rata ini termasuk tinggi namun nilai ini paling kecil dibandingkan dengan sub variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas guru merasa tidak puas terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pihak sekolah, khususnya oleh kepala sekolah.

Nilai yang rendah ini dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan, seperti: Supervisi tidak dilakukan secara rutin atau sistematis, sehingga guru merasa tidak mendapatkan bimbingan dan pengawasan yang cukup. Pendekatan supervisi yang bersifat mengoreksi dan menilai, bukan membina, sehingga menimbulkan ketidaknyamanan. Kurangnya tindak

lanjut atau umpan balik setelah supervisi dilakukan, sehingga guru tidak melihat manfaat nyata dari supervisi terhadap peningkatan kualitas mengajar. Minimnya dialog dan komunikasi terbuka antara guru dan supervisor dalam proses supervisi. Rendahnya kepuasan terhadap supervisi ini dapat berdampak negatif terhadap motivasi, semangat kerja, serta pengembangan profesional guru, karena supervisi seharusnya menjadi sarana pembinaan yang mendukung pertumbuhan kompetensi guru.

2. Distribusi Skor Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

Hasil statistik deskriptif dari data variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah berikut ini merupakan rerata skor dari masing-masing 200 tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
X1_Total	200	29	58	87	76,52	,396	5,599	31,347
Valid N (listwise)	200							

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, diperoleh data dari 200 responden. Skor total memiliki nilai minimum sebesar 58 dan maksimum sebesar 87, dengan rentang nilai sebesar 29 poin.

Nilai rata-rata (mean) sebesar 76,52 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan kepala sekolah secara umum berada pada tingkat yang tinggi dan positif.

Nilai standar deviasi sebesar 5,599 mengindikasikan adanya penyebaran data yang relatif rendah, yang berarti bahwa persepsi responden cenderung homogen. Varians sebesar 31,347 juga menguatkan bahwa perbedaan skor antar responden tidak terlalu besar.

Sesuai data di atas dapat disajikan tabel distribusi frekuensi dari kreativitas yang dimulai dengan menentukan jumlah kelas interval (K) dengan menghitung persamaan Sturges, yaitu:

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 200 \\
 &= 1 + 3,3 (7,6) \\
 &= 8,593 \text{ (dibulatkan menjadi 8)} \\
 &= 9 \text{ kelas}
 \end{aligned}$$

Panjang interval kelas yaitu:

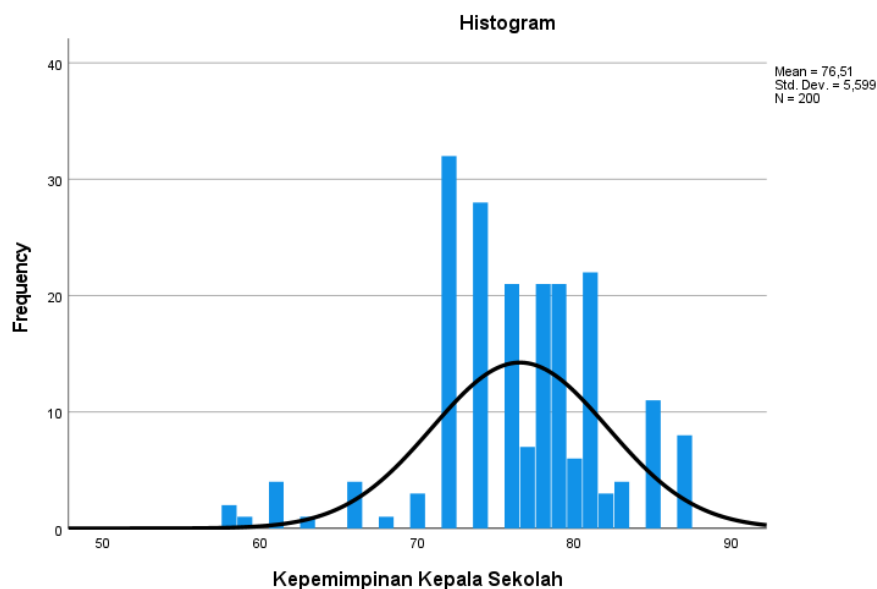
$$\begin{aligned}
 I &= \frac{R}{k} \\
 &= \frac{(\text{nilai max} - \text{nilai min})}{k} \\
 &= \frac{(\text{nilai max} - \text{nilai min})}{k} \\
 &= \frac{(87 - 58)}{9} \\
 &= 3.22 \text{ (Dibulatkan menjadi 3)}
 \end{aligned}$$

Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Interval	Frekuensi	Persentase
1	58-60	3	2%
2	61-63	5	3%
3	64-66	4	2%
4	67-69	1	1%
5	70-72	35	18%
6	73-75	28	14%
7	76-78	49	25%
8	79-81	49	25%
9	82-87	26	13%
Total		200	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui rentang skor tertinggi terletak pada kelas interval ketujuh yaitu 150 – 158 sebanyak 42,3% dengan 63 responden dan rentang skor terendah terletak pada kelas interval kedua yaitu 105 – 113 sebanyak 1,3% dengan 2 responden.

Distribusi frekuensi dari data kepemimpinan transformasional disajikan dalam bentuk histogram berikut, Sumber SPSS 27 :



Gambar 4. 2 Histogram Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berpijak pada histogram di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional (X) tergolong dalam kurva normal dengan mean 76,51 dan standar deviasi 5,559.

Untuk mengetahui kedudukan dari kepemimpinan kepala sekolah pada SD Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah dilakukan dengan pengkategorian tingkat kecenderungannya. Pada hal ini digunakan skor rata-rata ideal (M_i) dan skor simpangan ideal (SD_i). Jumlah item pertanyaan pada variabel kepemimpinan transformasional adalah sebanyak 19 buah dengan pilihan jawaban 1-5, maka nilai ideal tertinggi adalah $19 \times 5 = 95$, sedangkan nilai terendah idealnya adalah $19 \times 1 = 19$, sehingga:

$$\begin{aligned} M_i &= \frac{1}{2} \times (\text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal}) \\ &= \frac{1}{2} \times (95 + 19) \\ &= 57 \\ SD_i &= \frac{1}{6} \times (\text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal}) \\ &= \frac{1}{6} \times (95 - 19) \\ &= 12,67 \\ M_i + 1,8 SD_i &= 57 + 1,8 (12,67) = 79,81 \\ M_i + 0,6 SD_i &= 57 + 0,6 (12,67) = 64,61 \\ M_i - 0,6 SD_i &= 57 - 0,6 (12,67) = 49,41 \\ M_i - 1,8 SD_i &= 57 - 1,8 (12,67) = 34,19 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai M_i dan SD_i , dibuat kelompok skor kepemimpinan transformasional pada tabel berikut

Kategori	Interval Skor X	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah	$\leq 34,19$	0	0,0%
Rendah	34,20 – 49,40	0	0,0%
Sedang	49,41 – 64,60	8	4,0%
Tinggi	64,61 – 79,81	133	66,5%
Sangat Tinggi	$> 79,81$	59	29,5%
Total		200	100%

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada penilaian skor kepemimpinan transformasional pada 2 kelas interval yaitu pada <

34,19 dengan klasifikasi sangat rendah dan 34,20 – 49,40 dengan klasifikasi rendah. Interval 49,41 – 64,60 dengan klasifikasi sedang sebanyak 8 responden dengan persentase 5,4%. Pada interval 64,61 – 79,81 dengan klasifikasi tinggi sebanyak 133 responden dengan persentase 66,5% dan interval >79,81 dengan klasifikasi sangat tinggi terdapat sebanyak 59 responden dengan persentase 29,5%.

Berdasarkan analisa di atas bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah berada pada klasifikasi tinggi. Guna memperoleh gambaran lebih rinci tentang skor kepemimpinan kepala sekolah, berikut diuraikan rata-rata skor responden berdasarkan sub variabel dan indikator :

Tabel 4. 10 Rata-Rata Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Item Pernyataan	Rata-Rata Indikator	Rata-Rata Sub Variabel
Idealized Influence			
1	Kepala sekolah saya memiliki integritas yang tinggi dalam memimpin sekolah	4,34	4,34
2	Kepala sekolah menunjukkan keteladanan dalam sikap dan perilaku sehari-hari	4,38	
3	Kepala sekolah bersikap adil dalam mengambil keputusan	4,35	
4	Kepala sekolah terkadang datang terlambat (*)	1,65	
5	Kepala sekolah konsisten antara perkataan dan tindakan	4,32	
Intellectual Stimulation			
6	Kepala sekolah mampu menginspirasi guru untuk bekerja lebih baik	4,18	4,28
7	Kepala sekolah memberikan semangat kepada guru dalam menjalankan tugas	4,27	
8	Kepala sekolah mampu mengarahkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi dan misi bersama	4,28	
9	Kepala sekolah mengintegrasikan visi dan misi dalam setiap kebijakan sekolah	4,35	
10	Kepala sekolah menumbuhkan rasa bangga menjadi bagian dari sekolah	4,34	
Inspirational Motivation			
11	Kepala sekolah mendorong guru untuk berinovasi dalam pembelajaran	4,38	3,86
12	Kepala sekolah terbuka terhadap ide dan gagasan baru dari guru	4,35	
13	Kepala sekolah membantu guru dalam memecahkan masalah pekerjaan	1,65	
14	Kepala sekolah terus mengikuti perkembangan dalam dunia pendidikan	4,32	
15	Kepala sekolah mampu menjelaskan berbagai regulasi yang berkaitan dengan tugas guru	4,18	
16	Kepala sekolah memahami kebutuhan masing-masing guru	4,27	

Individualized Consideration			
17	Kepala sekolah memberikan bimbingan secara individu kepada guru	4,28	4,32
18	Kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan saran dari guru	4,35	
19	Kepala sekolah mampu membangun komunikasi yang harmonis dengan seluruh warga sekolah	4,32	
Rata- Rata Keseluruhan			4,20

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai rata-rata total kepemimpinan kepala sekolah adalah 4,20. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Nilai Sub variabel **Idealized Influence** memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,34. Nilai tersebut termasuk dalam kategori nilai yang tinggi, artinya mayoritas guru SD Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah telah menjalankan dan berpegang teguh dengan visi misi sekolah.

Selanjutnya pada sub variabel **Inspirational Motivation** diperoleh nilai rata-rata 3,86. Walaupun nilai rata-rata ini termasuk tinggi namun nilai ini paling kecil dibandingkan dengan sub variabel lainnya artinya sub variabel ini perlu peningkatan dan motivasi dari kepala sekolah terhadap guru SD Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah dalam hal pengambilan keputusan.

3. Distribusi Skor Variabel Budaya Kerja (X2)

Hasil statistik deskriptif dari data variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah berikut ini merupakan rerata skor dari masing-masing 200 tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 4. 11. Deskripsi Statistik Budaya Kerja

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
X2_Total	200	28	39	67	59,78	,393	5,558	30,889
Valid N (listwise)	200							

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Budaya Kerja, diperoleh jumlah responden sebanyak 200 orang. Skor total yang diperoleh memiliki nilai minimum sebesar 39 dan maksimum sebesar 67, dengan rentang skor 28 poin.

Nilai rata-rata (mean) sebesar 59,78 menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap budaya kerja berada pada kategori tinggi (asumsinya tergantung skala pengukuran). Sedangkan nilai standar deviasi sebesar 5,558 mengindikasikan bahwa penyebaran data relatif cukup homogen, artinya perbedaan antar responden tidak terlalu besar.

Varians sebesar 30,889 mendukung informasi tersebut, menunjukkan tingkat penyebaran skor yang masih terkendali. Berikut Tabel distribusi budaya kerja dengan persamaan sturgess :

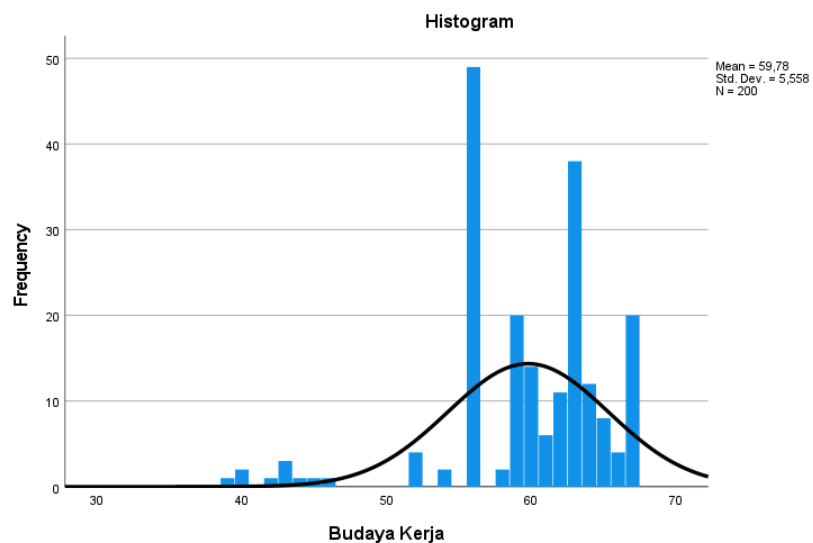
Tabel 4. 12 Distribusi Frekuensi Budaya Kerja

No.	Interval	Frekuensi	Persentase
1	39-41	3	2%
2	42-44	5	3%
3	45-47	2	1%
4	48-50	0	0%

5	51-53	4	2%
6	54-56	51	26%
7	57-59	22	11%
8	60-62	31	16%
9	63-67	82	41%
Total		200	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui rentang skor tertinggi terletak pada kelas interval ketujuh yaitu 54-56 sebanyak 26% dengan 51 responden dan rentang skor terendah terletak pada kelas interval keempat yaitu 48-50 sebanyak 0% dengan 0 responden.

