

PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR

Nada Shofa Lubis¹, Desy Safitri², Didik Iskandar³
^{1,2,3} Universitas Cendekia Abdiatama, Indonesia

Email: nada_shofa@uca.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i3.2116>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 20 June 2026

Keywords:

Principal managerial skills

School governance

Teacher job satisfaction,

Public elementary school

Educational leadership



ABSTRAK

This study aims to analyze the effect of principals' managerial skills on teachers' job satisfaction in elementary schools. The study was grounded in the strategic role of principals in developing effective, communicative, and supportive school governance for teachers. A quantitative approach with an explanatory correlational design was employed. The research was conducted at SDN Bugel 02 Kota Tangerang, involving 30 teachers selected through saturated sampling. Data were collected using a closed-ended Likert-scale questionnaire and analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling using SmartPLS. The findings reveal that principals' managerial skills have a positive and significant effect on teachers' job satisfaction, as indicated by a path coefficient of 0.817, t-statistics of 15.689, and p-values of 0.000. The R Square value of 0.667 indicates that principals' managerial skills explain 66.7% of the variation in teachers' job satisfaction. These findings emphasize that planning, coordination, communication, supervision, and professional guidance are essential managerial practices for creating a conducive, professional, and sustainable work environment that meaningfully strengthens teachers' satisfaction in public elementary schools today.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di sekolah dasar. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran kepala sekolah dalam membangun tata kelola sekolah yang efektif, komunikatif, dan suportif bagi guru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional eksplanatori. Lokasi penelitian berada di SDN Bugel 02 Kota Tangerang dengan jumlah responden 30 guru yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan angket tertutup berbasis skala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,817, nilai t-statistics 15,689, dan p-values 0,000. Nilai R Square sebesar 0,667 menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah mampu menjelaskan 66,7% variasi kepuasan kerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam perencanaan, koordinasi, komunikasi, supervisi, dan pembinaan kerja berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, profesional, produktif, serta meningkatkan kepuasan guru secara berkelanjutan di sekolah dasar negeri saat ini signifikan.

Kata kunci: Keterampilan manajerial kepala sekolah, kepuasan kerja guru, tata kelola sekolah, kepemimpinan pendidikan, sekolah dasar negeri

PENDAHULUAN

Pendidikan dasar merupakan fondasi penting dalam pembentukan mutu sumber daya manusia karena pada jenjang ini kemampuan dasar, disiplin belajar, dan pembinaan karakter peserta didik mulai dibangun secara sistematis. Oleh sebab itu, sekolah dasar tidak cukup dipahami hanya sebagai institusi administratif, tetapi juga sebagai organisasi pendidikan yang menuntut tata kelola efektif, adaptif, dan berorientasi pada mutu. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah menempati posisi strategis karena berperan dalam menyusun perencanaan, mengorganisasi sumber daya, mengarahkan pelaksanaan program, dan melakukan pengawasan agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal. Dengan demikian, kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat berkaitan dengan kapasitas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dan manajerial secara terpadu (Damanik et al., 2025; Narisin et al., 2025; Oktaviani et al., 2024).

Urgensi penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana pembelajaran, atau kemampuan individual guru, tetapi juga oleh kualitas kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial baik akan lebih mampu menciptakan kejelasan pembagian tugas, komunikasi yang sehat, supervisi yang membina, serta lingkungan kerja yang mendukung kepuasan guru. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja guru, baik melalui budaya sekolah yang suportif, kolaborasi guru, maupun lingkungan kerja yang kondusif (Ker et al., 2022; Kurnia et al., 2021; Liu et al., 2021). Ringkasan temuan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1

No.	Temuan Penting Penelitian Terdahulu	Relevansi dengan Penelitian Ini	Sumber
1	Kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan terdistribusi kepala sekolah berpengaruh terhadap efikasi diri serta kepuasan kerja guru melalui budaya sekolah yang suportif dan kolaborasi guru.	Menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam membangun komunikasi, kolaborasi, dan dukungan kerja sangat berkaitan dengan kepuasan guru.	Liu et al. (2021)
2	Kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai R ² sebesar 0,666.	Menguatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mampu menjelaskan sebagian besar variasi kepuasan kerja guru.	Kurnia et al. (2021)
3	Lingkungan kerja dan pengembangan profesional memiliki pengaruh penting terhadap kepuasan kerja guru.	Mendukung pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menciptakan kondisi kerja yang nyaman, tertata, dan mendukung perkembangan guru.	Ker et al. (2022)

Sumber: Diolah dari berbagai penelitian terdahulu, 2025.

