



# Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Sikap dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Penggerak

Muhammad Nabhan Fajruddin<sup>1</sup>

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Indonesia

[mnabhanf@radenintan.ac.id](mailto:mnabhanf@radenintan.ac.id)

## Abstrak

**History Artikel:**  
Diterima 1 April 2026  
Direvisi 15 April 2026  
Diterima 21 April 2026  
Tersedia online 10 Mei 2026

kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang memengaruhi sikap dan kepuasan kerja guru serta karyawan. Hal ini tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari dan tingkat kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja di Sekolah Penggerak SMA Negeri 1 Kedungwuni. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan gaya demokratis, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta program manajemen sumber daya manusia yang efektif, berkontribusi positif terhadap pembentukan sikap dan peningkatan kepuasan kerja guru. Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pengembangan lembaga pendidikan, khususnya dalam penerapan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan sikap dan kepuasan kerja secara optimal.

### Kata kunci:

*kepemimpinan kepala sekolah, sikap kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan demokratis, manajemen sumber daya manusia*

## Pendahuluan

Di era modernitas yang serba canggih ternyata tingkat sikap dan kepuasan kerja belum mendapat perhatian dari sekolah. Faktor beban administrasi dan kesejahteraan menjadi salah satu faktor rendahnya sikap dan kepuasan kerja (Putra 2025). Selain itu masalah gaji yang rendah masih menjadi faktor rendahnya sikap dan kepuasan kerja (Ramadhan 2025). Masalah utama lainnya adalah tekanan mental dan *burnout* pada guru akibat perubahan kurikulum dan lingkungan kerja yang buruk (Nurriszki, Nisa, Faella, and Mujib 2026). Berbagai masalah tersebut perlu disikapi dengan bijak oleh pemimpin yang melekat fungsi mengelola sumber daya manusia. Dalam konteks ini kepala sekolah harus mampu menyesuaikan kepemimpinan yang diterapkan agar dapat menjalankan fungsi pengelolaan, khususnya pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam literatur ilmiah sikap kerja adalah pernyataan evaluatif, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, yang dimiliki individu terhadap pekerjaan, merupakan representasi perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Sementara, kepuasan kerja adalah perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut (Robbins and Judge 2017). Indikator sikap dan kepuasan kerja menurut Robbins and Judge menyatakan bahwa faktor yang memengaruhinya adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion*), pengawasan/kepemimpinan (*supervision*), dan rekan kerja (*co-workers*) (Robbins and Judge 2017). Dari kelima indikator tersebut, hanya ada satu indikator yang dapat sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin, yakni kepemimpinan (*supervisi*). Dalam konteks artikel ini artinya

kepala sekolah memiliki andil besar bagi sikap dan kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan yang dilakukan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya tidak hanya dipengaruhi oleh aspek pekerjaan itu sendiri, tetapi juga oleh bagaimana pemimpin memperlakukan dan membimbing mereka dalam lingkungan kerja (Z-Zahroh et al. 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menciptakan kondisi kerja yang positif dan mendukung tercapainya kepuasan kerja. Kepemimpinan berperan dalam membentuk psikologis dan motivasi kerja guru. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menghargai individu, dan memiliki hubungan interpersonal di tempat kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak efektif dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja menurunkan motivasi, dan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Wahyuningsih, Zakaria, and D A 2004).

Label Sekolah Penggerak didapat pada masa kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian. Sekolah penggerak merupakan upaya pemerintah pusat melalui Kemendikbud dan pemerintah daerah untuk mewujudkan pendidikan yang merata dan berkualitas. Langkah konkret sekolah penggerak salah satunya adalah berfokus pada pengembangan manajemen sekolah. Program Sekolah Penggerak juga menasar peningkatan kompetensi kepala sekolah. Kepala sekolah menyelenggarakan manajemen sekolah yang berpihak kepada pembelajaran melalui pelatihan *instructional leadership*, pendampingan, dan konsultasi. Selain itu, peningkatan kapasitas juga mencakup pelatihan dan pendampingan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Patilima 2022). Artinya, nomenklatur Sekolah Penggerak merupakan suatu program yang dapat mendorong kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat membentuk sikap dan kepuasan kerja guru.