Bentuk histogram distribusi frekuensi dari data kreativitas disajikan sebagai berikut:



Gambar 4. 3 Histogram Budaya Kerja

Berpijak pada histogram di atas dapat dinyatakan bahwa kreativitas (Z2) tergolong dalam kurva normal. Dengan mean 59,78 dan standar deviasi 5,558.

Untuk mengetahui kedudukan dari budaya kerja dilakukan dengan mengkategorikan tingkatan kecenderungannya. Pada hal ini menggunakan

skor rata-rata ideal (M_i) dan skor simpangan ideal (S_{bi}). Jumlah item pertanyaan dalam variabel kreativitas yakni sebanyak 15 buah dengan pilihan jawaban 1-5, maka nilai tertinggi idealnya adalah $15 \times 5 = 75$, sedangkan nilai terendah idealnya yakni $15 \times 1 = 15$, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 13 Kelompok Skor Budaya Kerja

Kategori	Interval Skor Y	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah	≤ 26	0	0,0%
Rendah	27 – 34	0	0,0%
Sedang	35 – 54	18	9,0%
Tinggi	55 – 63	138	69,0%
Sangat Tinggi	> 64	44	22,0%
Total		200	100%

Pada tabel tersebut bahwa tidak menunjukkan adanya penilaian skor budaya kerja pada 2 kelas interval yaitu pada < 26 dengan klasifikasi sangat rendah dan 27-34 dengan klasifikasi rendah. Interval 35-54 pada klasifikasi sedang sebanyak 18 responden dengan persentase 9%. Pada interval 55-63 dengan klasifikasi tinggi sebanyak 138 responden dengan persentase 69% dan interval > 64 dengan klasifikasi sangat tinggi terdapat sebanyak 44 responden dengan persentase 22%.

Berdasarkan analisa di atas bahwa kreativitas berada pada klasifikasi tinggi. Guna memperoleh gambaran lebih rinci tentang skor kreativitas, berikut diuraikan rata-rata skor responden berdasarkan sub variabel dan indikator sebagai berikut :

Tabel 4. 14 Rata-Rata Variabel Budaya Kerja

No	Item Pernyataan	Rata-Rata Indikator	Rata-Rata Sub Variabel
Sikap Terhadap Pekerjaan			
1	Saya menyukai tugas-tugas saya sebagai guru	4,31	4,02
2	Saya selalu merencanakan dan menyiapkan materi pelajaran dengan matang sebelum mengajar	4,34	
3	Saya tidak pernah merasa terpaksa dalam menjalankan tugas saya sebagai guru	4,275	
4	Saya mengajar karena sudah merupakan tugas saya	4,455	
5	Saya puas dengan pekerjaan saya sebagai guru	4,315	
6	Saya puas karena bekerja di bidang yang saya inginkan	4,435	
7	Mengajar memberikan saya banyak kesibukan*	1,575	
8	Mengajar tidak memberikan ruang bagi saya untuk mengerjakan hal lain*	4,445	
Perilaku Bekerja Rajin			
9	Saya bertanggung jawab secara penuh atas tugas sebagai guru	4,265	3,95
10	Saya selalu menerapkan prinsip kehati-hatian dalam bekerja	4,375	
11	Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan	4,31	
12	Saya berupaya bekerja dengan cermat dengan memperhatikan kualitas hasil kerja	4,34	
13	Terkadang ada tugas yang saya jalankan seadanya*	1,565	
14	Saya menjalankan seluruh kewajiban sebagai guru	4,455	
15	Saya bersedia membantu rekan kerja	4,315	
Total			3,98

Tabel berikut menyajikan nilai rata-rata dari dua sub-variabel budaya kerja, yaitu *sikap terhadap pekerjaan* dan *perilaku rajin bekerja*. Hasil analisis menunjukkan bahwa **sikap terhadap pekerjaan** memperoleh skor rata-rata sebesar **4,02**, sedangkan **perilaku rajin bekerja** memperoleh skor rata-rata **3,95**. Kedua skor tersebut berada dalam kategori “**Baik**”, yang menunjukkan bahwa budaya kerja guru tergolong tinggi.

Skor 4,02 pada sub-variabel *sikap terhadap pekerjaan* menunjukkan bahwa guru memiliki pandangan yang positif terhadap pekerjaannya. Hal ini mencerminkan rasa tanggung jawab, komitmen, dan kebanggaan terhadap profesi yang dijalani. Sementara itu, skor 3,95 pada *perilaku rajin bekerja* menggambarkan bahwa guru menunjukkan kebiasaan kerja yang baik seperti kedisiplinan waktu, konsistensi dalam menyelesaikan tugas, dan semangat bekerja yang cukup tinggi.

Secara umum, data ini menunjukkan bahwa **budaya kerja guru berada pada tingkat yang baik**, baik dari segi sikap maupun perilaku nyata dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

4. Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja (Z)

Hasil statistik deskriptif dari data variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah berikut ini merupakan rerata skor dari masing-masing 200 tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Deskripsi Statistik Variabel Motivasi Kerja

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Z_Total	200	35	53	88	74,66	,496	7,021	49,289
Valid N (listwise)	200							

Sumber : SPSS 27

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel Motivasi Kerja menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 200 orang. Nilai skor minimum adalah 53, sedangkan nilai maksimum mencapai 88, dengan rentang skor sebesar 35 poin.

Nilai rata-rata (mean) sebesar 74,66 menandakan bahwa tingkat motivasi kerja responden secara umum berada dalam kategori tinggi (tergantung pada klasifikasi interval yang digunakan).

Nilai standar deviasi sebesar 7,021 menunjukkan adanya variasi sedang antar jawaban responden. Artinya, sebagian besar responden memiliki persepsi yang relatif seragam namun masih terdapat sedikit penyebaran skor. Hal ini juga terlihat dari nilai varians sebesar 49,289, yang masih dalam batas wajar.

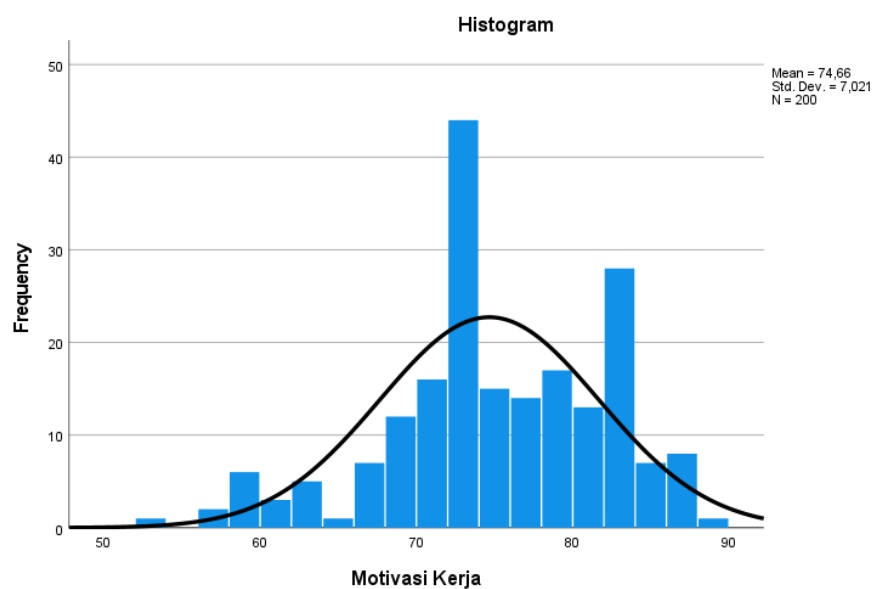
Data juga disajikan tabel distribusi frekuensi dari motivasi kerja berdasarkan data diatas yang dimulai dengan menentukan jumlah kelas interval (K) dan mengitung dengan persamaan Sturgess, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 16 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja

No.	Interval	Frekuensi	Persentase
1	53-55	3	2%
2	56-58	4	2%
3	59-61	2	1%
4	62-64	5	3%
5	65-67	0	0%
6	68-70	2	1%
7	71-73	44	22%
8	74-76	35	18%
9	77-88	105	53%
Total		200	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui rentang skor tertinggi terletak pada kelas interval kesembilan yaitu 77 – 88 sebanyak 53 % dengan 105 responden dan rentang skor terendah terletak pada kelas interval kesatu yaitu 65 – 67 sebanyak 0% dengan tidak ada responden.

Distribusi frekuensi dari data motivasi kerja disajikan dalam bentuk histogram berikut ini;



Gambar 4. 4 Histogram Motivasi Kerja

Berpijak pada histogram di atas dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja (Z) tergolong dalam kurva normal. Dengan mean 74,66 dan standar deviasi 7,021.

Kedudukan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah dari motivasi kerja pada SD Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah dapat diketahui dengan dilakukannya pengkategorian tingkat kecenderungannya. Pada hal ini menggunakan skor rata-rata ideal (Mi) dan skor simpangan ideal (Sbi). Jumlah item pertanyaan pada variabel motivasi kerja adalah sebanyak 19 buah dengan pilihan jawaban 1-5, maka nilai tertinggi idealnya adalah $19 \times 5 = 95$, sedangkan nilai terendah idealnya adalah $19 \times 1 = 19$, sehingga disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4. 17 Kelompok Skor Motivasi Kerja

Kategori	Interval Skor Y	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah	$\leq 34,19$	0	0,0%
Rendah	34,20 – 49,40	0	0,0%
Sedang	49,41 – 64,60	14	7,0%
Tinggi	64,61 – 79,81	118	59,0%
Sangat Tinggi	$> 79,81$	68	34,0%
Total		200	100%

Sesuai tabel tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya penilaian skor motivasi kerja pada kelas interval $<34,19$ dengan klasifikasi sangat rendah dan kelas interval 34,20 – 49,40 dengan klasifikasi rendah. Kelas interval 49,41 – 64,60 sebanyak 14 responden dengan persentase 7%. Pada dua kelas interval selanjutnya yaitu 64,61 – 79,81 dengan klasifikasi tinggi sebanyak 118 responden dengan persentase 59% dan kelas interval $>79,81$ dengan klasifikasi sangat tinggi sebanyak 68 responden dengan persentase 34% .

Berdasarkan analisa di atas bahwa motivasi kerja berada pada klasifikasi tinggi. Guna memperoleh gambaran lebih rinci tentang skor motivasi kerja, berikut diuraikan rata-rata skor responden berdasarkan sub variabel dan indikator sebagai berikut:

No	Item Pernyataan	Rata-Rata Indikator	Rata-Rata Sub Variabel
Tanggung Jawab			
1	Dalam melaksanakan tugas, saya berusaha melakukan yang terbaik menurut ukuran saya	4,37	4,13
2	Saya berusaha menyampaikan seluruh materi pelajaran dengan tuntas	4,465	
3	Saya berusaha melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin	3,875	
4	Saya mengerjakan tugas dengan meminimalisir kesalahan	3,805	
Prestasi Kerja			
5	Saya selalu berusaha melaksanakan tugas lebih baik daripada yang lainnya	4,405	4,35
6	Saya berusaha untuk menjadi guru teladan	4,34	
7	Saya bersaing secara sehat dengan rekan kerja agar menjadi yang terbaik	4,355	
8	Saya selalu berusaha agar menjadi guru teladan	4,295	
Peluang Untuk Maju			
9	Menjadi guru dapat mengembangkan potensi yang saya miliki	4,385	4,37
10	Menjadi guru membuka peluang bagi saya untuk mendapatkan penghasilan tambahan sebagai guru privat	4,47	

11	Menjadi guru memberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan	4,43	
12	Setiap selalu mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang kerja	4,19	
Pengakuan Atas Kinerja			
13	Kepala sekolah selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja saya	3,74	3,20
14	Saya selalu mendapat pujian dari rekan kerja	4,365	
15	Saya mengharapkan mendapatkan penghasilan lebih dari yang dikerjakan*	1,485	
Pekerjaan Yang Menantang			
16	Saya senang jika mendapatkan tugas yang harus dilaksanakan secara berkelompok	3,86	3,42
17	Bekerja dengan tim dengan pola pikir beragam merupakan tantangan bagi saya	3,83	
18	Saya keberatan jika melakukan pekerjaan tambahan di luar tugas rutin saya untuk memenuhi kebutuhan hidup saya*	2,255	
19	Saya merasa tertantang untuk melaksanakan tugas diluar tugas utama saya	3,75	
Total			3,89

Tabel berikut menyajikan skor rata-rata dari lima sub-variabel yang membentuk variabel **Motivasi Kerja**. Hasil perhitungan menunjukkan adanya variasi tingkat motivasi guru pada masing-masing aspek. Sub-variabel dengan skor rata-rata tertinggi adalah *peluang untuk maju* dengan nilai **4,37**, disusul oleh *prestasi kerja* sebesar **4,35**, dan *tanggung jawab* sebesar **4,13**. Ketiga aspek ini berada dalam kategori “**Sangat Baik**” hingga **Baik**, yang menunjukkan bahwa guru merasa memiliki motivasi kuat untuk

berkembang, berprestasi, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Namun, dua sub-variabel lainnya menunjukkan skor rata-rata yang lebih rendah, yaitu *pekerjaan yang menantang* sebesar **3,42** dan *pengakuan atas kinerja* sebesar **3,20**. Skor 3,42 masih berada dalam kategori “Cukup” ke arah “Baik”, sedangkan skor 3,20 tergolong dalam kategori “Cukup”, yang menunjukkan bahwa guru merasa **kurang mendapatkan tantangan dalam pekerjaannya dan kurangnya penghargaan atau pengakuan atas hasil kerja mereka.**

Disparitas skor antar sub-variabel ini mengindikasikan bahwa **motivasi kerja guru belum sepenuhnya merata di semua aspek**, terutama pada aspek penghargaan dan karakteristik pekerjaan yang menantang. Hal ini bisa menjadi perhatian bagi manajemen sekolah untuk memberikan bentuk apresiasi yang lebih nyata serta menciptakan tantangan yang konstruktif dalam pekerjaan agar dapat meningkatkan motivasi kerja secara menyeluruh.

