

# Mengoptimalkan Kepuasan Kerja Guru melalui Gaya Kepemimpinan yang Inovatif, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Efektif di Sekolah

Feni Purwati<sup>1</sup>, Yovitha Yulianti Ningsih<sup>2</sup>, Nurkolis<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas PGRI Semarang, Indonesia; Feni.alqudsy@gmail.com

---

## Abstract

---

### Keywords:

Principal leadership;  
Effective  
Communication;  
Organisational  
Culture; Teacher Job  
Satisfaction.

---

*This study analyzes the impact of school principals' leadership styles, organizational commitment, and effective communication on teachers' job satisfaction in Vocational High Schools (SMK) in Kedungwuni District, Pekalongan Regency. This research focuses on the importance of these three factors in creating a conducive work environment that enhances teachers' performance and job satisfaction. The study employs a quantitative approach using explanatory research methods. The sample consisted of 82 teachers, selected using a saturated sampling technique. Data was collected through a questionnaire that had been tested for validity and reliability. Data analysis was conducted using descriptive statistics and multiple linear regression. The results show that organizational commitment, effective communication, and teachers' job satisfaction are in the "adequate" category, while the school principals' leadership style is in the "good" category. Based on multiple linear regression analysis, leadership style contributes 75.9%, organizational commitment 74.4%, and effective communication 77.1% to teachers' job satisfaction. Simultaneously, these three factors contribute 84.1% to teachers' job satisfaction. The "adequate" categories for organizational commitment and effective communication indicate the need for improvements in the management of these factors. This study recommends that schools improve task management in line with teachers' authority and responsibilities, strengthen coaching, supervision, and evaluation to internalize high work values and ethics. In addition, it is important to establish more effective communication between the school administration and teachers and provide compensation that matches teachers' competencies, including incentives outside of salaries. The implications of this study highlight the importance of implementing better school regulations and discipline, as well as instilling values and norms that support the creation of a positive work environment that enhances teachers' job satisfaction.*

---

---

## Abstrak

---

### Kata kunci:

Kepemimpinan  
Kepala Sekolah;  
Komunikasi Efektif;  
Budaya Organisasi;  
Kepuasan Kerja  
Guru.

---

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Se-Kecamatan Kedungwuni, Kabupaten Pekalongan. Latar belakang penelitian ini berfokus pada pentingnya tiga faktor tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja dan kepuasan guru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Sampel yang digunakan terdiri dari 82 guru dengan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, komunikasi efektif, dan kepuasan kerja guru berada dalam kategori "cukup", sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah berada dalam kategori "baik". Berdasarkan analisis regresi linier berganda, secara parsial, gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 75,9%, komitmen organisasi 74,4%, dan komunikasi efektif 77,1% terhadap kepuasan kerja

---

---

### Article history:

Received: 10-03-2025

Revised: 13-04-2025

Accepted: 23-04-2025

guru. Secara simultan, ketiga faktor tersebut memberikan kontribusi sebesar 84,1% terhadap kepuasan kerja guru. Kategori "cukup" pada komitmen organisasi dan komunikasi efektif mengindikasikan perlunya peningkatan dalam pengelolaan kedua faktor ini. Penelitian ini menyarankan agar sekolah memperbaiki pengelolaan tugas sesuai kewenangan dan tanggung jawab guru, serta memperkuat pembinaan, pengawasan, dan evaluasi untuk menginternalisasi nilai-nilai dan etika kerja yang tinggi. Selain itu, penting untuk membangun komunikasi yang lebih efektif antara pihak sekolah dan guru, serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan kompetensi guru, termasuk insentif di luar gaji. Implikasi dari penelitian ini menyoroti pentingnya penerapan peraturan dan tata tertib sekolah yang lebih baik, serta penerapan nilai-nilai dan norma yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung kepuasan kerja guru.

---

Corresponding Author:

Feni Purwanti

Universitas PGRI Semarang, Indonesia; Fenialqudsy@gmail.com

---

## PENDAHULUAN

Pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam perkembangan individu serta kemajuan bangsa dan negara. Dalam konteks pembangunan nasional, pendidikan menjadi salah satu pilar utama yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) (Abdillah, 2024). Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, pendidikan dapat mencetak generasi yang tidak hanya memiliki keterampilan, tetapi juga wawasan yang mendalam mengenai tanggung jawab sosial dan kebangsaan. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan harus mampu mengelola, mengenali, menghargai, dan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) yang ada, agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi peserta didik dan masyarakat pada umumnya (Irnanda, Putri, Suhendra, Nurhizrah, & Hadiyanto, 2024; Kooli & Abadli, 2022).