Berdasarkan Tabel 1, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja guru bukan hanya dipengaruhi oleh faktor pribadi guru, tetapi juga sangat berkaitan dengan kualitas pengelolaan sekolah. Dalam konteks ini, keterampilan manajerial kepala sekolah menjadi penting karena kepala sekolah berperan dalam mengatur pekerjaan, membangun komunikasi, memberikan supervisi, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung guru. Selain itu, kajian terbaru juga menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap staf sekolah, budaya sekolah, dan hasil pendidikan secara lebih luas, sehingga

penelitian tentang keterampilan manajerial kepala sekolah tetap relevan untuk dilakukan pada konteks sekolah dasar negeri (Eryilmaz & Strietholt, 2025; Heenan et al., 2023).

Di sisi lain, kepuasan kerja guru merupakan unsur penting dalam menjaga kualitas proses pendidikan karena berkaitan dengan semangat kerja, komitmen profesional, stabilitas pelaksanaan tugas, dan kesiapan guru dalam mempertahankan mutu pembelajaran. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang baik cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, konsistensi yang lebih kuat, dan tanggung jawab profesional yang lebih stabil. Sebaliknya, menurunnya kepuasan kerja dapat berdampak pada melemahnya motivasi, terganggunya loyalitas kerja, dan berkurangnya efektivitas pembelajaran. Dalam hal ini, kepuasan kerja guru tidak berdiri sebagai persoalan individual semata, tetapi terbentuk melalui interaksi antara kualitas kepemimpinan, kondisi kerja, dan dukungan kelembagaan yang mereka alami di sekolah (Eryilmaz et al., 2025; Habibi et al., 2025; Wartenberg et al., 2023).

Secara konseptual, keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan insani, dan kemampuan konseptual. Kemampuan teknis diperlukan agar kepala sekolah mampu mengelola administrasi, program, dan pembagian tugas secara tertib. Kemampuan hubungan insani diperlukan agar komunikasi, koordinasi, dan kerja sama antarpersonel sekolah dapat berlangsung secara sehat. Adapun kemampuan konseptual diperlukan agar kepala sekolah mampu membaca kebutuhan sekolah, merumuskan arah pengembangan, dan mengambil keputusan secara tepat. Oleh karena itu, keterampilan manajerial tidak hanya berfungsi sebagai atribut jabatan, tetapi juga menjadi dasar dalam membangun lingkungan kerja yang tertata, suportif, dan profesional (Bellibaş et al., 2025; Galdames-Calderón, 2023; Huda & Alderite, 2024; Rachmawati & Suyatno, 2021).

Dalam konteks penelitian ini, persoalan tersebut masih relevan pada SDN Bugel 02 Kota Tangerang. Masih terdapat persoalan yang berkaitan dengan pembagian tugas, pola komunikasi, pelaksanaan supervisi, konsistensi koordinasi program, dan bentuk apresiasi terhadap kinerja guru. Selain itu, sebagian guru juga masih memerlukan umpan balik yang lebih konsisten serta arahan kerja yang lebih jelas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajerial kepala sekolah belum sepenuhnya dirasakan efektif oleh guru, sehingga diduga berimplikasi terhadap kepuasan kerja mereka. Jika situasi ini berlangsung terus menerus, dampaknya tidak hanya menyentuh kenyamanan kerja guru, tetapi juga dapat memengaruhi komitmen, kualitas interaksi kerja, dan efektivitas pembelajaran di lingkungan sekolah (Ma & Marion, 2025; Ridwan et al., 2024; Widyanarko et al., 2025).