D. Hasil Uji Persyaratan Data

1. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, uji normalitas yang digunakan adalah uji Sample Kolmogorof Smirnov. Kriteria pengujian ini adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi (Sig 2 tailed) > 0,05, maka data berdistribusi normal.

- b. Jika nilai signifikansi (Sig 2 tailed) $<0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

Lebih jelasnya mengenai hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 4. 18. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			200
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		0
	Std. Deviation		3
Most Extreme Differences	Absolute		.075
	Positive		.075
	Negative		-.049
Kolmogorov-Smirnov Z			1.054
Asymp. Sig. (2-tailed)			.217
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.208 ^c
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.198
		Upper Bound	.219

a. Test distribution is Normal.

b. User-Specified

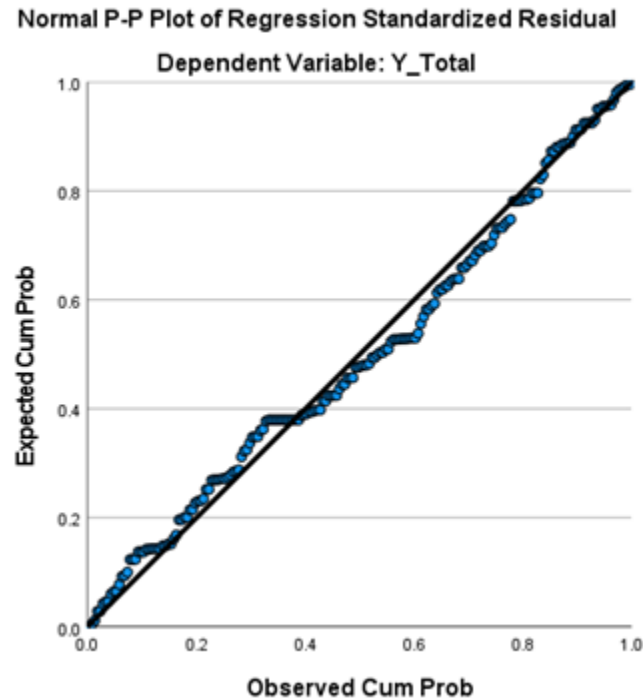
c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 677935123.

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki sebaran data berdistribusi normal karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 yaitu 0,208.

Normalitas data juga dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada Normal P-Plot of Regression Standardized Residual. Persyaratan uji normalitas data adalah menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka regresi memenuhi syarat asumsi normalitas.

Salah satu bentuk dari Normal P-Plot of Regression Standardized Residual disajikan sebagai berikut:



Gambar 4. 5 Normal P-Plot of Regression

Berdasarkan output chart di atas dapat dilihat bahwa titik-titik plotting yang terdapat pada gambar “Normal P-Plot of Regression Standardized Residual” selalu mengikuti dan mendekati garis diagonalnya. Oleh karena itu, sebagaimana dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam uji normalitas teknik probability plot dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal. Dengan demikian maka asumsi normalitas untuk nilai residual dalam analisis regresi linier dalam penelitian ini dapat terpenuhi.

2. Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui linieritas data, yaitu apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Uji ini

biasanya dipergunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi Pearson atau regresi linear. Pengujian linieritas dalam penelitian ini memakai bantuan program SPSS 30 dengan menggunakan Test for Linearity pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan linier jika nilai signifikansi pada linearity $\leq 0,05$.

Berikut hasil uji menggunakan SPSS :

Tabel 4. 19 Uji Linieritas Variabel Y dengan X1

ANOVA Table			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y_Total * X1_Total	Between Groups	(Combined)	7009,032	18	389,391	22,186	,000
		Linearity	6039,470	1	6039,470	344,104	,000
		Deviation from Linearity	969,563	17	57,033	3,250	,000
	Within Groups		3176,788	181	17,551		
	Total		10185,820	199			

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada *linearity* 0,000 . Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja dinyatakan dinyatakan linier.

Tabel 4. 20 Hasil Uji Linieritas Variabel Y dengan X2

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y_Total * X2_Total	Between Group (Combined)	6375,518	19	335,554	15,852	,000
	Linearity	5082,393	1	5082,393	240,094	,000
	Deviation from Linearity	1293,125	18	71,840	3,394	,000
	Within Groups	3810,302	180	21,168		
	Total	10185,820	199			

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada *linearity* 0,000 . Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga hubungan budaya kerja dengan kepuasan kerja dinyatakan dinyatakan linier.

Tabel 4. 21 Hasil Uji Linieritas Variabel Y dengan Z

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y_Total * Z_Total	Between (Combined)	8861,785	30	295,393	37,704	,000
	Linearity	7386,849	1	7386,849	942,858	,000
	Deviation from Linearity	1474,936	29	50,860	6,492	,000
	Within Groups	1324,035	169	7,835		
	Total	10185,820	199			

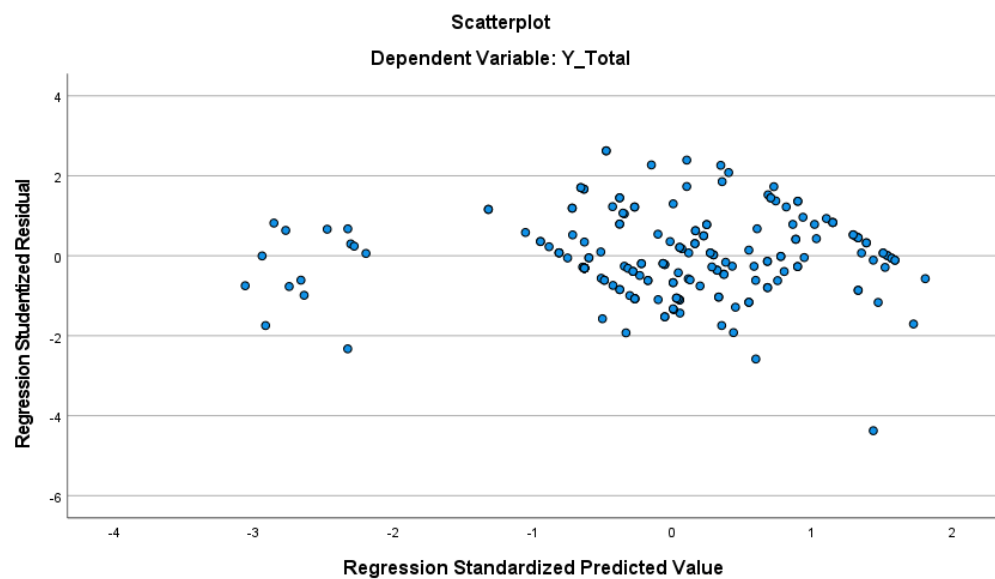
Sumber : SPSS 27

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada *linearity* 0,000 . Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja dinyatakan dinyatakan linier.

Uji linieritas juga bisa diuji dengan scatter plot (diagram pancar) seperti yang digunakan untuk deteksi data outlier, dengan memberi tambahan garis regresi. Adapun kriterianya adalah:

- a. Jika grafik mengarah ke kanan atas, maka data termasuk dalam kategori linier
- b. Jika grafik tidak mengarah ke kanan atas, maka data termasuk dalam kategori tidak linier

Berikut ini hasil uji linieritas yang telah telah dilaksanakan dengan scatter plot :



Gambar 4. 6 Uji Linieritas dengan Scatterplot

Berdasarkan hasil scatterplot antara nilai residual dan nilai prediksi regresi, terlihat bahwa sebaran titik-titik bersifat acak dan menyebar secara merata di sekitar garis nol. Tidak terdapat pola melengkung atau penyimpangan sistematis. Maka dapat disimpulkan bahwa **hubungan**

antara variabel independen dan variabel dependen bersifat linier dan memenuhi asumsi linearitas.

3. Uji Multikolonieritas

Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinieritas. Uji multikolinieritas pada penelitian ini menggunakan ukuran nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan kriteria sebagai berikut:

- Apabila nilai VIF < 10 berarti tidak terdapat multikolinearitas
- Apabila nilai VIF > 10 maka terdapat multikolinearitas

Dan jika menggunakan nilai tolerance dengan kriteria nilai tolerance < 1,00 maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Lebih jelasnya mengenai hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 22 Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-7,357	3,067		-2,398	,017		
	X1_Total	,389	,055	,305	7,052	,000	,498	2,008
	X2_Total	,231	,054	,180	4,297	,000	,531	1,883
	Z_Total	,546	,045	,536	12,158	,000	,478	2,090

a. Dependent Variable: Y_Total
Sumber : SPSS 27

Tabel diatas menunjukkan bahwa pada Fungsi Kinerja Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) memiliki nilai Tolerance < 1,00 yakni 0,498 dan nilai VIF < 10 yakni 2,008, sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas. Pada variabel Budaya Kerja (X2) memiliki nilai Tolerance < 1,00 yakni 0,531 dan nilai VIF < 10 yakni 1,883, sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas, demikian pula variabel Motivasi Kerja (Z1) memiliki nilai Tolerance < 1,00 yakni 0,478 dan nilai VIF < 10 yakni 2,090 sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Berikut hasil uji heteroskedastisitas :

Tabel 4. 23 Uji Heteroskedastisitas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,560	3	2,187	,551	,648 ^b
	Residual	777,745	196	3,968		
	Total	784,305	199			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z_Total, X2_Total, X1_Total

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan uji Heteroskedastisitas nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

E. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Hasil analisis uji *path analysis* dikatakan berpengaruh secara signifikan apabila nilai signifikansi $\leq 0,05$. Analisis jalur dilakukan dengan metode regresi melalui program SPSS versi 27.