Secara lebih khusus, proses belajar mengajar di sekolah merupakan inti dari sistem pendidikan secara keseluruhan, dengan peran penting yang dimainkan oleh guru. Guru tidak hanya bertugas sebagai pengajar yang mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga berfungsi sebagai pembimbing, motivator, fasilitator, bahkan sebagai mediator dalam membantu peserta didik untuk mengembangkan potensi diri mereka (Harefa, Tafonao, Harefa, Sapalakkai, & Sophia, 2022). Seiring dengan perkembangan zaman, peran guru semakin kompleks, mencakup lebih banyak tanggung jawab seperti menjadi demonstrator, evaluator, dan pengelola kelas yang efektif. Untuk itu, guru dituntut memiliki keterampilan dan keahlian yang memadai agar dapat menjalankan tugasnya secara optimal dan efektif. Kualitas pengajaran yang diberikan oleh guru sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja mereka, yang akan berdampak langsung pada kinerja dan kualitas pendidikan di sekolah tersebut (Tanjung, Arifudin, Sofyan, & Hendar, 2020).

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kepuasan kerja (Fithrie, Farwitawati, Masirun, & Bate'e, 2022). Guru yang merasa puas dengan kondisi kerja dan lingkungan sekolahnya akan lebih termotivasi dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan

rendahnya produktivitas, absensi yang tinggi, dan tingkat pengunduran diri yang meningkat (Munir & Afif, 2023). Kepuasan kerja juga memengaruhi hubungan antara guru dengan pimpinan sekolah, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas manajemen sekolah secara keseluruhan (Sutomo & Egar, 2025). Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru, terutama dalam konteks sekolah-sekolah yang berada di lingkungan pendidikan swasta, seperti SMK di Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan. Di beberapa sekolah SMK di Kecamatan Kedungwuni, seperti SMK Yapenda, SMK Al-Fusha, SMK Muhammadiyah, dan SMK Salakbrojo, terdapat masalah terkait dengan kepuasan kerja guru, yang disebabkan oleh terbatasnya fasilitas kerja, jaminan hari tua, dan kebutuhan dasar lainnya yang belum terpenuhi secara memadai.

Selain faktor kepuasan kerja, peran kepala sekolah sebagai pemimpin juga sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah. Kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di sekolah (Mahaputra & Saputra, 2021). Sebagai motor penggerak dalam organisasi, kepala sekolah berperan dalam menentukan arah kebijakan sekolah dan memastikan efektivitas kinerja seluruh pihak terkait. Untuk itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik serta mampu berkoordinasi dengan seluruh stakeholders agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Hartono, 2024; Solihin, Giatman, & Ernawati, 2021; Zulfah, 2023). Hal ini menandakan bahwa kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk memimpin dengan baik akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan semangat kerja guru.

Namun, meskipun kepala sekolah berperan penting dalam peningkatan kepuasan kerja guru, tidak semua sekolah memiliki kepala sekolah yang dipilih berdasarkan prestasi dan kemampuan kepemimpinan yang kuat. Di SMK se-Kecamatan Kedungwuni, kepala sekolah sering kali dipilih berdasarkan keputusan yayasan yang mengelola sekolah, bukan berdasarkan kriteria kepemimpinan yang kuat. Hal ini berpengaruh pada kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan strategis dan menjalankan kebijakan yang tepat untuk kemajuan sekolah. Selain itu, keterlibatan yayasan dalam pengambilan keputusan strategis juga mengurangi otonomi kepala sekolah dalam menentukan arah kebijakan pendidikan di sekolah.

Selain itu, komitmen organisasi juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap sekolah dan tujuan pendidikan akan lebih bersemangat untuk bekerja keras dan bertahan dalam menghadapi berbagai tantangan (Ma, 2022). Guru dengan komitmen yang tinggi akan menunjukkan loyalitas kepada sekolah dan lebih peduli terhadap keberhasilan program-program yang diselenggarakan. Sebaliknya, guru yang kurang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih cenderung untuk tidak menunjukkan tanggung jawab dan motivasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berhubungan erat dengan

tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula (Febriansyah & Puspitadewi, 2021; Jaya & Widiastini, 2021). Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di SMK se-Kecamatan Kedungwuni, komitmen guru terhadap organisasi masih rendah. Hal ini terlihat dari kurangnya tanggung jawab dan partisipasi aktif guru dalam berbagai kegiatan sekolah.