Dalam penelitian terdahulu kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam membentuk kepuasan kerja melalui program pembinaan, komunikasi, dan penguatan nilai kerja (Sabariah et al. 2024). Dalam penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun bersama dengan faktor lain seperti motivasi dan lingkungan kerja (Norawati et al. 2024). Dalam penelitian yang serupa menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan moral kerja guru, yang merupakan bagian dari sikap kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat membentuk sikap kerja yang lebih positif (Werang 2014). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam membentuk sikap kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja guru di lingkungan sekolah. Perbedaan artikel ini dengan artikel sebelumnya adalah berfokus pada pembahasan analisis kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja di sekolah penggerak.

Keunikan atau kebaruan artikel ini berdasarkan penelitian awal adalah lokus penelitian yang fokus pada Sekolah Penggerak. Selain itu, kepala sekolah sebagai subjek penelitian juga kepala sekolah baru dilantik yang memiliki semangat tinggi dan visi yang jelas. Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan, khususnya mengenai implementasi kepemimpinan humanis-demokratis dalam konteks Sekolah Penggerak. Penelitian ini juga memperkaya kajian tentang kepuasan kerja guru dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berpengaruh pada aspek administratif dan kinerja, tetapi juga pada pembentukan lingkungan kerja yang suportif, budaya belajar kolektif, serta sikap positif guru terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung transformasi budaya kerja dan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja guru. Setiap individu memiliki

karakteristik dan keunikan yang berbeda, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap kepala sekolah juga bervariasi. Dalam konteks kebijakan pendidikan, Program Sekolah Penggerak menekankan penguatan aspek manajerial dan tata kelola sekolah, khususnya dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. SMA Negeri 1 Kedungwuni sebagai salah satu sekolah yang baru ditetapkan sebagai Sekolah Penggerak memiliki peluang sekaligus tantangan dalam mengoptimalkan peran kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja guru di Sekolah Penggerak SMA Negeri 1 Kedungwuni.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) (Creswell 2015). Peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh data yang relevan dengan fokus kajian. Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 1 Kedungwuni pada periode Maret hingga Mei 2023. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder (Sugiyono 2010). Data primer diperoleh secara langsung dari kepala sekolah dan guru melalui wawancara serta hasil observasi di lapangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumentasi dan berbagai data pendukung yang bersumber dari sistem informasi sekolah. Fokus penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja guru di SMA Negeri 1 Kedungwuni. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi yang meliputi triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Adapun teknik analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Moleong 2018).

## Hasil Penelitian

### 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Sedang ilmu administrasi adalah salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial, dan merupakan salah satu perkembangan dari cabang ilmu filsafat. Kepemimpinan dimasukkan dalam “ilmu terapan” dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip, definisi, dan teori-teorinya diharapkan dapat bermanfaat bagi usaha peningkatan taraf hidup manusia (Kartono 2014). Kepemimpinan menjadi suatu yang bermanfaat bagi kehidupan manusia. Kecenderungan manusia yang ingin selalu berkelompok maka dibutuhkan kepemimpinan yang ideal dalam mengelola kumpulan individu.

Secara umum kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kedungwuni memiliki kecenderungan pada gaya kepemimpinan humanisme. Kepala sekolah memiliki paradigma bahwa menjadi pemimpin harus bisa memanusiakan manusia. Sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

Menurut saya, menjadi seorang pemimpin harus mampu memanusiakan manusia. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya berfokus pada target dan hasil kerja, tetapi juga memahami kondisi, kebutuhan, dan perasaan setiap guru maupun tenaga kependidikan. Ketika guru merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik, suasana kerja akan menjadi lebih nyaman dan kondusif. Hal tersebut penting karena lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan semangat dan kenyamanan dalam bekerja (Wawancara Kepala Sekolah, 2023)

Pernyataan tersebut sejalan dengan teori bahwa kepemimpinan adalah suatu seni atau proses memengaruhi kelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok (Ali 1991). Hal senada juga disampaikan oleh Handayani, menurutnya kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan

terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Handayani 1990). Kedua tokoh di atas sepakat bahwa kepemimpinan adalah seni untuk memengaruhi orang atau kelompok. Kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Kedungwuni menerapkan seni memengaruhi melalui paradigma memanusiakan manusia, karena dalam proses memengaruhi seseorang diperlukan suatu yang halus, lembut, dan elok yang dilakukan oleh pemimpin.