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil analisis jalur pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan Budaya Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 24 Ringkasan Model (Model Summary) Regresi Linear X1, X2, Z terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,904 ^a	,818	,815	3,077

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

Sumber : SPSS 27

Tabel 4. 25 Koefisien Regresi Linear antara X1, X2, Z terhadap Y

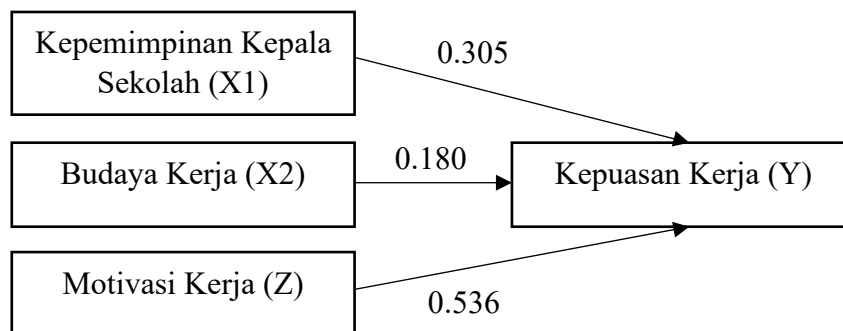
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,357	3,067		-2,398	,017
	Motivasi Kerja	,546	,045	,536	12,158	<,001
	Budaya Kerja	,231	,054	,180	4,297	<,001
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	,389	,055	,305	7,052	<,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : SPSS 27

Mengacu pada tabel di atas, maka dapat dibuat bagan alur pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin :



Gambar 4. 7 Alur Pengaruh Variabel X1, X2, Z, terhadap Y

Berdasarkan hasil output SPSS tentang regresi kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru didapati nilai Rsquare dengan nilai 0,818 berarti 81,8% variabel Kepuasan Kerja (Y) dijelaskan oleh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis jalur pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap motivasi kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 26 Ringkasan Model (Model Summary) Regresi Linear X1, X2, terhadap Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,722 ^a	,522	,517	4,880

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

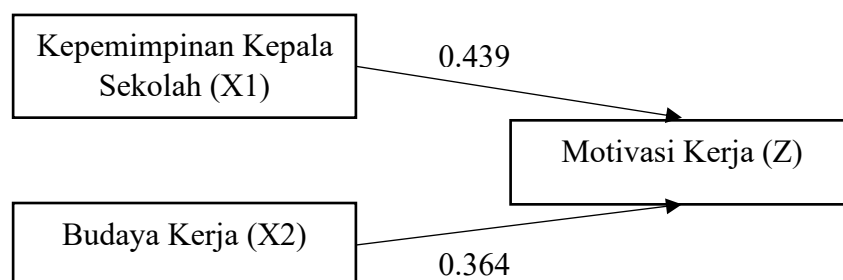
Tabel 4. 27 Koefisien Regresi Linear antara X1, X2, terhadap Z

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,051	4,852		1,041	,299
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	,550	,078	,439	7,030	<,001
	Budaya Kerja	,460	,079	,364	5,835	<,001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : SPSS 27

Mengacu pada tabel di atas, maka dapat dibuat bagan alur pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin :



Gambar 4. 8 Alur Pengaruh Variabel X1, X2, terhadap Z

Berdasarkan hasil analisis regresi sebagaimana terlihat pada Tabel Coefficients, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Budaya Kerja (X2) secara signifikan mempengaruhi Motivasi Kerja Guru (Z).

Adapun penjelasan masing-masing jalur pengaruh sebagai berikut:

- a. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja ($X1 \rightarrow Z$).

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien beta standar antara X1 dan Z sebesar 0,439 dengan nilai signifikansi 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Z adalah positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan guru, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki oleh guru SD se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

- b. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja ($X2 \rightarrow Z$)

Koefisien beta standar antara X2 dan Z adalah 0,364 dengan nilai signifikansi 0,001. Ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Dengan kata lain, semakin baik budaya kerja yang terbentuk di lingkungan sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja para guru.

Kedua hasil ini menunjukkan bahwa baik kepemimpinan kepala sekolah maupun budaya kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Temuan ini juga menguatkan teori motivasi yang menyebutkan bahwa faktor-faktor kontekstual seperti

gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja turut mendorong semangat dan dorongan kerja individu.

F. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk melakukan pembuktian hipotesis yang didasarkan pada penelitian yang sudah ada. Pengujian ini meliputi Uji F (simultan) dan uji t (parsial/individu).

1. Uji F (Simultan)

Uji simultan atau uji F dalam regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen yang digunakan dalam model regresi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam pelaksanaannya, terdapat sejumlah pertimbangan yang perlu diperhatikan guna menjamin validitas dan kelayakan model regresi yang dibangun.

Pertimbangan pertama terletak pada nilai signifikansi (Sig.) dari uji F. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa model regresi signifikan secara simultan. Dengan demikian, seluruh variabel bebas secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel terikat. Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka model regresi tidak signifikan secara simultan, sehingga pengaruh gabungan dari variabel bebas terhadap variabel dependen tidak dapat dibuktikan secara statistik.

Pertimbangan kedua adalah nilai F hitung yang diperoleh. Semakin besar nilai F, maka semakin kuat pula pengaruh simultan dari seluruh

variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai F ini mencerminkan seberapa baik model regresi menjelaskan variasi dalam variabel terikat.

Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R Square) juga menjadi bagian penting dalam interpretasi uji simultan. R Square menunjukkan besarnya proporsi variasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Berikut tabel hasil uji F Pengaruh X1, X2, dan Z, Terhadap Y :

Tabel 4. 28 hasil uji F Pengaruh X1, X2, dan Z, Terhadap Y :

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8330,568	3	2776,856	293,364	<,001 ^b
	Residual	1855,252	196	9,466		
	Total	10185,820	199			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja, Motivasi Kerja

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan hasil uji F yang ditampilkan dalam Tabel diatas diketahui bahwa nilai F sebesar **293,364** dengan nilai signifikansi sebesar **0,000** ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun dengan variabel independen **Motivasi Kerja, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah** secara **simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu Kepuasan Kerja guru**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan yang terjadi

pada variabel Kepuasan Kerja secara bermakna secara statistik. Oleh karena itu, model regresi layak digunakan dalam penelitian ini.

2. Uji T (Parsial)

Uji T atau uji parsial dalam analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen secara individual memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji T digunakan untuk menguji pengaruh parsial dari **Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁)**, **Budaya Kerja (X₂)**, dan **Motivasi Kerja (Z)** terhadap **Kepuasan Kerja Guru (Y)**.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui SPSS, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 4. 29 Hasil Uji T Variabel X₁,X₂,Z, terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,357	3,067		-2,398	,017
	Motivasi Kerja	,546	,045	,536	12,158	<,001
	Budaya Kerja	,231	,054	,180	4,297	<,001
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	,389	,055	,305	7,052	<,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Output SPSS 27

Tabel 4. 30 Hasil Uji T Variabel X1, X2 Terhadap Z

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5,051	4,852		,299
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	,550	,078	,439	<,001
	Budaya Kerja	,460	,079	,364	<,001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : SPSS 27

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh informasi mengenai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasilnya dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,305, nilai t-hitung sebesar 7,052, dan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Karena signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan arahan, teladan, dan dukungan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru.

- b. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Variabel Budaya Kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,180, nilai t-hitung sebesar 4,297, dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

guru. Budaya kerja yang baik, seperti disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab, mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan guru dalam menjalankan tugasnya.

c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Variabel Motivasi Kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,536, nilai t-hitung sebesar 12,158, dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Nilai ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Guru yang memiliki motivasi tinggi, baik dari dorongan internal maupun eksternal, cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

d. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki koefisien regresi sebesar 0,439, nilai t-hitung sebesar 7,030, dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Karena nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Kepala sekolah yang mampu menjadi pemimpin inspiratif akan mendorong guru untuk bekerja lebih semangat dan penuh tanggung jawab.

e. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja

Variabel Budaya Kerja menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,364, dengan nilai t-hitung sebesar 5,835 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima,

artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap motivasi kerja guru. Budaya kerja yang mendukung, seperti kolaborasi, keterbukaan, dan sistem penghargaan, terbukti mampu meningkatkan semangat guru dalam bekerja.

- f. Pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Kepala Sekolah melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi sebelumnya, diperoleh koefisien pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja ($X_1 \rightarrow Z$) sebesar 0,439. Koefisien pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja ($Z \rightarrow Y$) sebesar 0,536.

Maka, pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja dihitung sebagai berikut:

$$0,439 \times 0,536 = 0,235$$

Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung sebesar 0,24 (atau 24%) dari Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja guru melalui Motivasi Kerja. Karena kedua jalur memiliki signifikansi $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

- g. Pengaruh tidak langsung antara Budaya Kerja melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Dari hasil analisis regresi, diperoleh Koefisien pengaruh langsung Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja ($X_2 \rightarrow Z$) sebesar 0,364. Koefisien pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

($Z \rightarrow Y$) sebesar 0,536. Maka, pengaruh tidak langsung dari Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja dihitung sebagai:

$$0,364 \times 0,536 = 0,195$$

Hasil ini menunjukkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,20 dari Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja guru melalui Motivasi Kerja. Karena jalur ini disusun dari dua hubungan langsung yang signifikan ($\text{Sig} < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja guru, dan motivasi tersebut pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Sesuai dengan pendapat Ndraha (2003), budaya kerja merupakan sistem nilai kerja yang diyakini dan digunakan sebagai dasar bertindak yang mendorong motivasi internal serta membentuk persepsi kepuasan terhadap lingkungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik Kepemimpinan Kepala Sekolah maupun Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, dan Motivasi Kerja pada akhirnya juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru. Ini mendukung hipotesis ke-4 hingga ke-7 dalam penelitian, yang menyatakan adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel tersebut terhadap kepuasan kerja guru.

Tabel 4. 31 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh		Signifikansi
	Langsung	Tidak Langsung	
Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah kepuasan kerja	0,305	-	Signifikan
Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja	0,180	-	Signifikan
Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	0,536	-	Signifikan
Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja	0,439	-	Signifikan
Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja	0,364	-	Signifikan
Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja	-	0,235	Signifikan
Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja	-	0,195	Signifikan

BAB V

PEMBAHASAN

A. Gambaran kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

Berdasarkan hasil pengolahan data, kepemimpinan kepala sekolah di wilayah penelitian tergolong dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa para kepala sekolah telah berhasil menjalankan peran kepemimpinan yang transformasional dan efektif.

Hal ini sejalan dengan teori Bass & Avolio (1994) yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memberikan pengaruh ideal (*idealized influence*) serta motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*). Tingginya skor ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di Banjarmasin Tengah dipandang sebagai sosok teladan yang mampu mengomunikasikan visi sekolah dengan jelas kepada para guru. Sebagaimana ditegaskan oleh Mulyasa (2013), kepala sekolah yang berkualitas adalah mereka yang mampu menjadi fasilitator dan motivator dalam meningkatkan profesionalisme guru, yang dalam konteks penelitian ini telah terimplementasi dengan baik melalui bimbingan dan arahan yang konsisten.

2. Budaya Kerja Guru SD se-Kecamatan Banjarmasin Tengah

Variabel budaya kerja menunjukkan hasil dalam kategori tinggi, yang berarti terdapat internalisasi nilai-nilai organisasi yang kuat di

kalangan tenaga pendidik. Guru-guru di lingkungan SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah memiliki kesamaan persepsi dalam memaknai aturan, norma, dan etika kerja.

Kondisi ini sesuai dengan pandangan Robbins & Judge (2017) bahwa budaya kerja yang kuat berfungsi sebagai "perekat sosial" yang mengikat anggota organisasi melalui standar-standar yang jelas tentang apa yang harus dilakukan. Menurut Edgar H. Schein (2012), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang berkembang dalam suatu kelompok yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak anggotanya.

Dalam konteks sekolah, budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi proses pembelajaran dan meningkatkan profesionalisme guru. Oleh karena itu, tingginya budaya kerja guru dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki sistem nilai yang mendukung terciptanya kinerja yang optimal. Budaya kerja yang tinggi mencerminkan tingkat kedisiplinan dan profesionalisme yang matang. Dalam konteks lokal, hal ini didukung oleh pendapat Triguno (2003) bahwa budaya kerja yang positif akan tercermin dari sikap gotong royong dan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas kependidikan, sehingga menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan berorientasi pada prestasi.

3. Motivasi Kerja Guru SD se-Kecamatan Banjarmasin Tengah

Motivasi kerja guru berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan adanya dorongan psikologis yang kuat dalam menjalankan tugas mengajar.

Para guru memiliki semangat yang besar untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pengembangan diri.

Secara teoritis, hal ini didukung oleh Herzberg (dalam Luthans, 2011) melalui *Two-Factor Theory*, di mana motivasi tinggi muncul karena terpenuhinya faktor-faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk maju. Selain itu, Hamzah B. Uno (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja guru adalah kekuatan mental yang mendorong terjadinya aktivitas kerja. Tingginya motivasi di Banjarmasin Tengah menandakan bahwa guru tidak hanya bekerja demi imbalan materi semata, tetapi juga didorong oleh kepuasan batin dalam mendidik siswa serta adanya dukungan lingkungan yang memadai

4. Kepuasan Kerja Guru SD se-Kecamatan Banjarmasin Tengah

Kepuasan kerja guru sebagai variabel dependen juga menunjukkan kategori tinggi. Hal ini merupakan implikasi logis dari kualitas kepemimpinan, budaya, dan motivasi yang telah dijelaskan sebelumnya.

Menurut Spector (1997), kepuasan kerja adalah perasaan guru terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek yang ada di dalamnya. Skor tinggi ini menunjukkan bahwa harapan-harapan guru terhadap pekerjaan mereka telah terpenuhi secara optimal. Hal ini didukung oleh pendapat Colquitt, Lepine, & Wesson (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan nilai-nilai yang mereka anggap penting, seperti hubungan yang baik dengan atasan (kepala sekolah) serta suasana kerja yang mendukung (budaya kerja). Dengan demikian, tingginya kepuasan kerja guru di SD Negeri se-

Kecamatan Banjarmasin Tengah menunjukkan bahwa profesi guru di wilayah tersebut dijalankan dengan rasa bangga dan kenyamanan profesional yang tinggi.