Terakhir, komunikasi efektif di dalam organisasi sekolah juga memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan guru akan memperlancar pelaksanaan program kerja dan meminimalkan terjadinya miskomunikasi yang dapat menghambat kinerja (Ertürk, 2022). Di SMK se-Kecamatan Kedungwuni, meskipun komunikasi antara kepala sekolah dan guru sudah berjalan dua arah, namun masih terdapat kendala dalam pelaksanaan program-program sekolah. Guru sering kali tidak menyampaikan masalah atau kesulitan yang dihadapi kepada kepala sekolah, yang pada akhirnya menghambat efektivitas pelaksanaan program kerja. Penelitian Anandita menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja guru (Anandita, Choiriyah, & Mahendri, 2021)

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif terhadap kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru serta memberikan rekomendasi bagi pengelola pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel terikat, yaitu kepuasan kerja guru, dan tiga variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif.

Sampel penelitian ini adalah guru-guru yang mengajar di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan, dengan jumlah sampel sebanyak 82 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, di mana seluruh populasi yang ada menjadi responden dalam penelitian ini. Alasan penggunaan teknik sampel jenuh adalah jumlah populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, yang terdiri dari beberapa bagian: pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, komunikasi efektif, dan kepuasan kerja guru. Setiap pertanyaan menggunakan skala Likert dengan lima poin, yang mencakup pilihan jawaban dari "sangat tidak baik" hingga "sangat baik".

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket yang disebarkan langsung kepada responden. Sebelum pengumpulan data, instrumen

kuesioner diuji untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Setelah data terkumpul, analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk menguji hubungan antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, komunikasi efektif) dengan variabel terikat (kepuasan kerja guru).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diukur menggunakan 2 dimensi yaitu berorientasi tugas dan berorientasi pada orang, yang dengan hasil sebagai berikut

Tabel 1

*Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan*

Kelas Interval	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
68- 89	Sangat Tidak baik	1	1,2
90-111	Tidak baik	1	1,2
112-133	Cukup baik	5	6,1
134-155	Baik	38	46,3
156- 177	Sangat baik	37	45,1
Jumlah		82	100

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 82 responden yang memberikan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah terdapat 1 orang (1,2%) yang menyatakan sangat tidak baik, 1 orang (1,2%) menyatakan tidak baik, 5 orang (6,1%) menyatakan cukup baik, 38 orang (46,3%) menyatakan baik dan 37 orang (45,1%) menyatakan sangat baik.

#### 2. Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur menggunakan 3 dimensi yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2

*Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi*

Kelas Interval	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
84 - 95	Sangat tidak kuat	2	2,4
96 - 108	Tidak kuat	14	17,1
109 - 121	Cukup kuat	31	37,8
122 - 134	Kuat	23	28
135 - 147	Sangat kuat	12	14,6
Jumlah		82	100

Tabel 2 menunjukkan dari 82 responden yang memberikan persepsi terhadap komitmen organisasi terdapat 2 orang (2,4%) yang menyatakan sangat tidak kuat,

14 orang (17,1%) menyatakan tidak kuat, 31 orang (37,8%) menyatakan cukup kuat, 23 orang (28%) menyatakan kuat dan 12 orang (14,6%) menyatakan sangat kuat.

### 3. Komunikasi Efektif

Variabel komunikasi efektif diukur menggunakan 5 dimensi yaitu kejelasan, ketepatan, konteks, alur dan budaya dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3

*Distibusi Frekuensi Komunikasi Efektif*

Kelas Interval	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
96 - 108	Sangat tidak baik	3	3,7
109 - 121	Tidak baik	12	14,6
122 - 134	Cukup baik	28	34,1
135 - 147	Baik	23	28
148 - 160	Sangat baik	16	19,5
Jumlah		82	100

Tabel 3 menunjukkan bahwa dari 82 responden yang memberikan persepsi terhadap komunikasi efektif terdapat 3 orang (3,7%) yang menyatakan sangat tidak baik, 12 orang (14,6%) menyatakan tidak baik, 28 orang (34,1%) menyatakan cukup baik, 23 orang (28%) menyatakan baik dan 16 orang (19,5%) menyatakan sangat baik.