Kepala sekolah menjadi pemimpin suatu sekolah yang memiliki peran penting dalam progresivitas sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dapat menyebarkan pengaruh yang kuat serta menciptakan budaya kerja yang baik. Kepala sekolah memiliki peran yang krusial dalam mengarahkan visi, kebijakan, dan perkembangan sekolah serta mengawasi kegiatan sehari-hari. Apalagi dengan semangat kepala sekolah baru, kepemimpinan terasa berbeda dengan semangat progresivitas yang tinggi. Sebagaimana wawancara dengannya:

Sebagai kepala sekolah yang baru, tentu saya memiliki semangat dan ambisi progresif agar sekolah ini dapat berkembang menjadi lebih baik lagi. Salah satu fokus utama saya adalah merangkul teman-teman guru untuk bergerak dan bekerja bersama. Saya percaya bahwa kemajuan sekolah tidak dapat dicapai secara individual, melainkan melalui kolaborasi dan kebersamaan. Oleh karena itu, saya berusaha membangun komunikasi yang terbuka, menciptakan kerja sama yang baik, serta mendorong guru untuk terus berkembang dan berinovasi dalam pembelajaran (Wawancara Kepala Sekolah, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Kedungwuni menunjukkan kecenderungan pada gaya kepemimpinan humanis dan demokratis. Kepemimpinan humanis tercermin dari cara kepala sekolah dalam menghargai, memahami, dan memperlakukan guru sebagai mitra kerja yang memiliki peran penting dalam pengembangan sekolah. Sementara itu, pendekatan demokratis terlihat melalui upaya membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan guru dalam berbagai proses pengambilan keputusan, serta mendorong terciptanya budaya kerja kolaboratif. Gaya kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, suportif, dan partisipatif, sehingga berdampak positif terhadap sikap dan kepuasan kerja guru di SMA Negeri 1 Kedungwuni.

## **2. Sikap dan Kepuasan Kerja**

Sikap pada dasarnya merupakan prinsip yang diambil individu berdasarkan kepribadian, keyakinan, dan prasaannya menyangkut suatu gagasan, situasi atau lingkungan yang dihadapinya (Sarwono 2010). Artinya sikap merupakan situasi yang tidak bisa berdiri sendiri, tetapi memerlukan objek lain yang memiliki pengaruh terhadap suatu sikap tertentu. Oleh karenanya, sikap tertentu akan muncul dipengaruhi oleh situasi dan kondisi internal dalam diri ataupun eksternal berupa lingkungan sekitar. Kondisi internal misalnya seperti kondisi psikologis, ideologi, motivasi diri, dan lain sebagainya. Sementara, faktor eksternal misalnya seperti perilaku orang lain, kebijakan atasan, lingkungan sekitar, dan lain sebagainya.

Sementara, job satisfaction (kepuasan kerja), suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya (Colquitt and Jeffrey 2021). Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang muncul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaannya seperti gaji, lingkungan kerja, relasi dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi/institusi.

Dalam konteks dunia pendidikan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa sikap guru terhadap pekerjaannya, siswa, dan sekolah secara keseluruhan dapat mempengaruhi kepuasan

kerja mereka. Misalnya, sebuah studi, menemukan bahwa sikap guru terhadap siswa dan kepemimpinan kepala sekolah secara positif terkait dengan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, sikap negatif terhadap siswa dan kurangnya dukungan dari kepala sekolah terkait dengan kepuasan kerja yang lebih rendah (Chiu and Tsai 2013). Dengan demikian, berdasarkan literatur di atas, menjelaskan bahwa sikap individu (karyawan, guru, tata usaha) berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dialaminya. Kepuasan kerja pada akhirnya berdampak pada kualitas kinerja yang positif yang berdampak juga pada kualitas organisasi/kualitas pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru di SMA Negeri 1 Kedungwuni, sikap dan kepuasan kerja guru terlihat dari semangat serta keterlibatan aktif dalam menjalankan berbagai program baru yang digagas oleh kepala sekolah, seperti pembinaan kepala sekolah, *In House Training* (IHT), dan budaya komunitas belajar guru. Guru menyampaikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis menciptakan suasana kerja yang nyaman karena seluruh warga sekolah diberikan kesempatan untuk terlibat dan menyampaikan pendapat. Sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut: *“Di sekolah ini semuanya berjalan bersama karena kami diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat. Program-program yang dibuat kepala sekolah juga membuat kami sebagai guru menjadi lebih antusias dan aktif dalam bekerja demi kemajuan sekolah ini.”* Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis dan program pengembangan guru yang berkelanjutan mampu membentuk lingkungan kerja yang suportif sehingga berdampak positif terhadap sikap dan kepuasan kerja guru.