B. Pengaruh Langsung Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan, ditemukan bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah. Nilai koefisien regresi sebesar 0,305, t-hitung sebesar 7,052, dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, secara statistik dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Temuan ini membuktikan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Kepemimpinan yang efektif menciptakan rasa aman, dihargai, dan termotivasi dalam bekerja bagi guru. Kepala sekolah yang mampu menjadi pemimpin yang inspiratif, komunikatif, dan mendukung perkembangan profesional guru, berkontribusi besar terhadap terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan dan memuaskan.

Menurut Septian (2025) dalam penelitiannya menyatakan kepala sekolah memegang peran penting sebagai pendidik, manajer, dan motivator dalam pengembangan sumber daya manusia guru, dengan melaksanakan berbagai strategi pelatihan, supervisi, serta pembinaan yang berkelanjutan.

Peran ini tidak hanya meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kondusif dan memotivasi guru, meskipun terdapat berbagai tantangan seperti keterbatasan sarana prasarana dan manajemen honor yang perlu diatasi.

Dalam konteks lapangan, guru yang merasakan dukungan kepala sekolah dalam bentuk penghargaan atas kinerja, pemberian kesempatan pengembangan diri, serta kejelasan arahan dan komunikasi yang terbuka, cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Mereka merasa diakui eksistensinya dan diberdayakan dalam menjalankan peran profesionalnya.

Hasil penelitian Syahminan (2024) juga menyatakan Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam membangun budaya kerja dan meningkatkan kinerja guru melalui pengelolaan sumber daya manusia, komunikasi efektif, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif dan mendukung. Kepala sekolah yang mampu memimpin dengan visi jelas, menggerakkan motivasi staf, dan melibatkan seluruh warga sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan akan memberikan dampak positif signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan kepuasan kerja guru.

Selain itu, hasil ini juga mencerminkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi instrumen penting dalam mengurangi stres kerja, menciptakan keadilan organisasi, serta membangun komitmen guru terhadap institusi. Dalam berbagai studi terdahulu, telah dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional memiliki korelasi kuat dengan tingkat kepuasan kerja guru. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter, tidak komunikatif, dan kurang tanggap terhadap kebutuhan guru, seringkali

menjadi penyebab turunnya kepuasan kerja, bahkan meningkatkan niat untuk pindah kerja atau burnout.

Secara praktis, temuan ini menjadi bukti empiris bahwa dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di tingkat sekolah dasar, kepemimpinan kepala sekolah tidak boleh dipandang sebagai peran administratif semata, melainkan sebagai kekuatan utama dalam membentuk suasana kerja yang positif. Kepala sekolah yang visioner, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta aktif memberi apresiasi, akan lebih mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan dan memotivasi guru untuk berkinerja lebih baik.

Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini terbukti dan diterima, yaitu: Terdapat Pengaruh Langsung Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru. Temuan ini mendukung pentingnya peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam program-program pelatihan kepemimpinan pendidikan, agar mereka mampu memainkan peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis dan profesional guru.

C. Pengaruh Langsung Antara Budaya Kerja Dengan Kepuasan Kerja.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah. Berdasarkan output hasil uji t, diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,180, t-hitung sebesar 4,297, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi berada di bawah batas kritis 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_1

diterima. Artinya, secara statistik, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap kepuasan kerja guru.

Secara konseptual, budaya kerja mencerminkan nilai-nilai, norma, kebiasaan, serta cara bekerja yang berkembang dan diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi sekolah. Budaya kerja yang kuat akan membentuk perilaku kolektif yang positif, menciptakan iklim kerja yang sehat, serta memberikan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Budaya kerja yang dibangun oleh kepala sekolah meliputi komunikasi efektif, kolaborasi antar guru, dan lingkungan yang mendukung inovasi serta motivasi kerja. Budaya kerja yang positif ini pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru, sehingga berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan (Sahara, 2022)

Dalam konteks penelitian ini, guru yang bekerja dalam lingkungan sekolah yang positif, kerja sama tim, tanggung jawab, inovasi, serta penghargaan terhadap prestasi kerja, akan lebih cenderung merasa puas dalam melaksanakan tugasnya. Budaya kerja yang terbentuk dari sistem, nilai, dan kebijakan sekolah yang mendukung pengembangan profesionalisme guru juga akan meningkatkan perasaan dihargai dan bermakna, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja.

Temuan ini juga sejalan dengan teori Luthans dalam (Syahminan, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi seseorang terhadap bagaimana lingkungan kerjanya mampu memenuhi kebutuhan dan harapannya. Lingkungan yang penuh semangat kolaborasi, kepercayaan, dan penghargaan akan memperkuat keterikatan emosional guru

terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, budaya kerja yang negatif, seperti adanya konflik antar rekan, ketidakadilan dalam pembagian tugas, atau minimnya penghargaan terhadap kinerja guru, akan menurunkan semangat dan kepuasan kerja.

Lebih dari sekadar pengaruh statistik, budaya kerja juga berfungsi sebagai pilar moral dan etika organisasi, yang mengarahkan bagaimana guru menjalankan tugasnya dan berinteraksi satu sama lain. Ketika nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi guru, maka akan muncul rasa memiliki (*sense of belonging*), komitmen, dan loyalitas terhadap sekolah, yang menjadi komponen penting dari kepuasan kerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini menjadi masukan penting bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan di bidang pendidikan dasar. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, maka perhatian terhadap pembentukan dan penguatan budaya kerja yang sehat dan produktif harus menjadi prioritas utama. Pengembangan budaya kerja yang positif dapat dilakukan melalui kegiatan refleksi nilai bersama, pelatihan pembentukan karakter organisasi, serta penerapan sistem penghargaan dan evaluasi kinerja yang adil.

Dengan demikian, hipotesis ke-2 (H2) dalam penelitian ini terbukti dan diterima, yaitu: terdapat pengaruh langsung antara Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. Temuan ini menegaskan bahwa budaya kerja merupakan aspek kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis dan profesional guru, sekaligus mendorong tercapainya tujuan pendidikan secara lebih optimal.

D. Pengaruh Langsung Antara Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah. Berdasarkan hasil uji t , diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,536, nilai t -hitung sebesar 12,158, dan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi seseorang dalam bertindak dan bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pendidikan, motivasi kerja guru sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan kualitas layanan pendidikan secara umum. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan komitmen, inisiatif, dan semangat dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya akan memengaruhi tingkat kepuasan kerjanya.

Menurut Robbins (Febiani, 2022) motivasi dapat didefinisikan sebagai kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Selanjutnya teori. Selanjutnya teori Herzberg yang merupakan pengembangan dari teori Maslow menerangkan bahwa ada dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja yakni faktor motivasi dan faktor lingkungan (Nurafifah dkk, 2021).

Motivasi kerja sangat dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Dalam dunia pekerjaan, motivasi menempati elemen terpenting yang harus dimiliki oleh pekerja karena motivasi merupakan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan dan disertai dengan kemampuan individu untuk memuaskan kebutuhan mereka. Dengan adanya motivasi dalam bekerja akan mampu mendorong guru dalam menjalankan tugas dan pekerjaan baik dalam hal mengendalikan perilaku, mentaati peraturan, kemauan atau kesadaran melaksanakan tugas.

Purnamasari (2019) mengemukakan keterkaitan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru terletak pada motivasi kerja yang tinggi mendorong guru untuk melakukan pekerjaan lebih efektif sehingga hasilnya akan maksimal dan memberikan kepuasan kepada guru. Hal tersebut juga didukung dalam penelitian Komang (2019) yang menyatakan ada kontribusi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Rofiq dkk. (2022) juga menyatakan terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya peneliti Ajilin dkk. (2020) mengungkapkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian Rivaldo (2021) juga mendukung hal tersebut dengan mengemukakan hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah. Hal ini didasarkan pada temuan peneliti tentang tingginya motivasi seorang guru akan mendorong tercapainya tujuan hingga mendapatkan sebuah kepuasan ketika meraih tujuan tersebut.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kepuasan kerja guru dapat dicapai melalui strategi yang memperkuat motivasi kerja, baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik. Kepala sekolah dan pihak manajemen sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis guru, seperti penghargaan atas kinerja, pengembangan profesional, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian tantangan yang bermakna dalam tugas-tugas sehari-hari.

Dengan demikian, hipotesis ke-3 dalam penelitian ini diterima, yakni terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Temuan ini semakin menguatkan bahwa untuk menciptakan guru yang puas dan berdaya saing, maka motivasi kerja harus menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah.

E. Pengaruh Langsung Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah. Berdasarkan hasil uji t, diketahui bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,439, nilai t-hitung sebesar 7,030, dan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik tidak hanya berperan dalam manajemen administratif, tetapi juga menjadi faktor penting dalam membentuk semangat dan motivasi kerja guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan visi sekolah yang jelas, memberikan bimbingan yang konstruktif, serta membangun suasana kerja yang harmonis dan suportif. Semua aspek ini berkontribusi dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja guru.

Motivasi kerja guru sangat dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Dalam dunia pekerjaan, motivasi menempati elemen terpenting yang harus dimiliki oleh pekerja karena motivasi merupakan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan dan disertai dengan kemampuan individu untuk memuaskan kebutuhan mereka. Dengan adanya motivasi dalam bekerja akan mampu mendorong guru dalam menjalankan tugas dan pekerjaan baik dalam hal mengendalikan perilaku, mentaati peraturan, kemauan atau kesadaran melaksanakan tugas.

Purnamasari (2019) mengemukakan keterkaitan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru terletak pada motivasi kerja yang tinggi mendorong guru untuk melakukan pekerjaan lebih efektif sehingga hasilnya akan maksimal dan memberikan kepuasan kepada guru. Hal tersebut juga didukung dalam penelitian Komang (2019) yang menyatakan ada kontribusi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Rofiq dkk. (2022) juga menyatakan terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya peneliti Ajilin dkk. (2020) mengungkapkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian Rivaldo (2021)

juga mendukung hal tersebut dengan mengemukakan hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri terakreditasi A di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar. Hal ini didasarkan pada temuan peneliti tentang tingginya motivasi seorang guru akan mendorong tercapainya tujuan hingga mendapatkan sebuah kepuasan ketika meraih tujuan tersebut.

Dalam praktiknya, kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya dengan pendekatan partisipatif dan komunikatif akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterlibatan guru terhadap program-program sekolah. Selain itu, pemberian apresiasi atas kerja keras guru, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, serta dukungan dalam penyelesaian masalah-masalah profesional juga menjadi bagian penting dari kepemimpinan yang mampu memotivasi.

Hasil penelitian ini memperkuat pentingnya peran kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru di lingkungan sekolah dasar. Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga harus mampu menjadi pemimpin visioner yang membangkitkan semangat, membina karakter, dan menumbuhkan kecintaan guru terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Temuan ini menjadi bukti empiris bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja guru secara berkelanjutan, kepala sekolah harus

menjalankan peran kepemimpinannya dengan orientasi pada pengembangan manusia, komunikasi dua arah, serta pemberdayaan yang berkelanjutan.

F. Pengaruh Langsung Antara Budaya Kerja Dengan Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, ditemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah. Hasil uji *t* menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,364, nilai *t*-hitung sebesar 5,835, dan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap motivasi kerja guru.

Budaya kerja yang sehat dan kuat menjadi pondasi penting dalam membentuk karakter organisasi yang produktif dan harmonis. Dalam konteks sekolah, budaya kerja mencerminkan nilai-nilai kolektif, norma, kebiasaan, serta pola interaksi yang tumbuh dan berkembang di antara seluruh warga sekolah. Ketika budaya kerja di sekolah dibangun atas dasar kerja sama, saling menghargai, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap tugas, maka lingkungan kerja menjadi lebih mendukung bagi munculnya motivasi kerja yang tinggi.

Ndraha (2003) menjelaskan bahwa budaya kerja merupakan sistem nilai kerja yang diyakini oleh sekelompok orang, menjadi kebiasaan, dan digunakan sebagai pedoman dalam bertindak. Budaya kerja yang positif akan menumbuhkan rasa aman, kejelasan peran, dan rasa kebersamaan di antara para guru. Ketika guru bekerja dalam suasana yang mendorong kedisiplinan,

partisipasi aktif, serta adanya penghargaan terhadap prestasi, maka mereka akan terdorong untuk lebih bersemangat dan terlibat secara penuh dalam setiap kegiatan pendidikan.

Motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap lingkungan kerja, termasuk bagaimana nilai-nilai organisasi diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Sekolah yang memiliki budaya kerja yang kuat akan menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi di kalangan guru. Lingkungan kerja yang dipenuhi dengan semangat kolaboratif, transparansi, serta kejelasan visi dan tujuan organisasi, secara tidak langsung akan mendorong guru untuk bekerja dengan lebih giat dan penuh tanggung jawab.