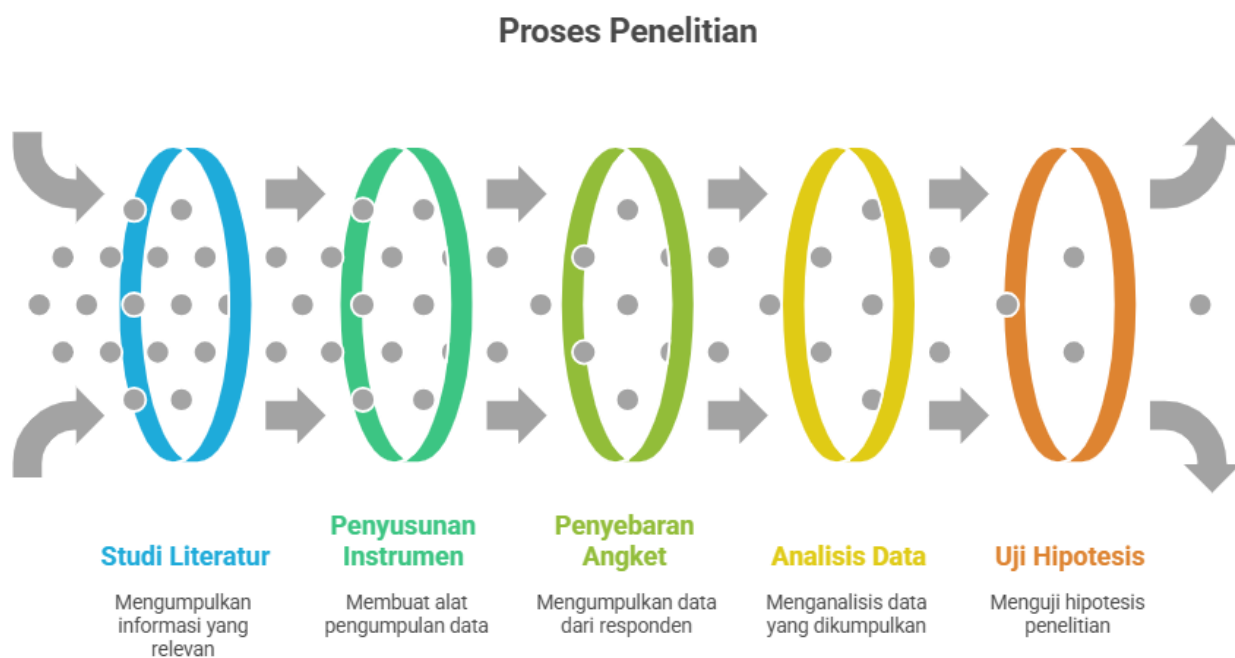
Penelitian terdahulu telah banyak membahas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi sebagian besar masih menempatkannya dalam cakupan yang umum, misalnya dalam hubungannya dengan profesionalisme guru, budaya sekolah, komitmen kerja, atau kinerja guru secara luas. Sementara itu, penelitian yang secara khusus memfokuskan analisis pada keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru pada konteks sekolah dasar negeri masih relatif terbatas. Padahal, fokus semacam ini penting agar hubungan antara kapasitas manajerial kepala sekolah dan pengalaman kerja guru dapat dipahami secara lebih spesifik dan kontekstual. Atas dasar itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SDN Bugel 02 Kota Tangerang. Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kajian manajemen pendidikan sekaligus memberikan sumbangan empiris bagi penguatan tata kelola sekolah dan pembentukan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi guru (Oktaviani et al., 2024; Panagopoulos et al., 2024; Rudiatna et al., 2025; Sucitra et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. Penelitian dilaksanakan di SDN Bugel 02 Kota Tangerang pada periode Februari hingga April 2025. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang berjumlah 30 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket tertutup menggunakan skala Likert lima tingkat, sedangkan data sekunder diperoleh melalui observasi dan dokumentasi sebagai data pendukung penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan telah melalui proses uji validitas isi (content validity) melalui penilaian ahli (expert judgment) untuk memastikan kesesuaian indikator dengan konstruk variabel yang diteliti. Proses validasi dilakukan oleh ahli di bidang manajemen pendidikan dan metodologi penelitian, sehingga instrumen dinyatakan layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian (Sugiyono, 2019; Taherdoost, 2016).