### 4. Kepuasan Kerja Guru

Variabel kepuasan kerja guru diukur dengan 5 dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi dan supervisi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4

*Distibusi Frekuensi Kepuasan Kerja Guru*

Kelas Interval	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
147 - 163	Sangat tidak puas	6	7,3
164 - 180	Tidak puas	12	14,6
181 - 197	Cukup puas	31	37,8
198 - 214	Puas	19	23,2
215 - 231	Sangat puas	14	17,1
Jumlah		82	100

Tabel 4 menunjukkan bahwa dari 130 responden yang memberikan persepsi terhadap kepuasan kerja guru terdapat 11 orang (8,5%) yang menyatakan sangat tidak puas, 15 orang (11,5%) tidak puas, 51 orang (39,2) cukup puas, 27 orang (20,8%) puas dan 26 orang (20%) sangat puas.

## 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Efektif Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil uji regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi efektif dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5

*Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Guru*

Variabel	Kepuasan Kerja			
	R	t	R <sup>2</sup>	F
Gaya kepemimpinan	0,759	0,000	0,576	0,000
Komitmen organisasi	0,744	0,000	0,554	0,000
Komunikasi efektif	0,771	0,000	0,594	0,000
Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi efektif	0,841	0,000	0,697	0,000
		0,155		
		0,004		

\*R: uji korelasi, t: uji parsial, R<sup>2</sup>: uji determinasi, F: uji anova

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa skor rata-rata sebesar 153,6, dengan skor maksimum 175 dan skor minimum 69. Berdasarkan kategori yang telah ditentukan, gaya kepemimpinan di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan dapat dikategorikan baik, karena skor rata-rata (mean) yang diperoleh lebih besar dari nilai tengah idealnya, yaitu 152. Skor rata-rata ini (153,6) termasuk dalam kelas interval 134-155, yang menunjukkan kategori baik.

Selanjutnya, hasil uji dimensi variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa kedua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada manusia, memiliki nilai yang sangat tinggi, yaitu 0,989. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan berimbang antara orientasi pada tugas dan orientasi pada manusia. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menjaga keseimbangan tersebut agar dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan guru.

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dapat memudahkan pelaksanaan tugas-tugas guru, sehingga meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa penelitian berikut, bahwa kepala sekolah memiliki peran besar dalam pengelolaan organisasi sekolah, karena dia bertindak sebagai motor penggerak yang menentukan arah kebijakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas (Alamsyah & Effendi, 2022; Siahaan, Fitri, Harahap, Hidayatullah, & Akmalia, 2023). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu terus meningkatkan efektivitas kinerjanya dalam mengelola sekolah.

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan diterima. Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan, maka semakin baik pula tingkat kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wahyudin maupun Nafi'a yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat menciptakan keteraturan dan menjaga agar organisasi tetap selaras dengan lingkungannya (Nafi'a & Muhid, 2021; Wahyudin, 2022). Gaya kepemimpinan yang memperjelas peran dan mendukung kebutuhan sosial serta profesional karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang memperhatikan, menghargai hasil kerja, mendengarkan pendapat, serta menunjukkan perhatian pribadi terhadap bawahannya, akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Siregar yang menyebutkan adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru (Siregar, Simaremare, & Sari, 2023). Oleh karena itu, untuk meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas, SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan perlu melibatkan kepala sekolah dalam pelatihan atau seminar kepemimpinan yang dapat meningkatkan kompetensinya. Kepala sekolah perlu memberikan tugas yang menantang dan inovatif, tetapi tetap dalam pengawasan yang dapat dipertanggungjawabkan oleh guru.

Hasil uji koefisien determinasi ( $R$ -squared) menunjukkan nilai sebesar 0,576 atau 57,6%. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 57,6% terhadap kepuasan kerja guru, sementara sisanya sebesar 42,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja guru, faktor-faktor lain seperti komunikasi, komitmen organisasi, atau kondisi lingkungan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja guru.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa skor rata-rata sebesar 119,84, dengan skor maksimum 145 dan skor minimum 84. Berdasarkan kategori yang telah ditetapkan, komitmen organisasi di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan dapat dikategorikan cukup kuat, karena skor rata-rata (mean) yang diperoleh lebih besar dari nilai tengah idealnya ( $119,8 > 119,5$ ) dan termasuk dalam kelas interval 109-121 yang menunjukkan kategori cukup kuat.

Komitmen organisasi guru berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja mereka. Komitmen organisasi ini tercermin dalam perilaku guru yang mencakup

kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta kemauan untuk mencapai kepentingan organisasi melalui pelaksanaan tugas secara profesional. Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata komitmen organisasi adalah 119,84, yang termasuk dalam kelas interval 109-121. Dengan demikian, komitmen organisasi di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan dapat dikategorikan sebagai cukup kuat.