Menurut Mangkunegara (2007), motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun luar individu untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin guna mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya kerja yang baik menyediakan kondisi-kondisi eksternal yang dapat memicu munculnya motivasi internal dalam diri guru. Contohnya, ketika guru merasa dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan, serta bekerja dalam sistem yang adil dan mendukung pengembangan profesional, maka dorongan untuk bekerja secara optimal akan tumbuh secara alami.

Temuan dalam penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan sekolah, khususnya dalam menciptakan dan menjaga budaya kerja yang mendukung. Kepala sekolah dan tim manajemen perlu memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tidak hanya tertulis dalam dokumen visi dan misi, tetapi juga dihidupkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Kegiatan refleksi budaya, pembinaan etika kerja, serta penghargaan atas kontribusi individu dapat

menjadi bagian dari strategi membangun motivasi guru melalui penguatan budaya kerja.

Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini terbukti dan diterima, yaitu terdapat pengaruh langsung antara budaya kerja terhadap motivasi kerja guru. Hal ini menegaskan bahwa budaya kerja bukan sekadar atribut organisasi, melainkan menjadi kekuatan strategis dalam membangun sumber daya manusia yang bermotivasi tinggi, berkinerja baik, dan memiliki loyalitas terhadap institusi pendidikan.

G. Pengaruh Tak Langsung Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja guru, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, yaitu motivasi kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja guru melalui peningkatan motivasi kerja yang dimiliki guru. Artinya, guru akan merasa lebih puas dalam pekerjaannya ketika mereka memiliki motivasi yang tinggi, dan motivasi tersebut dapat dibentuk atau dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Masykur, Andriani, dan Novitasari (2019) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, dimana setiap peningkatan budaya kerja di sekolah akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja guru. Penelitian Hamonangan, Syahrial, dan Sulastri (2021) juga

menunjukkan bahwa budaya kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru di sekolah. Temuan-temuan ini memperkuat hasil analisis bahwa semakin baik budaya kerja di sekolah, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki guru.

Budaya kerja yang sehat dan kuat menjadi pondasi penting dalam membentuk karakter organisasi yang produktif dan harmonis. Dalam konteks sekolah, budaya kerja mencerminkan nilai-nilai kolektif, norma, kebiasaan, serta pola interaksi yang tumbuh dan berkembang di antara seluruh warga sekolah. Ketika budaya kerja dibangun atas dasar kerja sama, saling menghargai, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap tugas, maka lingkungan kerja menjadi lebih mendukung bagi munculnya motivasi kerja yang tinggi.

Motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap lingkungan kerja, termasuk bagaimana nilai-nilai organisasi diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Sekolah yang memiliki budaya kerja yang kuat akan menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi di kalangan guru. Lingkungan kerja yang dipenuhi dengan semangat kolaboratif, transparansi, serta kejelasan visi dan tujuan organisasi akan mendorong guru untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan penuh tanggung jawab.

Penelitian Masykur dkk. (2019) menegaskan bahwa budaya kerja yang positif akan menumbuhkan rasa aman, kejelasan peran, dan rasa kebersamaan di antara para guru, sedangkan Hamonangan dkk. (2021) menekankan bahwa budaya kerja yang kondusif dapat menjadi pemicu munculnya motivasi intrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik bukan hanya

menciptakan kenyamanan bekerja, tetapi juga menjadi kekuatan strategis yang mendorong guru untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Temuan dalam penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan sekolah, khususnya dalam menciptakan dan menjaga budaya kerja yang mendukung. Kepala sekolah dan tim manajemen perlu memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tidak hanya tertulis dalam dokumen visi dan misi, tetapi juga dihidupkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Kegiatan refleksi budaya, pembinaan etika kerja, serta penghargaan atas kontribusi individu dapat menjadi bagian dari strategi membangun motivasi guru melalui penguatan budaya kerja.

Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan kepuasan kerja guru tidak hanya cukup melalui intervensi langsung dari kepala sekolah, tetapi juga memerlukan pendekatan tidak langsung melalui pembentukan motivasi kerja. Strategi kepemimpinan yang menumbuhkan motivasi intrinsik guru, seperti pemberdayaan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta penciptaan suasana kerja yang positif, terbukti efektif dalam menciptakan guru yang lebih puas dalam menjalankan tugas profesionalnya.

H. Pengaruh Tak Langsung Antara Budaya Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, ditemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah, melalui variabel perantara yaitu motivasi kerja. Secara matematis, besarnya pengaruh tidak langsung ini dihitung dari hasil perkalian antara koefisien regresi budaya kerja terhadap

motivasi kerja dan koefisien regresi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, yaitu $0,364 \times 0,536 = 0,195$. Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh budaya kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja bersifat cukup kuat dan berarti secara substantif.

Dengan demikian, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini terbukti dan diterima. Artinya, budaya kerja di lingkungan sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru secara tidak langsung, yaitu dengan terlebih dahulu membentuk dan meningkatkan motivasi kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif, seperti kebiasaan kolaborasi, etos kerja yang tinggi, kedisiplinan, serta dukungan moral antarrekan kerja, mampu memotivasi guru untuk bekerja lebih giat dan penuh dedikasi, yang pada akhirnya menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Secara konseptual, Ndraha (2003) menyatakan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai kerja yang menjadi pedoman perilaku dan praktik dalam organisasi, dan yang diyakini bersama oleh seluruh anggotanya. Budaya kerja yang kondusif akan menumbuhkan semangat kerja, rasa aman, dan kepastian arah dalam bekerja. Ketika budaya kerja mampu membentuk lingkungan yang memberi rasa nyaman dan stabilitas, maka individu yang ada di dalamnya akan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik.

Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi dan memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung akan bekerja maksimal sehingga akan mudah dalam mencapai sesuatu (Wahyu dkk, 2022). Hal tersebut di dukung dalam penelitian Martini (2022) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja yang tinggi membantu guru meraih tujuan mereka dengan lebih baik. Artinya, ketika

guru berhasil mencapai target yang telah ditetapkan, baik itu dalam hal pencapaian siswa atau kemajuan pribadi, hal itu dapat memberikan kepuasan tersendiri. Rasa pencapaian ini dapat memperkuat motivasi kerja dan memperkuat kepuasan kerja secara keseluruhan. Demikian juga hasil penelitian Dhani dan Surya (2023) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja melalui komitmen terhadap kepuasan kerja yang berarti jika motivasi kerja semakin tinggi dan komitmennya bagus maka kepuasan kerja seorang individu juga semakin baik. Hal tersebut juga secara konsisten memperkuat teori dua faktor oleh Frederick Herzberg. Menurut teori Herzberg (David, 2022) menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat ditinjau dari dua factor, yaitu faktor motivasi yang berkaitan dengan isi pekerjaan (intrinsik) dan faktor lingkungan yang berkaitan dengan elemen di luar pekerjaan (eksternal) yang melekat di pekerjaan tersebut.

Temuan dalam penelitian ini didukung oleh hasil studi lain. Penelitian oleh Widyastuti (2019) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan motivasi. Penelitian serupa oleh Nurfadillah dan Sutisna (2021) juga menyatakan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja menjadi signifikan ketika motivasi menjadi variabel intervening. Hal ini membuktikan bahwa dalam banyak konteks, budaya kerja yang baik akan terlebih dahulu meningkatkan semangat kerja individu, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

Dalam konteks sekolah dasar, budaya kerja menjadi kerangka nilai yang membentuk cara guru menjalani profesinya. Ketika nilai-nilai kerja seperti tanggung jawab, kerja sama tim, keterbukaan, dan penghargaan terhadap prestasi telah melekat dalam keseharian, maka guru akan merasa bahwa tempat kerjanya memberikan dukungan yang cukup untuk berkembang. Ini secara otomatis membangkitkan motivasi dan kebanggaan dalam menjalankan peran sebagai pendidik.

Oleh karena itu, temuan ini memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola sekolah untuk tidak hanya membangun budaya kerja secara struktural, tetapi juga memastikan bahwa budaya tersebut dihidupi secara aktual dalam keseharian. Penguatan budaya kerja melalui pembiasaan nilai-nilai positif, penghargaan terhadap kontribusi guru, serta pengembangan interaksi yang suportif, akan menjadi jalan efektif dalam membentuk motivasi kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Dengan demikian, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini dapat disimpulkan terbukti dan diterima, yaitu bahwa budaya kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja. Temuan ini menekankan pentingnya strategi manajemen berbasis nilai dan budaya dalam menciptakan kondisi kerja yang memuaskan bagi tenaga pendidik.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dikemukakan dalam penelitian pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan pada penelitian yakni:

1. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah berada pada kategori tinggi.
2. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
3. Budaya kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap dengan kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
4. Motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
5. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
6. Budaya kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.
7. Hubungan kepemimpinan kepala sekolah secara tidak langsung melalui motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

8. Hubungan budaya kerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Banjarmasin Tengah.

B. Saran

Mengacu pada hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah
 - a. Pemangku kebijakan khususnya kepala sekolah untuk mengedepankan nilai moral dan sikap bijak dalam memberi perintah ataupun menilai kinerja yang dilakukan oleh guru agar tidak ada rasa tertekan yang dirasakan oleh guru ketika menjalankan tugas.
 - b. Kepala sekolah senantiasa melakukan supervisi agar dapat memecahkan masalah personal guru dan membuat kebijakan yang tidak memberatkan guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di sekolah sehingga terciptanya komitmen kerja yang positif.
2. Bagi Guru disarankan untuk terus menjaga dan menumbuhkan motivasi kerja dengan cara mengembangkan potensi diri, meningkatkan keterampilan, dan membina hubungan yang baik dengan rekan sejawat maupun pimpinan sekolah.
3. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, hendaknya dalam membuat sebuah kebijakan perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru disekolah.
4. Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan pengembangan model dengan menambahkan atau memvariasikan variabel dan dapat juga melakukan

modifikasi model dengan metodologi atau pendekatan berbeda terhadap penelitian kepuasan kerja guru di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adely, A. P. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan: Studi pada Bank BJB Cabang Ciamis. *Journal of Management Review*, 1(2), 107–112.
- Afifah, T., & Musadieg, M. A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerjadan Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 122–129.
- Albardi, R. A. (2019). Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada BPK Perwakilan Provinsi Lampung. *Jurnal Visionist*, 8(2).
- Amin, M. (2017). *Hubungan Antara Budaya Kerja dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru di MTsN 1 Lampung Selatan Kabupaten Lampung Selatan* [Tesis]. UIN Raden Intan.
- Amnuhai, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Antariksa, S. K. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada SD Tarakanita 3 Jakarta. *Jurnal Ekonomi BisnisIndonesia*, 15.
- Arikunto, S. (2019). *Metode Penelitian: Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arofiq. (2020). Effect of Work Culture on Performance through Work Motivation: Study in Teachers of Public Senior High Schools in Mataram City. *International Journal of Social Sciences*, 3(1), 71–79.
- As'ad, M. (2016). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Aslamiah, Irawati, A., & Saleh, M. (2019). Relationship between the Principal Role, Motivation and Satisfaction with the Performance of Elementary School Teachers. *Journal of K6, Education, and Management (J-K6EM)*, 2(2), 87–96.
- Aziizah, D. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja. *Industrial Engineering Journal*, 7(2).
- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Daeli, S. P. (2017). Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja (Studi pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Departemen Dalam Negeri). *Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri*, 41– 48.

- Danim, S., & Suparno. (2019). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danumiharja, M. (2017). *Manajemen Keuangan Sekolah*. Jakarta: UHAMKA.
- Darmayanti, R. (2020). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tiga Serangkai Bandar Lampung* [Tesis]. Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya.
- Daryanto. (2017). *Kepemimpinan dalam Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Davis, K. (2014). *“Human Behavior at Work: Organizational Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)”*. Jakarta: Erlangga.
- Dekawati, I., Pujiyati, W., & Sitoresmi, S. (2021). The Influence of Principal’s Role and Work Motivation to Teachers Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management and Inovation*, 2(1), 100–115.
- Djarmiko, E. (2016). The Effect of the Principal’s Leadership and Facilities on the Teacher’s Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 1(2).
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giantari, I. A. I., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12), 6471–6498.
- Gibson, J., L. (2015). *Organisasi, Perilaku, struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan, I. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gustiawati, R. (2015). Pengaruh sistem Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Kepada Kinerja Guru di SMA. *Judika (Jurnal Pendidikan Unsika)*, 3(2), 170–187.
- Hamonangan, H. & Samsir. (2021). Pengaruh Motivasi, Budaya Kerja dan Dampaknya Terhadap Kepuasan dan Kinerja Guru Sekolah Santo Yosef Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 32(2), 139–145.
- Handayani, R. (2016). Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan dan Doses Tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila Jakarta. *Kreatif, Jurnal Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(2), 120–144.
- Handoko, H. T. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Handoko, H. T. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:BPFE.
- Hardiyana, A., & Iskandar, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 64–73.
- Hasan, M. I. (2017). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herawani, D., & Wau, Y. (2017). The Influence Of Principal Leadership, Work Motivation And Job Satisfaction On The Commitment Of Teacher's Organization In SMP Negeri Perbaungan, Serdang Bedagai. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 7(6), 13–19.
- Hosan, Komardi, D., & Panjaitan, H. P. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru di Sekolah Metta Maitreya Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3).
- Ivancevich dan Matteson. (2014). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa GinaGania)*. Jakarta: Erlangga.
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2018). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 665–676.
- Juwaini, A., & Fahlevi, M. (2021). The Role of Work Motivation, Organizational Culture and Leadership on Job Satisfaction and Teachers Performance: An Empirical Study on Indonesian Senior High Schools. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 24(4), 1–11.
- Kamdron, T. (2015). Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(6), 125–148.
- Kartono, K. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kultsum, U. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Kerja Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Trasti Global Konverta. *Journal of Business Studies*, 2(2), 121–132.
- Luthan, F. (2017). *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.