Variabel keterampilan manajerial kepala sekolah diukur melalui indikator kemampuan teknis, kemampuan hubungan insani, dan kemampuan konseptual. Sementara itu, variabel kepuasan kerja guru diukur melalui indikator kondisi kerja, supervisi, dukungan kepala sekolah, pengembangan keterampilan, promosi, serta imbalan kerja (Robbins & Judge, 2017; Spector, 2022).



Gambar 1. Alur Penelitian

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025.

Data dianalisis melalui statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares dengan bantuan SmartPLS. Evaluasi model dilakukan melalui uji validitas konvergen, reliabilitas konstruk, model struktural, dan uji hipotesis dengan melihat nilai loading factor, Average Variance Extracted, Composite Reliability, Cronbach's Alpha, R Square, t-statistics, dan p-values (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019).

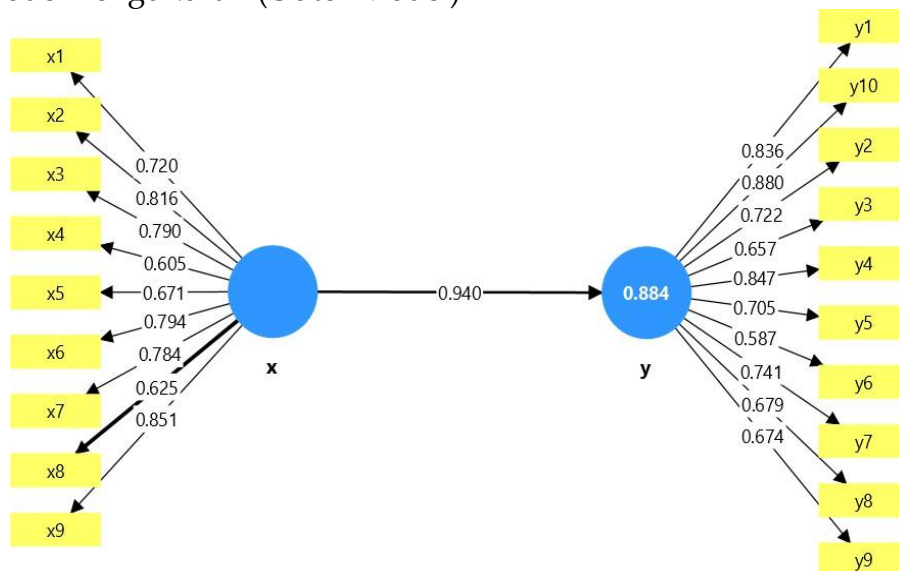
Tabel 1. Kriteria Evaluasi Model PLS-SEM

Aspek Evaluasi	Indikator	Kriteria Penerimaan
Validitas konvergen	Loading factor	> 0,70
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0,50
Reliabilitas konstruk	Composite Reliability	> 0,70
Model struktural	Cronbach's Alpha	> 0,70
	R Square (R ²)	0,75 kuat, 0,50 sedang, 0,25 lemah
Uji hipotesis	T-statistics	> 1,96
	P-values	< 0,05

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 2. Model Pengukuran dan Model Struktural PLS-SEM

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. Berdasarkan hasil pada Gambar 2, sebagian besar indikator menunjukkan nilai loading factor di atas 0,60, yang mengindikasikan bahwa indikator memiliki kontribusi yang cukup dalam membentuk variabel yang diukur (Hair et al., 2019).