Dalam hal dimensi komitmen organisasi, hasil uji menunjukkan bahwa dimensi berkelanjutan memiliki nilai tertinggi, yaitu 0,929, sedangkan dimensi normatif memiliki nilai terendah, yaitu 0,865. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi di SMK se-Kecamatan Kedungwuni cukup baik, masih terdapat kekurangan pada aspek komitmen normatif. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan dalam dimensi normatif untuk memperkuat komitmen organisasi guru.

Guru dengan komitmen tinggi akan lebih cenderung untuk mengedepankan kepentingan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Komitmen yang tinggi ini juga menunjukkan kesadaran untuk berkorban demi kelangsungan tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Dakhi maupun Ulum yang menyatakan bahwa guru yang memiliki komitmen tinggi bersedia berkorban demi tujuan pendidikan di sekolahnya (Dakhi, 2021; Ulum, Hermawati, & Nasharuddin, 2024). Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai normatif dalam komitmen organisasi guru menjadi sangat penting.

Hasil uji hipotesis kedua membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja guru diterima. Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin baik pula tingkat kepuasan kerja guru.

Guru yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan merasa memiliki kedekatan emosional dengan sekolah, yang mendorong mereka untuk melaksanakan tugas-tugas sekolah dengan penuh tanggung jawab. Guru yang terlibat aktif dalam kegiatan sekolah, seperti pelatihan atau kegiatan ekstrakurikuler, cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Syani dan Miyono, yang menyatakan bahwa setiap guru memiliki dasar dan perilaku yang berbeda berdasarkan tingkat komitmen organisasi yang dimiliki. Guru dengan affective commitment yang tinggi akan memiliki kedekatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja (Syani & Miyono, 2024).

Penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Kartiko maupun Cayupe, yang menyatakan bahwa komitmen guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Cayupe et al., 2023; Kartiko, Wibowo, Gobel, Wijayanto, & Saputra, 2023). Oleh karena itu, untuk meningkatkan komitmen organisasi guru, SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan dapat mengarahkan guru untuk mengembangkan kemampuan profesional mereka melalui program pelatihan yang meningkatkan kepedulian, tanggung jawab, dan loyalitas dalam menjalankan tugas

mengajar. Selain itu, evaluasi berkala oleh kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru dapat membantu mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas diri dan prestasi kerja.

Hasil uji koefisien determinasi (R-squared) menunjukkan nilai sebesar 0,554 atau 55,4%. Ini berarti bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 55,4% terhadap kepuasan kerja guru, sementara sisanya sebesar 44,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, meskipun komitmen organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja guru, faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, atau faktor eksternal lainnya juga mempengaruhi kepuasan kerja guru.

### **Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel komunikasi efektif menunjukkan bahwa skor rata-rata sebesar 134,15, dengan skor maksimum 159 dan skor minimum 97. Berdasarkan kategori yang ditetapkan, komunikasi efektif di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan dapat dikategorikan cukup baik, karena skor rata-rata yang diperoleh lebih besar dari nilai tengah idealnya ( $134,15 > 133$ ) dan termasuk dalam kelas interval 122-134, yang menunjukkan kategori cukup baik.

Komunikasi efektif sangat penting dalam pengelolaan organisasi sekolah. Komunikasi yang baik antara guru dan kepala sekolah dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan program atau kegiatan sekolah. Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa komunikasi efektif di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan tergolong cukup baik. Namun, masih terdapat aspek yang perlu diperhatikan untuk memperbaiki kualitas komunikasi di lingkungan sekolah.

Uji dimensi komunikasi efektif menunjukkan bahwa dimensi kejelasan memiliki nilai terendah sebesar 0,661, sementara dimensi konteks memiliki nilai tertinggi sebesar 0,830. Ini menunjukkan bahwa komunikasi efektif di SMK se-Kecamatan Kedungwuni masih kurang dalam hal konteks. Meskipun guru dan kepala sekolah berkomunikasi dengan cukup baik, seringkali isi komunikasi tidak sesuai dengan konteks yang diinginkan. Hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, atau kesalahan dalam pengambilan keputusan, yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Fuaddi dan Sundari, yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif di antara anggota organisasi sangat penting untuk produktivitas (Fuaddi & Amenda, 2023; Sundari, Silalahi, & Siahaan, 2024). Miskomunikasi atau perbedaan pendapat dapat menimbulkan konflik yang mengganggu keharmonisan di tempat kerja.