- Maharani, A. (2016). *Hubungan Budaya Kerja Karyawan dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Malang* [Tesis]. UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Mahri, A. J. W. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengaruhnya terhadap Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru serta Implikasinya pada Kinerja Guru. *Kontingensi*, 2(1), 39–54.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masykur, R., & Septuri. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Ar-Raudah Bandar Lampung. *Al-Idarah Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 38–48.
- Moekijat. (2016). *Asas-Asas Perilaku Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Mukrodi, & Wahyudi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi serta Implikasinya pada Komitmen Pegawai di Kantor-Kantor Agama se Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1), 272–282.
- Mulyasa, E. (2014). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munawar, Mifayetti, S., & Zainuddin. (2020). The Effect of Principal Leadership and Work Motivation on the Performance of Bireuen District High School Teachers. *Atlantis Press Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 488, 207–213.
- Murtedjo, & Suharningsih. (2016). Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher. *International Journal of Higher Education*, 5(4), 86–95.
- Muslihah, E. (2016). *Kinerja Kepala Sekolah*. Ciputat: Haja Mandiri.
- Nasrun. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 1(2), 63–70.
- Nawawi, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, T. (2018). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nellitawati, Arwildayanto, & Ningrum, T. A. (2020). The Influence of Principals' Leadership on the Work Motivation of Vocational High School Teachers in Padang. *Psychology and Education*, 57(8), 353–359.
- Nisa, K., Aslamiah, & Suhaimi. (2019). Relationship Between Principal's Leadership Role, Subordinate Maturity and Work Motivation Towards

- Teacher's Discipline. *Journal of K6 Education and Management (JK6EM)*, 2(4), 357–365.
- Nurchayaningrum, E. (2015). Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja (Studi pada Rumah Sakit “Hidayah” Boyolali). *Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Palar, A. (2016). The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at Bank Sulutgo Tomohon. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisien*, 16(3), 562–572.
- Panggabean, Mutiara. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 46–61.
- Priyatno, D. (2014). *Mandiri Belajar SPSS (Untuk Analisis Data dan Uji Statistik)*. Yogyakarta: MediaKom.
- Purwanto, N. (2019). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahayu, S. (2017). Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Manajemen Pendidika*, 12(1).
- Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. (2015). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*. CV. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2018). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sagala, S. (2017). *Motivasi*. Bandung: Alfabeta.
- Setyaningsih, K., Haitami, N., & Rusmaini. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Palembang. *Journal of Islamic Education Management*, 61–71.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of The White Collar Employees: A Case Study. *Management Insight*, 7(2), 31–39.

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2019). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukiyanto, & Maudah, T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Guru dan Karyawan. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 7(1).
- Sulistyo, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *KoreaScience:The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
- Sumartono, M., Karta, W., & Setiadi, D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pemberian Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Guru SMK di Kecamatan Lingsar. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2(2).
- Suryabrata, S. (2014). *Metode Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sutoro. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104–112.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tandeas, W., & Sabarani, H. J. (2021). The Effect of School Leadership and Motivation on Teacher Performance Through Work Satisfaction at Cinta Budaya Elementary School in Medan. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(3), 167–173.
- Tetuko, B. (2012). Pengaruh Motivasi kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobogan. *Educational Management*, 1(2), 129–134.
- Trianto. (2011). *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif Progresif*. Jakarta: Kencana.
- Triguno, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahyuningsih, E. P. (2012). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja Karyawan di PT. Solo Murni Cabang Boyolali. *UMSLibrary*.
- Yanreta, T. S., & Saam, Z. (2019). Pengaruh Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Guru SMK di Kabupaten Kepulauan Meranti. *JUMPED Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 95–103.

Zubaidah. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Motivasi Kerja Guru serta Implikasinya pada Kinerja Guru di SMP Negeri Kota Palembang. *Jurnal Economent Global*, 1(2), 8–20.

LAMPIRAN

1. Lampiran Kuisisioner Penelitian

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SD NEGERI SE-KECAMATAN BANJARMASIN TENGAH

Bapak/Ibu yang saya hormati, mohon diisikan kuesioner ini sesuai dengan pendapat Bapak/ibu. Angket ini hanya digunakan sebagai bahan untuk pengumpulan data penelitian ilmiah penyusunan tesis, jadi tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja, tugas dan jabatan Bapak/Ibu. Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/ibu sekalian.

Nama responden :

Jenis kelamin : (Laki-laki / Perempuan)*

Umur :

Pendidikan Terakhir :

Status : (ASN/Non ASN)

Lama mengajar :

Petunjuk :

Berilah tanda silang (✓) pada kolom SS, S, RR, TS, STS sesuai pendapat Anda.

Dengan alternatif jawaban:

SS : Sangat setuju

S : Setuju

RR : Ragu-Ragu

TS : Tidak setuju

STS : Sangat tidak setuju

KUISIONER KEPIMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
Kepribadian						
1	Kepala sekolah saya memiliki integritas yang tinggi dalam memimpin sekolah					
2	Kepala sekolah menunjukkan keteladanan dalam sikap dan perilaku sehari-hari					
3	Kepala sekolah bersikap adil dalam mengambil keputusan					
4	Kepala sekolah sekolah terkadang datang terlambat*					
Pengetahuan						
5	Kepala sekolah memahami dengan baik sistem pendidikan dan kebijakan yang berlaku					
6	Kepala sekolah memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengembangkan sekolah					
7	Kepala sekolah terus mengikuti perkembangan dalam dunia pendidikan					
8	Kepala sekolah mampu menjelaskan berbagai regulasi yang berkaitan dengan tugas guru					
Visi dan Misi Sekolah						
9	Kepala sekolah memahami secara mendalam visi dan misi sekolah					
10	Kepala sekolah mampu mengarahkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi dan misi bersama					
11	Kepala sekolah mengintegrasikan visi dan misi dalam setiap kebijakan sekolah					
Pengambilan Keputusan						
12	Kepala sekolah mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat					
13	Kepala sekolah mengambil keputusan sendiri*					
14	Kepala sekolah konsisten dalam menjalankan keputusan yang telah dibuat					
15	Kepala sekolah mampu menyelesaikan konflik melalui pengambilan keputusan yang bijaksana					
Komunikasi						

16	Kepala sekolah berkomunikasi dengan jelas dan mudah dipahami					
17	Kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan saran dari guru					
18	Kepala sekolah rutin menyampaikan informasi penting kepada guru					
19	Kepala sekolah mampu membangun komunikasi yang harmonis dengan seluruh warga sekolah					

KUISIONER BUDAYA KERJA

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
Sikap Terhadap Pekerjaan						
1	Saya menyukai tugas-tugas saya sebagai guru					
2	Saya selalu merencanakan dan menyiapkan materi pelajaran dengan matang sebelum mengajar					
3	Saya tidak pernah merasa terpaksa dalam menjalankan tugas saya sebagai guru					
4	Saya mengajar karena sudah merupakan tugas saya					
5	Saya puas dengan pekerjaan saya sebagai guru					
6	Saya puas karena bekerja di bidang yang saya inginkan					
7	Mengajar memberikan saya banyak kesibukan*					
8	Mengajar tidak memberikan ruang bagi saya untuk mengerjakan hal lain*					
Perilaku Bekerja Rajin						
9	Saya bertanggung jawab secara penuh atas tugas sebagai guru					
10	Saya selalu menerapkan prinsip kehati-hatian dalam bekerja					
11	Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan					
12	Saya berupaya bekerja dengan cermat dengan memperhatikan kualitas hasil kerja					
13	Terkadang ada tugas yang saya jalankan seadanya*					
14	Saya menjalankan seluruh kewajiban sebagai guru					
15	Saya bersedia membantu rekan kerja					

KUISIONER MOTIVASI KERJA

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
Tanggung Jawab						
1	Dalam melaksanakan tugas, saya berusaha melakukan yang terbaik menurut ukuran saya					
2	Saya berusaha menyampaikan seluruh materi pelajaran dengan tuntas					
3	Saya berusaha melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin					
4	Saya mengerjakan tugas dengan meminimalisir kesalahan					
Prestasi Kerja						
5	Saya selalu berusaha melaksanakan tugas lebih baik daripada yang lainnya					
6	Saya berusaha untuk menjadi guru teladan					
7	Saya bersaing secara sehat dengan rekan kerja agar menjadi yang terbaik					
8	Saya selalu berusaha agar menjadi guru teladan					
Peluang Untuk Maju						
9	Menjadi guru dapat mengembangkan potensi yang saya miliki					
10	Menjadi guru membuka peluang bagi saya untuk mendapatkan penghasilan tambahan sebagai guru privat					
11	Menjadi guru memberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan					
12	Setiap selalu mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang kerja					
Pengakuan Atas Kinerja						
13	Kepala sekolah selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja saya					
14	Saya selalu mendapat pujian dari rekan kerja					
15	Saya mengharapkan mendapatkan penghasilan lebih dari yang dikerjakan*					
Pekerjaan Yang Menantang						
16	Saya senang jika mendapatkan tugas yang harus dilaksanakan secara berkelompok					

17	Bekerja dengan tim dengan pola pikir beragam merupakan tantangan bagi saya					
18	Saya keberatan jika melakukan pekerjaan tambahan di luar tugas rutin saya untuk memenuhi kebutuhan hidup saya*					
19	Saya merasa tertantang untuk melaksanakan tugas diluar tugas utama saya					

KUISIONER KEPUASAN KERJA

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
Pekerjaan itu sendiri						
1	Setiap tugas merupakan tantangan bagi saya					
2	Saya mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan materi pelajaran yang berbeda dari waktu ke waktu					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan baik					
4	Saya bertanggung jawab penuh atas keberhasilan pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas saya					
Gaji						
5	Gaji yang didapatkan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan					
6	Gaji yang saya terima tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup*					
7	Gaji yang saya terima mampu memenuhi kebutuhan keluarga saya					
Promosi						
8	Kenaikan jabatan saya peroleh berdasarkan kinerja guru pada masing-masing sekolah					
9	Kenaikan jabatan saya sesuai dengan peraturan yang ada					
10	Promosi jabatan diberikan kepada saya sesuai dengan angka kredit					
11	Saya mendapatkan kesempatan yang sama untuk peningkatan jabatan					
Supervisi						
12	Kepala Sekolah bersedia mendengarkan pendapat saya					
13	Kepala Sekolah selalu memberikan bimbingan secara personal kepada saya					
14	Kepala Sekolah melengkapi fasilitas yang menunjang pelaksanaan belajar mengajar					
15	Kepala Sekolah selalu memberikan arahan yang jelas					
Rekan Kerja						

16	Rekan kerja kurang memberikan motivasi pada saya ketika bekerja*					
17	Kerja sama yang baik antar saya dan rekan kerja lainnya akan membuat suatu pekerjaan terselesaikan dengan baik.					
18	Saya sangat menikmati kerja sama dengan sesama guru yang ada di sekolah					
19	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat apabila dilaksanakan bersama.					