Secara substantif, nilai loading factor tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah mampu menjelaskan konstruk penelitian dengan kekuatan moderat hingga tinggi. Artinya, aspek-aspek seperti kemampuan teknis, hubungan insani, dan konseptual pada kepala sekolah benar-benar tercermin dalam data responden. Demikian pula, indikator kepuasan kerja seperti kondisi kerja, supervisi, dan dukungan kepala sekolah terbukti relevan dalam menggambarkan persepsi guru terhadap pekerjaannya.

Namun demikian, terdapat indikator Y7 dengan nilai 0,587 yang tidak memenuhi batas minimum, sehingga dieliminasi dari model. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut kurang mampu merepresentasikan variabel kepuasan kerja guru secara konsisten dalam konteks penelitian ini. Setelah dilakukan penyesuaian, seluruh indikator yang

digunakan dalam model memiliki kontribusi yang memadai, sehingga konstruk dapat dinyatakan terukur dengan baik.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Keterampilan manajerial (X)	0,554	0,922	0,918
Kepuasan kerja guru (Y)	0,545	0,928	0,923

Jika ditinjau dari tingkat konstruk, nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah mampu menjelaskan sebesar 55,4% varians indikatornya, sedangkan kepuasan kerja guru mampu menjelaskan sebesar 54,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam merepresentasikan indikator penyusunnya, sehingga validitas konvergen dapat dinyatakan terpenuhi (Hair et al., 2019).

Lebih jauh, nilai Composite Reliability yang berada di atas 0,90 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi yang sangat tinggi. Artinya, setiap indikator dalam variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru saling mendukung dalam mengukur konstruk yang sama secara stabil. Hal ini diperkuat oleh nilai Cronbach's Alpha yang juga berada di atas 0,90, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas internal yang sangat baik (Ghozali, 2021).

Secara interpretatif, hasil ini menegaskan bahwa variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru tidak hanya memenuhi kriteria statistik, tetapi juga memiliki kekuatan konseptual dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Dengan kata lain, variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti mampu menangkap realitas empiris di lapangan secara cukup representatif, sehingga layak digunakan untuk menganalisis hubungan pengaruh pada tahap selanjutnya.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 3. Nilai R Square Model Struktural

Variabel	R Square
Kepuasan kerja guru (Y)	0,667

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel keterampilan manajerial kepala sekolah mampu menjelaskan variasi pada kepuasan kerja guru. Berdasarkan Tabel 3, diperoleh nilai R Square sebesar 0,667.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 66,7% variasi kepuasan kerja guru dapat dijelaskan oleh keterampilan manajerial kepala sekolah, sedangkan sisanya sebesar 33,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Dalam konteks penelitian sosial, nilai ini termasuk dalam kategori sedang hingga kuat, yang mengindikasikan bahwa model memiliki daya jelaskan yang cukup tinggi.

Secara substantif, hasil ini memperlihatkan bahwa kualitas pengelolaan yang dilakukan kepala sekolah memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk kepuasan kerja guru. Artinya, semakin baik keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah, semakin besar pula pengaruhnya terhadap terciptanya kondisi kerja yang mendukung kepuasan guru.

3. Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
x-y	0.817	0.832	0.052	15.689	0.000

Pengujian hipotesis dilakukan melalui teknik bootstrapping untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel. Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,817 dengan nilai t-statistics sebesar 15,689 dan p-values sebesar 0,000 ($< 0,05$).

Nilai tersebut menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Besarnya koefisien jalur sebesar 0,817 mengindikasikan bahwa pengaruh yang diberikan tergolong kuat, sehingga perubahan pada keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti oleh perubahan yang cukup besar pada tingkat kepuasan kerja guru.