Sikap dan kepuasan kerja merupakan dua hal sebab-akibat yang terjadi di lingkungan kerja. (Judge and Kammeyer-Mueller 2012) menekankan pentingnya sikap dalam memengaruhi kepuasan kerja. Mereka menyimpulkan bahwa sikap terhadap pekerjaan (seperti kepuasan, komitmen, dan keterikatan) merupakan prediktor penting dari kepuasan kerja. Mereka juga menemukan bahwa faktor-faktor seperti dukungan sosial dan keadilan organisasi dapat memoderasi hubungan antara sikap dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang representatif di SMA Negeri 1 Kedungwuni disebabkan karena kepemimpinan dan program-program manajemen SDM.

### 3. Sekolah Penggerak

Program Sekolah Penggerak merupakan bentuk kolaborasi antara Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dengan pemerintah daerah yang menekankan komitmen bersama dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Program ini ditujukan bagi sekolah negeri maupun swasta yang diproyeksikan menjadi sekolah unggulan dan pusat transformasi pendidikan. Implementasi Program Sekolah Penggerak dilakukan secara terintegrasi melalui pembinaan dan intervensi yang bersifat holistik terhadap sekolah dan kepala sekolah. Ruang lingkup pengembangannya meliputi penguatan sumber daya manusia, peningkatan kualitas pembelajaran, tata kelola dan manajemen sekolah, digitalisasi pendidikan, serta pendampingan dari pemerintah daerah. Program tersebut dilaksanakan selama tiga tahun ajaran sebelum sekolah melanjutkan transformasi secara mandiri (Kemendikbudristek 2021).

Secara umum, Program Sekolah Penggerak bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui percepatan pencapaian Profil Pelajar Pancasila. Selain itu, program ini diarahkan untuk menjadikan sekolah sebagai pusat perubahan bagi sekolah lain, meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan guru, mempercepat digitalisasi sekolah, serta memberikan dukungan anggaran dan pendampingan secara intensif (Kemendikbudristek 2021). Dalam implementasinya, kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai penggerak perubahan melalui sistem manajemen sekolah yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

SMA Negeri 1 Kedungwuni ditetapkan sebagai Sekolah Penggerak pada tahun 2022 berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah Nomor 7883/C/HK.03.01/2022. Penetapan tersebut menuntut sekolah untuk melakukan penyesuaian tata kelola dan sistem manajemen agar selaras dengan visi dan karakteristik Program Sekolah Penggerak. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalankan fungsi kepemimpinan yang tidak hanya administratif, tetapi juga transformasional dan partisipatif dalam mendorong perubahan budaya kerja di lingkungan sekolah.

Dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam membentuk budaya kerja dan kualitas manajemen sekolah. Melalui gaya kepemimpinan tertentu, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun kolaborasi antarguru, serta meningkatkan keterlibatan guru dalam berbagai program pengembangan sekolah. Kondisi tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap sikap dan kepuasan kerja guru, yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah.

## **Diskusi**

### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

kepemimpinan kepala sekolah menjadi suatu yang penting dalam keberlangsungan budaya yang didalamnya dipengaruhi sikap dan kepuasan kerja. Salah satu gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dengan kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada siapapun untuk menyuarkan gagasan dan argumentasinya, memberikan rasa egaliter yang membentuk budaya kerja kondusif. Kepala sekolah dalam mengambil suatu kebijakan diusahakan melalui musyawarah bersama para wakil dan guru.

Gaya kepemimpinan yang saya terapkan kepada para wakil dan para guru adalah gaya kepemimpinan yang berlandaskan kemanusiaan. Artinya, saya memberikan kebebasan penuh dan menghargai para rekan saya, atau dengan kata lain kepemimpinan demokratis. Kami di SMA N 1 Kedungwuni, semuanya sebagai mitra atau rekan kerja yang egaliter, jadi dalam menghadapi berbagai permasalahan diadakan musyawarah dengan demikian lebih mudah untuk mencari jalan keluar yang optimal (Wawancara, 2023).