2. Lampiran Tabulasi Data Hasil Penelitian

Responden	X1	X2	Z	Y
1	82	64	86	82
2	78	52	78	80
3	77	63	73	73
4	78	59	80	78
5	70	56	72	72
6	76	56	80	78
7	72	56	72	72
8	72	56	72	72
9	78	56	72	72
10	79	63	79	81
11	74	56	80	80
12	74	65	74	78
13	85	67	86	83
14	72	59	73	78
15	74	64	76	76
16	74	58	79	78
17	81	61	77	79
18	78	59	81	79
19	61	52	63	63
20	74	59	74	74
21	72	56	72	72
22	78	61	82	80
23	76	63	78	78
24	58	54	63	63
25	85	63	83	83
26	72	56	72	72
27	77	63	69	69
28	81	66	74	74
29	74	62	76	76
30	79	60	65	83
31	76	56	63	72
32	81	59	65	85
33	72	56	67	74
34	74	56	72	72
35	72	56	63	72
36	74	63	63	74
37	74	63	65	78
38	81	59	76	85
39	80	65	87	86
40	85	64	73	83
41	76	64	78	86

42	81	67	82	87
43	76	66	74	74
44	78	67	79	84
45	76	63	78	86
46	87	62	78	87
47	87	56	87	87
48	76	56	63	72
49	79	59	65	79
50	72	63	80	74
51	83	56	63	75
52	79	63	74	79
53	72	63	63	76
54	72	56	72	72
55	72	60	72	72
56	79	63	76	77
57	79	64	67	81
58	80	63	78	82
59	77	63	74	75
60	79	64	67	79
61	72	56	76	72
62	74	67	74	78
63	76	63	67	76
64	80	63	65	76
65	79	62	78	81
66	78	61	78	76
67	79	56	65	77
68	78	65	82	82
69	81	59	74	79
70	72	65	76	74
71	79	56	65	79
72	72	63	65	78
73	85	62	78	87
74	81	63	58	73
75	74	59	65	78
76	72	59	63	72
77	74	63	74	74
78	74	60	74	74
79	76	56	65	82
80	74	60	76	80
81	81	60	78	87
82	78	56	72	72
83	76	56	54	72
84	85	67	78	87
85	81	67	86	87

86	87	67	78	87
87	78	62	72	72
88	72	56	72	72
89	87	67	78	87
90	81	67	78	87
91	82	56	78	86
92	85	67	87	87
93	83	60	79	87
94	81	67	69	87
95	78	62	76	76
96	76	56	76	72
97	79	56	78	79
98	83	60	63	81
99	81	60	72	73
100	77	60	76	73
101	66	43	53	55
102	61	46	64	64
103	66	43	60	57
104	59	44	59	58
105	68	39	60	57
106	70	45	58	55
107	61	43	59	61
108	66	40	61	53
109	63	42	60	61
110	66	40	62	58
111	82	64	86	82
112	78	52	78	80
113	77	63	73	73
114	78	59	80	78
115	70	56	72	72
116	76	56	80	78
117	72	56	72	72
118	72	56	72	72
119	78	56	72	72
120	79	63	79	81
121	74	56	80	80
122	74	65	74	78
123	85	67	86	83
124	72	59	73	78
125	74	64	76	76
126	74	58	79	78
127	81	61	77	79
128	78	59	81	79
129	61	52	63	63

130	74	59	74	74
131	72	56	72	72
132	78	61	82	80
133	76	63	78	78
134	58	54	63	63
135	85	63	83	83
136	72	56	72	72
137	77	63	69	69
138	81	66	74	74
139	74	62	76	76
140	79	60	65	83
141	76	56	63	72
142	81	59	65	85
143	72	56	67	74
144	74	56	72	72
145	72	56	63	72
146	74	63	63	74
147	74	63	65	78
148	81	59	76	85
149	80	65	87	86
150	85	64	73	83
151	76	64	78	86
152	81	67	82	87
153	76	66	74	74
154	78	67	79	84
155	76	63	78	86
156	87	62	78	87
157	87	56	87	87
158	76	56	63	72
159	79	59	65	79
160	72	63	80	74
161	83	56	63	75
162	79	63	74	79
163	72	63	63	76
164	72	56	72	72
165	72	60	72	72
166	79	63	76	77
167	79	64	67	81
168	80	63	78	82
169	77	63	74	75
170	79	64	67	79
171	72	56	76	72
172	74	67	74	78
173	76	63	67	76

174	80	63	65	76
175	79	62	78	81
176	78	61	78	76
177	79	56	65	77
178	78	65	82	82
179	81	59	74	79
180	72	65	76	74
181	79	56	65	79
182	72	63	65	78
183	85	62	78	87
184	81	63	58	73
185	74	59	65	78
186	72	59	63	72
187	74	63	74	74
188	74	60	74	74
189	76	56	65	82
190	74	60	76	80
191	81	60	78	87
192	78	56	72	72
193	76	56	54	72
194	85	67	78	87
195	81	67	86	87
196	87	67	78	87
197	78	62	72	72
198	72	56	72	72
199	87	67	78	87
200	81	67	78	87

3. Lampiran Uji Instrumen

Variabel X1	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,426	> 0,361	VALID
Item no. 2	0,175	> 0,361	VALID
Item no. 3	0,772	> 0,361	VALID
Item no. 4	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 5	0,832	> 0,361	VALID
Item no. 6	0,719	> 0,361	VALID
Item no. 7	0,816	> 0,361	VALID
Item no. 8	0,768	> 0,361	VALID
Item no. 9	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 10	0,426	> 0,361	VALID
Item no. 11	0,175	> 0,361	VALID
Item no. 12	0,772	> 0,361	VALID
Item no. 13	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 14	0,832	> 0,361	VALID
Item no. 15	0,719	> 0,361	VALID
Item no. 16	0,816	> 0,361	VALID
Item no. 17	0,768	> 0,361	VALID
Item no. 18	0,555	> 0,361	VALID
Item no. 19	0,832	> 0,361	VALID

Variabel X2	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,685	> 0.138	VALID
Item no. 2	0,864	> 0.138	VALID
Item no. 3	0,729	> 0.138	VALID
Item no. 4	0,721	> 0.138	VALID
Item no. 5	0,674	> 0.138	VALID
Item no. 6	0,744	> 0.138	VALID
Item no. 7	0,279	> 0.138	VALID
Item no. 8	0,743	> 0.138	VALID
Item no. 9	0,460	> 0.138	VALID
Item no. 10	0,674	> 0.138	VALID
Item no. 11	0,685	> 0.138	VALID
Item no. 12	0,864	> 0.138	VALID
Item no. 13	0,210	> 0.138	VALID
Item no. 14	0,721	> 0.138	VALID
Item no. 15	0,674	> 0.138	VALID

Variabel Z	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,761	> 0.138	VALID
Item no. 2	0,589	> 0.138	VALID
Item no. 3	0,674	> 0.138	VALID
Item no. 4	0,806	> 0.138	VALID
Item no. 5	0,696	> 0.138	VALID
Item no. 6	0,726	> 0.138	VALID
Item no. 7	0,661	> 0.138	VALID
Item no. 8	0,531	> 0.138	VALID
Item no. 9	0,684	> 0.138	VALID
Item no. 10	0,522	> 0.138	VALID
Item no. 11	0,671	> 0.138	VALID
Item no. 12	0,75	> 0.138	VALID
Item no. 13	0,847	> 0.138	VALID
Item no. 14	0,712	> 0.138	VALID
Item no. 15	0,497	> 0.138	VALID
Item no. 16	0,677	> 0.138	VALID
Item no. 17	0,738	> 0.138	VALID
Item no. 18	0,387	> 0.138	VALID
Item no. 19	0,599	> 0.138	VALID

Variabel Y	R hitung	R tabel	Keterangan
Item no. 1	0,634	> 0.138	VALID
Item no. 2	0,627	> 0.138	VALID
Item no. 3	0,763	> 0.138	VALID
Item no. 4	0,876	> 0.138	VALID
Item no. 5	0,696	> 0.138	VALID
Item no. 6	0,254	> 0.138	VALID
Item no. 7	0,738	> 0.138	VALID
Item no. 8	0,768	> 0.138	VALID
Item no. 9	0,734	> 0.138	VALID
Item no. 10	0,634	> 0.138	VALID
Item no. 11	0,627	> 0.138	VALID
Item no. 12	0,763	> 0.138	VALID
Item no. 13	0,876	> 0.138	VALID
Item no. 14	0,696	> 0.138	VALID
Item no. 15	0,706	> 0.138	VALID
Item no. 16	0,692	> 0.138	VALID
Item no. 17	0,768	> 0.138	VALID
Item no. 18	0,776	> 0.138	VALID
Item no. 19	0,711	> 0.138	VALID

4. Lampiran Surat Izin Penelitian

	PEMERINTAH KOTA BANJARMASIN DINAS PENDIDIKAN
Jalan Kapten Pierre Tendean Nomor 29 Banjarmasin 70231 Pos-el : disdik_bjm@yahoo.co.id	
Nomor : 000.9.2/8119-SET/Dipendik/2024	Banjarmasin, 12 Agustus 2024
Lampiran : -	
Perihal : Izin Penelitian	
Kepada Yth. Koordinator Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat di - Banjarmasin	
<u>REKOMENDASI</u>	
Berdasarkan surat Saudara, Nomor:218/UN8.4.8/DT.01/2024 tanggal 9 Agustus 2024 perihal tersebut di atas. Dengan ini diberikan rekomendasi kepada :	
1. Nama	: Ilham Nor Cahyo
2. NIM	: 2220111310008
3. Program Studi	: Administrasi Pendidikan Program Magister
4. Tempat Penelitian	: SD NEGERI SE-KECAMATAN BANJARMASIN TENGAH
5. Jangka Waktu	: 1 (satu)
6. Judul	: "PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SD NEGERI SE-KECAMATAN BANJARMASIN TENGAH"
Dengan Ketentuan ;	
1. Sebelum melaksanakan kegiatan agar yang bersangkutan menghubungi Kepala Sekolah tempat Penelitian dilaksanakan.	
2. Agar Kegiatan yang dilakukan tidak mengganggu proses belajar mengajar.	
3. Menyampaikan / melaporkan hasilnya ke Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.	
Demikian rekomendasi ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya	
 Kepala Dinas H. Ahmad Baihaqi, S.Pd., M.M.Pd Pembina Tk. I (IV/B) NIP. 19710324 199605 1 001	
Tembusan Yth : Kepada SD SE-KECAMATAN BANJARMASIN TENGAH	
• UU ITE No 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 : 'Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.' • Surat ini ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE, BSSN	
 Balai Sertifikasi Elektronik	

5. Lampiran Dokumentasi Ke Responden



6. Lampiran Sertifikat Toefl

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
UPA BAHASA

CERTIFICATE
NO.548/UN8.16/BS/25

This is to certify that
ILHAM NOR CAHYO
2220111310008

has taken the indicated parts of English Proficiency Test under secure conditions.

Form	Score
Listening Comprehension	52
Structure & Written Expression	40
Reading Comprehension & Vocabulary	53
Total Score	483

has taken the indicated parts of English Proficiency Test under secure conditions.

February 2, 2026

Dr. H. Noor Eka Chandra, M.Pd
NIP. 197710232001122003

This certificate will always be valid for ULM's Needs
(Thesis's Exam/Judicium/Graduation)

7. Lampiran Sertifikat Uji Plagiasi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
PROGRAM PASCASARJANA

SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI

NOMOR : 106/UN8.4/DP/2026

Sertifikat ini diberikan kepada:

Ilham Nor Cahyo

Dengan Judul Tesis :

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Banjarmasin Tengah

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi $\leq 20\%$, dan dinyatakan Bebas dari Plagiasi.

Banjarmasin, 24 Juni 2026

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP 196805071993031020

8. Lampiran LoA



DEWAN REDAKSI
MEDIA MANAJEMEN PENDIDIKAN

SURAT PENERIMAAN NASKAH PUBLIKASI JURNAL

Letter of Acceptance No. 13/MMP/V/2026

Kepada:

Ilham Nor Cahyo, Ahmad Suriansyah, & Aslamiah
Universitas Lambung Mangkurat
Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia

Salam dan bahagia,

Dengan ini kami sampaikan bahwa proses review artikel Anda yang berjudul *"Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Sekecamatan Banjarmasin Tengah"* ID 22750 telah selesai. Berdasarkan pendapat Reviewer dan Editor, naskah Anda telah **DITERIMA** untuk diterbitkan di jurnal **Media Manajemen Pendidikan** Vol. 9 No. 1 Juni 2026. Kami ucapkan selamat untuk anda.

Setelah Anda menerima surat ini, kami juga mengkonfirmasi biaya publikasi untuk mendukung biaya penyebaran akses terbuka luas hasil penelitian, untuk mengelola berbagai biaya yang terkait dengan penanganan dan pengeditan naskah, manajemen jurnal dan publikasi secara umum.

Terima kasih atas kontribusi Anda untuk jurnal **Media Manajemen Pendidikan** dan kami berharap dapat menerima kiriman artikel lebih lanjut dari Anda.

Salam,

Yogyakarta, 31 Mei 2026
Editor in Chief



Dr. Didi Supriadi, S.Si., M.Pd.

BIODATA PENULIS



Nama : Ilham Nor Cahyo
Tempat, Tanggal Lahir : Belawang, 9 Desember 1999
Alamat : Jl. HKS N Komp. Surya Gemilang,
Banjarmasin, Kalimantan Selatan

Ilham Nor Cahyo lahir di Belawang pada tanggal 9 Desember 1999. Pendidikan dasar diselesaikan pada tahun 2010, pendidikan menengah pertama pada tahun 2013, dan pendidikan menengah atas pada tahun 2016. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan pada Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Lambung Mangkurat dan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.) pada tahun 2020.

Pada tahun 2022, penulis melanjutkan studi pada Program Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat. Selama menempuh pendidikan magister, penulis melakukan penelitian yang berfokus pada bidang kepemimpinan pendidikan, budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru.

Tesis yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Banjarmasin Tengah**” disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat.

Banjarmasin, 2026

Ilham Nor Cahyo
NIM. 2220111310008