Secara lebih mendalam, temuan ini menegaskan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berperan sebagai faktor utama dalam membentuk pengalaman kerja guru di sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola tugas, membangun komunikasi, serta memberikan arahan dan dukungan menjadi elemen penting yang secara langsung memengaruhi persepsi kepuasan kerja guru.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SDN Bugel 02 Kota Tangerang. Temuan ini menjawab tujuan penelitian, yaitu membuktikan bahwa kualitas manajerial kepala sekolah berkaitan langsung dengan tingkat kepuasan kerja guru. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepala sekolah dalam mengelola perencanaan, pembagian tugas, komunikasi, koordinasi, dan supervisi, semakin positif pula persepsi guru terhadap pekerjaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa hasil tersebut muncul karena guru merasakan secara langsung dampak dari praktik manajerial kepala sekolah dalam keseharian sekolah, terutama pada kejelasan arahan kerja, dukungan dalam pelaksanaan tugas, dan terciptanya suasana kerja yang lebih tertib dan kondusif. Dalam konteks lapangan di SDN Bugel 02, kondisi ini bermakna bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah bukan hanya aspek administratif, tetapi menjadi faktor nyata yang memengaruhi kenyamanan dan kepuasan guru dalam bekerja.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemampuan hubungan insani dan konseptual dalam mengelola organisasi (Robbins & Judge, 2017; Yukl, 2020). Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui teori dua faktor Herzberg, bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi kerja, supervisi, hubungan interpersonal, dan dukungan organisasi. Dengan demikian, ketika kepala sekolah mampu menjalankan fungsi manajerial secara efektif, guru cenderung merasa lebih dihargai, dibimbing, dan didukung dalam lingkungan kerjanya. Penelitian ini didukung oleh berbagai kajian dalam bentuk artikel jurnal yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kondisi kerja dan kepuasan kerja guru. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja guru (Rudiatna et al., 2025). Selain itu, kepemimpinan instruksional dan budaya organisasi sekolah juga berperan dalam membentuk komitmen dan keterlibatan guru dalam

lingkungan kerja (Sucitra et al., 2024). Dalam konteks yang lebih luas, kepemimpinan yang didukung oleh iklim sekolah yang kondusif dan efikasi diri guru terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan performa guru (Habibi et al., 2025).

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah perlu memberi perhatian serius pada penguatan keterampilan manajerial kepala sekolah, karena hal tersebut berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kepuasan guru. Jika kepala sekolah mampu meningkatkan kualitas komunikasi, koordinasi, supervisi, dan pembinaan kerja, maka guru akan bekerja dengan rasa lebih nyaman, termotivasi, dan profesional. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu sekolah dengan jumlah responden yang terbatas, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak sekolah, jenjang pendidikan yang berbeda, dan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, atau gaya kepemimpinan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SDN Bugel 02 Kota Tangerang. Hal ini ditunjukkan melalui nilai koefisien jalur sebesar 0,817, t-statistics 15,689, dan p-values 0,000, sehingga hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, koordinasi, supervisi, dan pembinaan kerja memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi guru.

Secara umum, kepuasan kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor personal, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sekolah. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan jelas, membangun hubungan kerja yang baik, serta menciptakan suasana kerja yang nyaman akan lebih mampu meningkatkan kepuasan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Berdasarkan temuan tersebut, sekolah perlu mendorong penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah melalui pelatihan, pembinaan, dan evaluasi berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak sekolah, jumlah responden yang lebih besar, serta variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan tepat sasaran.

REFERENSI

- Bellibaş, M. Ş., Polatcan, M., Kaya, E., & Frick, W. C. (2025). *School Leadership Types and Teacher Job Satisfaction: A Meta-Analytic Review*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2543807>
- Damanik, S., Mesnan, Mudjisusaty, Y., Damanik, S. A., & Puspita, S. (2025). *Improving the Performance of Education Teachers in the Merdeka Curriculum: The Role of Leadership, School Climate, and Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i3.43215>
- Eryilmaz, N., Kennedy, A. I., Strietholt, R., & Johansson, S. (2025). *Teacher Job Satisfaction: International Evidence on the Role of School Working Conditions and Teacher Characteristics*. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2025.101474>
- Eryilmaz, N., & Strietholt, R. (2025). School Leadership Matters: Evidence from TIMSS on Teacher Job Satisfaction and Students' Academic Outcomes. *International Journal of Educational Research Open*, 9, 100520. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100520>

- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers' Professional Development for School Improvement. *Education Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Square Menggunakan Program SmartPLS 3.2. 9 untuk Penelitian Empiris. *Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Habibi, A., Attar, R. W., Saudagar, F., Tomczyk, Ł., Hendra, R., & Alhazmi, A. H. (2025). *Instructional Leadership, Self-Efficacy, Commitment and School Climate on Teachers' Job Satisfaction and Performance: Asian Context*. <https://doi.org/10.1108/AEDS-11-2024-0262>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Heenan, I. W., De Paor, D., Lafferty, N., & McNamara, P. M. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools – A Systematic Review of International Literature. *Societies*. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Huda, M., & Alderite, T. (2024). *School Culture and Leadership Behavior as Predictors of Job Satisfaction among Private Elementary School Teachers*. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v3i5.311>
- Ker, H.-W., Lee, Y.-H., & Ho, S.-M. (2022). The Impact of Work Environment and Teacher Attributes on Teacher Job Satisfaction. *Educational Process: International Journal*, 11(1), 28–39. <https://doi.org/10.22521/edupij.2022.111.3>
- Kurnia, H., Purwanto, N. A., & Fitoriyati, I. (2021). The Influence of the Principal Instructional Leadership of Teacher's Job Satisfaction at Vocational Secondary Schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(2), 171–181. <https://doi.org/10.21831/jpv.v11i2.42193>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-Efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Ma, X., & Marion, R. (2025). *Linking Distributed Leadership to Teacher Job Satisfaction in China: Mediating Roles of Teacher Well-Being and Work Motivation*. <https://doi.org/10.1177/17411432241303299>
- Narisin, Murwani, F. D., & Sumanto, A. (2025). *The Influence of School Principal Management Competence on Management Implementation Through Entrepreneurship Teacher Professionalism as a Moderator Variable*. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.314>
- Oktaviani, Marsidin, S., Hadiyanto, & Rifma. (2024). *The Influence of Managerial Competence and Supervision on School Principals and Teacher Professionalism*. <https://doi.org/10.22437/irje.v8i2.34126>
- Panagopoulos, A., Papadimitriou, A., & Zogka, A. (2024). *Exploring the Impact of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction: Evidence from Greek Public Schools*. <https://doi.org/10.3390/educsci14010045>
- Rachmawati, Y., & Suyatno. (2021). *The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment*. <https://doi.org/10.17275/per.21.21.8.1>
- Ridwan, A., Hendra, R., Guillén-Gámez, F. D., Fauzan, M., Alqahtani, T. M., Yaqin, L. N., & Setambah, M. A. B. (2024). *Instructional Leadership and Teacher Self-Efficacy on Job Satisfaction: The Mediating Effect of School Climate in Indonesian Islamic Senior High Schools*. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v8i2.37023>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th Edition)*. Pearson.
- Rudiatna, R. D., Affandi, A., & Rusyani, E. (2025). *The Influence of Principal Leadership, Teacher*

- Competence, and School Culture on Job Satisfaction and Its Implications for Teacher Performance.* <https://doi.org/10.36555/almana.v9i3.2963>
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention.* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172159>
- Sucitra, D. A., Hariri, H., Riswandi, & Handoko. (2024). *The Impact of Instructional Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Teacher Commitment in Primary Schools.* <https://doi.org/10.24042/tadris.v9i1.20077>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R\&D.* Alfabeta.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument: How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *International Journal of Academic Research in Management.* <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>
- Wartenberg, G., Aldrup, K., Grund, S., & Klusmann, U. (2023). *Satisfied and High Performing? A Meta-Analysis and Systematic Review of the Correlates of Teachers' Job Satisfaction.* <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4>
- Widyanarko, R., Murniati, N. A. N., & Nugrahani, D. (2025). *Effective Leadership, Work Environment and Work Culture as Main Factors of Job Satisfaction among Elementary School Teachers.* <https://doi.org/10.51276/edu.v6i3.1348>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations (9th Edition).* Pearson.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