Hasil uji hipotesis ketiga membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi efektif terhadap kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru diterima. Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi efektif, semakin baik pula tingkat kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Scott dan Porck, yang menyatakan bahwa organisasi membutuhkan komunikasi yang efektif agar anggotanya saling memahami, menghargai ketergantungan, dan memanfaatkan kekuatan satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja anggotanya (Barker Scott & Manning, 2024; Porck & van Knippenberg, 2023). Dengan komunikasi yang baik, guru akan merasa dihargai dan lebih termotivasi dalam menjalankan tugas mereka.

Penelitian ini juga konsisten dengan temuan Rachmawati, yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Rachmawati & Suyatno, 2021). Guru yang merasa memiliki saluran komunikasi yang jelas dan efektif dengan rekan sejawat dan pimpinan akan lebih puas dengan pekerjaan mereka, karena mereka merasa lebih terlibat dan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan dan kebijakan sekolah.

Hasil uji koefisien determinasi (R-squared) menunjukkan nilai sebesar 0,594 atau 59,4%. Ini berarti bahwa komunikasi efektif memberikan kontribusi sebesar 59,4% terhadap kepuasan kerja guru, sementara sisanya sebesar 40,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan kata lain, komunikasi efektif memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja guru, meskipun faktor lain juga turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja tersebut.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Efektif Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil uji statistik deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan skor rata-rata sebesar 192,91, dengan skor maksimum 229 dan skor minimum 148. Berdasarkan kategori yang ditetapkan, kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan termasuk dalam kategori cukup puas, karena skor rata-rata yang diperoleh lebih besar dari nilai tengah idealnya ( $192,91 > 190$ ) dan termasuk dalam kelas interval 181-197. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja sangat penting dalam pengelolaan sekolah karena dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja guru dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan tergolong cukup puas, meskipun terdapat dimensi-dimensi yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Hasil uji dimensi kepuasan kerja guru menunjukkan bahwa dimensi gaji memiliki nilai terendah sebesar 0,828, sedangkan dimensi pekerjaan itu sendiri memiliki nilai tertinggi yaitu 0,889. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni merasa kurang puas dengan gaji yang diterima. Hal ini mungkin disebabkan oleh perbedaan pemberian gaji yang bergantung pada kebijakan yayasan masing-masing, karena SMK di wilayah ini merupakan sekolah swasta. Gaji yang diterima oleh guru mungkin belum sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka, sehingga mengurangi tingkat kepuasan kerja mereka dalam hal ini.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Ini berarti bahwa ketiga faktor ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan.