Sesungguhnya gaya kepemimpinan demokratis biasanya lebih dihormati dan dihargai dalam organisasi. Pemimpin demokratis dianggap sebagai simbol kebaikan dan “orang sendiri” karena bersedia bekerja sama dengan semua anggota kelompok. Pemimpin demokratis tidak seperti majikan. Semua anggota kelompok ingin bertemu dan menyampaikan argumennya. Semua prestasi yang diraihinya atas landasan, “semua atas kerja sama”, “hasil musyawarah bersama”, ringkasnya semua hasil kerja atas dasar kerja kerja bersama (Kartono 2014).

Kepemimpinan yang baik juga merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Pimpinan yang baik adalah orang yang adil, bijaksana, memimpin dengan contoh, dan berkomunikasi dengan baik (Judge, Piccolo, and Ilies 2004). Ketika guru memiliki kepala seekolah yang memiliki rasa humanisme, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih berkualitas. Pada intinya corak pemikiran dan pengaruh kepemimpinan yang tepat dalam suatu situasi dan kondisi tertentu memberikan efek signifikan dalam sikap dan kepuasan kerja.

### **2. Lingkungan Kerja**

Secara umum lingkungan kerja di SMA Negeri 1 Kedungwuni relatif kondusif. Beberapa indikator yang mendasari suasana kerja kondusif disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah berlandaskan humanisme-demokratis.

Sehingga, para wakil kepala sekolah dan guru selalu terbuka menjalin komunikasi baik yang bersifat horizontal maupun, vertikal kepada kepala sekolah.

Sebenarnya di SMA Negeri 1 Kedungwuni ini memiliki atmosfer atau lingkungan kerja yang baik. Di sini ada guru senior dan guru junior, mereka saling membantu satu sama lain. Mislanya, ketika ada urusan administratif yang tidak dapat dilakukan oleh guru senior, ya guru muda ini membantu sampai selesai. Sebaliknya, ketika guru muda mengalami kesulitan dalam menghadapi permasalahan tertentu, terkadang guru senior memberikan nasihat yang bijak (Wawancara Kepala Sekolah, 2023).

Dengan suasana berlandaskan nilai kemanusiaan yang terjalin karena gaya kepemimpinan demokratis ini memberikan kenyamanan bagi para guru untuk bekerja. Suasana kerja yang kondusif ini menjadi salah satu indikator sikap dan kepuasan kerja yang positif.

Saling membantu sesama di SMA Negeri 1 Kedungwuni memberikan keringanan satu sama lain. Dalam hal lain, para guru saling membantu sama lain terkait hal-hal teknis mengenai pedagogi, metode pembelajaran, dan materi yang tepat sering didiskusikan dan saling sharing saama lain. Sehingga, para guru-guru bisa fokus dengan tanggung jawab di kelas sebagai pengajar dengan menerapkan pembelajaran yang bermutu. Selain itu, fasilitas gurupun saya rasa cukup memadai dalam mendukung guru untuk melakukan pembelajaran. Perpustakaan, laboratorium, gedung serba guna, lapangan olahraga, taman sekolah, dan lainnya sangat mendukung proses belajar mengajar (Guru, 2023).

Sesungguhnya, lingkungan kerja yang sehat mencakup berbagai aspek, seperti kebersihan, pencahayaan, ventilasi, suhu, kebisingan, dan kualitas udara. Selain itu, faktor-faktor psikososial seperti dukungan sosial, otonomi, dan pengakuan juga penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung kepuasan kerja (Quick and Tetrick 2018). Artinya, lingkungan kerja yang ada di SMA Negeri 1 Kedungwuni adalah representasi dari lingkungan yang kondusif secara fisik maupun psikososial.

### 3. Program Manajemen SDM

Sebagai implementasi dari kepemimpinan demokratis, kepala sekolah menginisiasi beberapa program yang selalu dilakukan di SMA Negeri 1 Kedungwuni dalam rangka menjaga sikap dan kepuasan kerja positif para guru di antaranya adalah:

#### a) Pembinaan

Pembinaan merupakan program untuk sarana komunikasi vertikal antara kepala sekolah dengan guru dan komunikasi horizontal antara sesama guru. Momen pembinaan ini menjadi forum saling berkomunikasi tentang masalah ataupun program kerja yang sudah, sedang, dan akan dilaksanakan. Pembinaan di SMA Negeri 1 Kedungwuni dilaksanakan setiap dua minggu sekali. Dengan adanya pembinaan merupakan perwujudan dari upaya menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan stakeholder di sekolah.