Hasil uji koefisien determinasi ( $R$ -squared) menunjukkan nilai sebesar 0,708 atau 70,8%, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 70,8% terhadap kepuasan kerja guru. Sisanya, 29,2%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Dengan demikian, faktor-faktor yang diteliti memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang juga menemukan bahwa faktor-faktor tertentu berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Fahmi dan Studyninglias dkk menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi gaji, kondisi kerja yang menunjang, dan hubungan kerja (Fahmi, 2021; Studyninglias, Hasanah, & Murniyati, 2023). Hakim dkk menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Hakim, Effendy, & Tanjung, 2023), begitu juga penelitian Saputra dan Sutrisno mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal, kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kepuasan kerja (Saputra, 2021; Sutrisno, Astuti, Safitri, Setrojoyo, & Wibowo, 2023). Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja dan hubungan antar anggota organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya memperhatikan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Peningkatan komunikasi yang lebih terbuka dan efektif antara guru dan kepala sekolah, serta pembinaan komitmen organisasi yang lebih baik, dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kepuasan kerja guru. Selain itu, perbaikan dalam sistem penggajian dan kondisi kerja juga perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, terutama terkait dengan dimensi gaji yang masih menjadi isu utama dalam penelitian ini.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan kekuatan korelasi ( $R$ ) sebesar 0,841, yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara ketiga faktor tersebut dan kepuasan kerja guru. Pengaruh gabungan dari gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan komunikasi efektif terhadap kepuasan kerja guru sebesar 70,8%, sedangkan 29,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan temuan penelitian ini antara lain perlu adanya peningkatan dalam gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan manusia. Kepala sekolah dan para pemimpin sekolah diharapkan dapat lebih optimal dalam mengelola tugas dan tanggung jawab guru, serta memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan emosional dan profesional guru. Pada Komitmen Organisasi, dimensi normatif dari komitmen organisasi yang masih kurang harus ditingkatkan melalui pembinaan, pengawasan, dan evaluasi penerapan nilai-nilai dan etika dalam pelaksanaan tugas di sekolah. Hal ini akan memperkuat kesadaran guru terhadap pentingnya kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi sekolah. Serta dibutuhkan peningkatan dalam komunikasi antar guru, serta antara guru dan siswa. Penggunaan bahasa yang jelas dan mudah dipahami dalam proses belajar mengajar sangat penting agar informasi yang diberikan dapat diterima dengan baik. Selain itu, komunikasi dua arah yang lebih terbuka perlu diperkuat agar tercipta interaksi yang lebih efektif antara guru dan siswa. Gaji guru juga menjadi salah satu faktor yang masih perlu diperbaiki. Perlu dilakukan evaluasi terhadap besaran gaji yang diberikan kepada guru, dengan mempertimbangkan kompetensi dan kinerja mereka. Pemberian insentif tambahan bagi guru yang berprestasi dapat menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Pemberian gaji yang sesuai dengan kompetensi dan prestasi guru perlu dianalisis dan diperbaiki. Hal ini dapat mencakup pemberian insentif tambahan bagi guru yang memiliki kontribusi signifikan terhadap kemajuan sekolah. 2) Peraturan dan Tata Tertib Sekolah: Penerapan peraturan dan tata tertib sekolah yang lebih ketat dan jelas harus dilakukan, agar guru dapat bekerja sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berlaku di sekolah. Ini akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. 3) Peningkatan Komunikasi: Komunikasi yang efektif perlu dibangun melalui peningkatan keterampilan berkomunikasi bagi guru, baik dalam hal penggunaan bahasa yang baik maupun dalam membangun interaksi yang lebih terbuka dan saling mendengarkan antara guru dan siswa. Dengan menerapkan rekomendasi ini, diharapkan dapat tercapai peningkatan yang signifikan dalam kepuasan kerja guru di SMK se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah tersebut.

## REFERENSI

- Abdillah, F. (2024). Peran Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia. *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin*, 1(1), 13–24. <https://doi.org/10.37985/educazione.v1i1.4>
- Alamsyah, M. W., & Effendi, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Gondang Kabupaten Sukoharjo Tahun Pelajaran 2021/2022. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(5), 6011–6022. <https://doi.org/10.47492/jip.v3i5.2038>
- Anandita, S. R., Choiriyah, Z., & Mahendri, W. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Smk Kreatif Hasbullah Bahrul Ulum). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(3), 899–908. <https://doi.org/10.47492/jip.v2i3.774>
- Barker Scott, B. A., & Manning, M. R. (2024). Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 149–193. <https://doi.org/10.1177/00218863221106245>
- Cayupe, J. C., Bernedo-Moreira, D. H., Morales-García, W. C., Alcaraz, F. L., Peña, K. B. C., Saintila, J., & Flores-Paredes, A. (2023). Self-efficacy, organizational commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: The mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1066321>
- Dakhi, A. S. (2021). Peningkatan Disiplin Siswa Dengan Kompetensi Guru Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 14(3), 131–143. <https://doi.org/10.51212/jdp.v14i3.74>
- Ertürk, R. (2022). Conflict in Schools: A Qualitative Study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 251–270. <https://doi.org/10.17275/per.22.14.9.1>
- Fahmi, I. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Organisasi Budaya (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), 52–67. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.677>
- Febriansyah, I. B., & Puspitadewi, N. W. S. (2021). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt.X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(9), 154–165. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i9.43286>
- Fithrie, S., Farwitawati, R., Masirun, M., & Bate'e, A. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smk Perpajakan Riau. *Jurnal Daya Saing*, 8(1), 62–69. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i1.855>
- Fuaddi, H., & Amenda, R. (2023). Pengaruh Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Lembaga Smart Fast Global Education Pekanbaru. *Sharing: Journal of Islamic Economics Management and Business*, 2(1), 139–149. <https://doi.org/10.31004/sharing.v2i1.11139>

- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1), 28–33. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i1.13941>
- Harefa, Z. V., Tafonao, T., Harefa, D., Sapalakkai, R. S., & Sophia, S. (2022). Peran Guru sebagai Fasilitator dan Katalisator Melalui Teori Konstruktivisme dalam Model Pembelajaran Kontekstual Pendidikan Agama Kristen. *KHARISMATA: Jurnal Teologi Pantekosta*, 4(2), 211–228. <https://doi.org/10.47167/kharis.v4i2.128>
- Hartono, M. R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Guru Sma Tunas Luhur Paiton Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 122–132. <https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.590>
- Irnanda, E., Putri, R. N., Suhendra, I., Nurhizrah, G., & Hadiyanto, H. (2024). Urgensi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Kurikulum dan Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(3), 904–917. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i3.14942>
- Jaya, I. M. W. K., & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 81–86. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i1.31135>
- Kartiko, A., Wibowo, G. A., Gobel, L. V., Wijayanto, A., & Saputra, N. (2023). Improving Teacher Job Satisfaction Through Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in The Digitalization Era. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 315–327. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i2.3960>
- Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could Education Quality Audit Enhance Human Resources Management Processes of the Higher Education Institutions? *Vision*, 26(4), 482–490. <https://doi.org/10.1177/09722629211005599>
- Ma, D. (2022). The Role of Motivation and Commitment in Teachers' Professional Identity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910747>
- Mahaputra, M. R., & Saputra, F. (2021). Literature Review the Effect of Headmaster Leadership on Teacher Performance, Loyalty and Motivation. *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(2), 103–113. <https://doi.org/10.38035/jafm.v2i2.77>
- Munir, N., & Afif, Z. N. (2023). Peningkatkan Kinerja Guru Melalui Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif di SMA Primaganda Jombang. *At Tadbir: Islamic Education Management Journal*, 1(2), 110–121. <https://doi.org/10.54437/attadbir.v1i2.1314>
- Nafi'a, Z. 'Iman, & Muhid, A. (2021). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Keaktifan Pengurus Gerakan Pemuda Ansor Cabang Trenggalek. *Mediakita*, 5(1), 82–105. <https://doi.org/10.30762/mediakita.v5i1.3601>

- Porck, J. P., & van Knippenberg, D. (2023). An Integrative Model of the Role of Structural, Behavioural, and Cognitive Coordination in Intergroup Effectiveness: How Middle Managers Play a Role. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1752–1785. <https://doi.org/10.1111/joms.12841>
- Rachmawati, Y., & Suyatno, S. (2021). The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment. *Participatory Educational Research*, 8(1), 362–378. <https://doi.org/10.17275/per.21.21.8.1>
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, and Work Motivation in Determining the Success of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Siahaan, A., Fitri, A., Harahap, F. A., Hidayatullah, T. Y., & Akmalia, R. (2023). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Yayasan Pendidikan Islam Al-Anwar. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 5(1), 3689–3695. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i1.11600>
- Siregar, K. Y., Simaremare, A., & Sari, P. (2023). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Binagogik*, 10(1), 209–213. <https://doi.org/10.61290/pgsd.v10i1.421>
- Solihin, E., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Dampak Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kepuasan Pekerjaan Guru dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 279–286. <https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2.34420>
- Studyninglias, L. P., Hasanah, K., & Murniyati, D. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dari Perspektif Hygiene Theory Pada Perawat Non Pns Di Rsud Dr Soedono. *SIMBA : Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 5(0).
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi Interpersonal Dalam Membangun Harmoni Dan Produktivitas Di Tempat Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 419–438. <https://doi.org/10.70182/JCA.v1i3.29>
- Sutomo, A., & Egar, N. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 116–129. <https://doi.org/10.31538/adrg.v5i1.1857>
- Sutrisno, S., Astuti, E. D., Safitri, K., Setrojoyo, S. M., & Wibowo, T. S. (2023). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Interpersonal Communication on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as Mediation Variable at the Tax Office. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof.Bus. Rev.*, 8(7), 74. Retrieved from <https://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=9060811>
- Syani, A. A., & Miyono, N. (2024). Pengaruh Kedisiplinan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Smk Negeri 1 Petarukan.

- Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 9741-9746.  
<https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.30583>
- Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar, H. (2020). Pengaruh Penilaian Diri dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(1), 380-391. (MSDM). <https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.554>
- Ulum, R., Hermawati, A., & Nasharuddin. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Qwl (Quality Of Work Life) Terhadap Ocb (Organizational Citizenship Behavior) Yang Dimediasi Komitmen Organisasi (Studi pada Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 4(1), 3899-3926. Retrieved from <https://www.bajangjournal.com/index.php/JCI/article/view/8612>
- Wahyudin, H. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 1(3). <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>
- Zulfah, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Eks Kawedanan Indramayu. *Edum Journal*, 6(1), 55-79. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v6i1.136>