Dalam menciptakan sikap dan kepuasan kerja positif dalam diri guru yang mendorong lingkungan kerja kondusif, tentunya pembinaan menjadi sarana komunikasi yang efektif. Tidak hanya kepala sekolah saja yang menyampaikan arahan serta motivasi, tetapi guru bisa menceritakan keluh kesahnya atau usulan dalam forum pembinaan tersebut (Wawancara, 2023).

Artinya, program pembinaan di SMA Negeri 1 Kedungwuni ini merupakan upaya kepala sekolah dalam menyediakan forum komunikasi. Dengan komunikasi yang baik, maka sikap dan kepuasan kerja guru akan positif yang berdampak bagi kualitas pembelajaran di kelas.

#### b) IHT (*in House Training*)

In-house training, juga dikenal sebagai pelatihan internal, program ini menjadi rutinitas yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Kedungwuni selama dua kali tiap semesternya. Program ini melibatkan pengembangan dan penyediaan pelatihan khusus untuk para guru. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan kesempatan kepada para guru untuk berkembang dalam ketrampilan pedagogik sehingga pembelajaran di kelas menjadi bermutu.

Upaya lain dalam menjaga sikap dan kepuasan kerja para guru adalah dengan diadakannya IHT (in House Training). IHT merupakan bentuk pemberian fasilitas dari pihak sekolah untuk para guru bisa mengembangkan potensi serta kompetensinya dalam praktik mengajar. Hal ini memberikan manfaat bagi individu guru, sekaligus berdampak bagi kualitas pembelajaran yang ada di sekolah kami. Jadi, ya secara langsung memberikan sikap dan kepuasan kerja positif bagi guru karena diberikan kesempatan mengembangkan diri. Secara tidak langsung juga berdampak bagi kualitas mutu pembelajaran (Wawancara Wakasek Kurikulum, 2023).

Kesempatan untuk berkembang dalam karir dan menerima pendidikan/pelatihan yang sesuai dari perusahaan/institusi tertentu, maka mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja kerja mereka, memberi rasa kepuasan dan kepercayaan diri, serta membuka jalan untuk kemajuan karir (Noe et al. 2017). Artinya, IHT (in House Training) di SMA Negeri 1 Kedungwuni merupakan program yang tepat dalam menjaga sikap dan kepuasan kerja para guru dengan diberikannya kesempatan untuk berkembang.

#### c) Budaya Komunitas Belajar pada Guru

Dalam hal ini SMA Negeri 1 Kedungwuni membudayakan komunitas belajar di kalangan guru. Budaya ini lahir karena pengaruh kepemimpinan dari kepala sekolah yang demokratis, sehingga menempatkan kesetaraan dalam instansi. Guru yang dianggap pandai dalam suatu hal secara sukarela membagikan kepada guru lain. Sebaliknya, guru yang belum tahu tentang suatu hal bertanya kepada yang sudah ahli. Hal tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas mutu pembelajaran yang ada di SMA Negeri 1 Kedungwuni. Hal ini terjadi di mana saja dan kapan saja, bisa di ruang guru, pada saat rapat, di taman, dan tempat lain yang representatif.

Biasanya budaya saling berbagai ilmu ini sudah menjadi aktivitas sehari-hari di SMA Negeri 1 Kedungwuni. Sering sekali kami guru senior ditanyai oleh guru muda, kami dengan sukarela memberikan apa yang dibutuhkan serta nasihat-nasihat dalam menghadapi anak yang mungkin bermasalah. Terkadang juga saya meminta bantuan kepada para guru muda untuk keperluan administrasi yang pakai aplikasi (Wawancara Guru Senior, 2023).

Pada dasarnya lingkungan kerja yang suportif memberikan rasa nyaman bagi para guru. Lingkungan kerja yang kondusif dan suportif adalah lingkungan kerja yang representatif secara fasilitas serta terdapat banyak rekan yang saling mendukung dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain (Quick and Tetrick 2018). Artinya, program ini merupakan upaya dalam menjaga sikap dan kepuasan kerja positif guru. Secara tidak langsung juga, hal ini dapat berdampak bagi kualitas pembelajaran yang terjalin, karena budaya saling berbagai ilmu ini.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kedungwuni sebagai Sekolah Penggerak berlandaskan pada nilai-nilai humanisme yang diimplementasikan melalui gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan tersebut terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan

konduif bagi guru. Selain itu, berbagai program manajemen sumber daya manusia yang diinisiasi oleh kepala sekolah, seperti pembinaan, in-house training (IHT), dan penguatan budaya komunitas belajar, berkontribusi dalam meningkatkan sikap dan kepuasan kerja guru. Peningkatan sikap dan kepuasan kerja tersebut selanjutnya berdampak positif terhadap kualitas proses pembelajaran di kelas. Dengan demikian, kepemimpinan yang humanis dan demokratis menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja dan kualitas pendidikan di sekolah.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain keterbatasan pada lingkup lokasi penelitian yang hanya dilakukan pada satu sekolah, sehingga generalisasi temuan masih terbatas. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan berfokus pada deskripsi mendalam sehingga belum mengukur secara kuantitatif tingkat pengaruh kepemimpinan terhadap sikap dan kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian pada beberapa sekolah, khususnya Sekolah Penggerak di berbagai wilayah, agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed methods) dapat dipertimbangkan untuk menguji secara empiris hubungan dan pengaruh kepemimpinan terhadap sikap dan kepuasan kerja guru. Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja guru, guna memperkaya kajian dalam bidang manajemen pendidikan.

## Referensi

- Ali, A. .. 1991. *Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Chiu, Y. L., and C. C. Tsai. 2013. "Teacher Commitment and Job Satisfaction: The Roles of Teacher–Student Relationship, Teacher Self-Efficacy, and Collective Teacher Efficacy." *Journal of Educational Psychology* 3(105):617–29. doi: 10.1037/a0032198.
- Colquitt, Jason, and LePine Jeffrey. 2021. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Creswell, W. Jhon. 2015. *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Handyaningrat. 1990. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Judge, T. A., and J. D. Kammeyer-Mueller. 2012. "Job Attitudes. Annual Review of Psychology." *Annual Review of Psychology* 63:341–67.
- Judge, T. A., R. F. Piccolo, and R. Ilies. 2004. "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research." *Journal of Applied Psychology* 1(89):36–51.
- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Kemendikbudristek. 2021. "Sekolah Penggerak." Retrieved (<https://sekolah.penggerak.kemdikbud.go.id/>).
- Moleong, Lexy J. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright. 2017. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Norawati, S., A. Hanafi, Z. Basem, and S. Syahsudarmi. 2024. "Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Guru." *Jurnal Daya Saing* 3(11). doi:

<https://doi.org/10.35446/dayasaing.v1i13.2425>.

- Nurrizki, Afsan, Yunita Nisa, Faella, and Abdul Mujib. 2026. "Penyebab Burnout Pada Guru Sekolah Dasar." *Journal for Islamic Studies* 9(1):434–38. doi: <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i1.2791>.
- Patilima, Sarlin. 2022. "Sekolah Penggerak Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan." *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Dasar* 0(0):228–36.
- Putra, R. A. 2025. "Guru Terjebak Administrasi, Kualitas Pembelajaran Siswa Jadi Taruhan." *Republika Online*, March 10.
- Quick, J. C., and L. E. Tetrick. 2018. *Handbook of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association.
- Ramadhan, F. 2025. "Survei Kesejahteraan Guru: 60% Guru Honorer Menyatakan Tidak Puas Dengan Kebijakan Upah Minimum Daerah." *Kompas*, March 20.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2017. *Organizational Behavior*. London: Pearson Education Limited.
- Sabariah, S., N. Rahmah, A. Atiqoh, W. Gunawan, A. Rahmi, and R. Danu. 2024. "Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membina Kepuasan Kerja Guru." *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 2(7):5030–5036. doi: <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.27582>.
- Sarwono, S. W. 2010. *Psikologi Sosial: Individu Dan Teori-Teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuningsih, Roni Zakaria, and Rahmaniya D A. 2004. "Identifikasi Hubungan Antara Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja." *Performas: Media Ilmiah Teknik Industri* 3(2):72–86. doi: <https://doi.org/10.20961/performa.3.2.11140>.
- Werang, B. R. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN Di Kota Merauke." *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 1(33). doi: <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.1869>.
- Z-Zahroh, Nabilah Maulidah, Cindy Safvitri, Putra Surya Andhika, and Mochammad Isa Anshori. 2023. "Kajian Teori Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja: Studi Literature Review." *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen* (3):131–54. doi: <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.784>.