

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SMK NEGERI JAKARTA UTARA

**VIRGANA**

[vpiping@yahoo.co.id](mailto:vpiping@yahoo.co.id)

Program Pascasarjana Universitas Indraprasta PGRI

**DIDI SUPRIJADI**

Program Studi Pendidikan Matematika, Fakultas Teknik, Matematika dan IPA  
Universitas Indraprasta PGRI, Jl. Nangka No. 58c Tanjung Barat Jak-Sel.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan bahwa kepuasan kerja guru dari sekolah kejuruan pemerintah kejuruan di Jakarta Utara dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja guru. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan analisis jalur setelah semua variabel dimasukkan ke dalam matriks korelasi. Dalam penelitian ini, para guru telah dipilih sebagai unit analisis dan terpilih 100 sampel secara acak. Hasil analisis menemukan bahwa: 1) motivasi kerja guru dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan, 2) motivasi kerja guru dipengaruhi langsung oleh lingkungan kerja, 3) kepuasan kerja guru dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan, 4) kepuasan kerja guru dipengaruhi langsung oleh lingkungan kerja, 5) kepuasan kerja guru dipengaruhi langsung oleh motivasi kerja, 6) kepuasan kerja guru dipengaruhi secara tidak langsung oleh gaya kepemimpinan, dan 7) kepuasan kerja guru dipengaruhi secara tidak langsung oleh lingkungan kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan guru motivasi kerja harus dimasukkan ke dalam rencana pengembangan sumber daya manusia terutama untuk mengelola kepuasan kerja guru di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

Kata Kunci: motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, guru

**Abstract.** This causal research is aimed at obtaining information related to the possibility that the teachers' job satisfaction of the government vocational school in North of Jakarta is effected by leadership style, work environment, and teachers' work motivation. Research has been implemented using path analysis after all variables put into a matrix of correlation. In this research, teachers has been chosen as a unit analysis and 100 samples selected randomly. The results of analysis finds out that: 1) the teachers' work motivation is affected directly by leadership style; 2) ) the teachers' work motivation is affected directly by work environment; 3) the teachers' job satisfaction is affected directly by leadership style; 4) the teachers' job satisfaction is affected directly by work environment; 5) the teachers' job satisfaction is affected directly by the teachers' work motivation; 6) the teachers' job satisfaction is affected indirectly by leadership style; and 7) the teachers' job satisfaction is affected indirectly by work environment. Therefore, the leadership style, work environment, and teachers' work motivation should be put into account of human resources development in managing the teachers' job satisfaction at The Education Office of DKI Jakarta Province.

Keywords: work motivation, leadership style, work environment, job satisfaction, teacher

## PENDAHULUAN

Instansi pemerintah sebagai lembaga pelayanan masyarakat, berusaha mereformasi birokrasi dengan menekankan pada perubahan sikap dan perilaku aparat pemerintah daerah yang lebih efektif, efisien, responsif, transparan, dan akuntabel. Hal ini dilakukan dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat yang lebih kritis terhadap pemerintah. Dengan demikian tuntutan terhadap profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga meningkat.

Status PNS menjadi dambaan banyak orang terutama di DKI Jakarta, setelah Pemda DKI Jakarta menerapkan *renumersi system* dengan adanya Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) melalui Pergub Nomor 215 Tahun 2009 tentang Tunjangan Kinerja Daerah. Demikian juga dari pemerintah pusat dengan Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan Dosen, dimana salah satu pasalnya mengatakan adanya tunjangan sertifikasi guru sebesar satu kali gaji pokok.

Namun permasalahan di bidang pendidikan tak pernah surut, misalnya; di sekolah negeri masih banyak guru honor, hal ini akan mengakibatkan beban sekolah dari segi pendanaan, di sisi lain tuntutan wajib mengajar guru PNS sebanyak 24 jam pelajaran perminggu, sehingga harus ada reposisi jam mengajar yang mengutamakan guru sebagai guru pegawai negeri sipil karena tuntutan peraturan. Tentu hal ini menuntut kepiawaian kepemimpinan kepala sekolah.

Selain masalah gaya kepemimpinan, para guru juga mengharapkan lingkungan kerja yang kondusif agar para guru dapat bekerja secara profesional agar mencapai hasil pendidikan yang optimal. Karena lingkungan sekolah di Jakarta Utara sangat bervariasi apalagi kalau dihubungkan dengan letak geografis sekolah itu sendiri. Setelah gaya kepemimpinan atasan dan lingkungan kerja, guru juga bermasalah dengan motivasi kerja. Pada waktu-waktu tertentu, guru bisa saja kehilangan motivasi karena ada masalah internal maupun eksternal sehingga dalam menjalankan tugas pokok kurang maksimal

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya, seseorang yang tidak puas mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan penilaian seseorang terhadap pekerjaan yang dirasakannya. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008: 141) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap guru (pegawai) terhadap pekerjaannya yang merupakan hasil dari persepsi terhadap pekerjaannya (*job satisfaction is an attitude that workers have about their job. It results from their perception of the jobs*). Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru (pegawai) bergantung pada tingkat *outcome* intrinsik dan ekstrinsik, serta cara guru tersebut memandang *outcome* kerjanya.

Sementara itu, Mullins (2005: 700) menyatakan bahwa usaha untuk memahami sifat kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja tidak mudah. Kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan multisegi yang dapat menimbulkan perbedaan pemahaman bagi orang-orang yang berbeda (*Job satisfaction is a complex and multifaceted concept, which can mean different things to different people*). Selanjutnya dijelaskan bahwa kepuasan cenderung pada sikap. Kepuasan kerja dapat diasosiasikan dengan perasaan seseorang terhadap prestasi, baik kuantitatif atau kualitatif (*job satisfaction is more of an attitude, an internal state. It could, for example, be associated with a personal feeling of achievement, either quantitative or qualitative*).

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah penilaian seseorang terhadap pekerjaan yang memberikan perasaan senang dalam

melaksanakan pekerjaan, yang nampak pada: rasa senang bekerja, rasa dihargai, kesesuaian kemampuan dalam bekerja, merasa memiliki, kerja sama harmonis, kesempatan berkarir, dan adanya jaminan sosial.

### **Gaya Kepemimpinan (*Leadership Styles*)**

Kepemimpinan dapat diuji dengan mengkaji beberapa elemen dasarnya, salah satunya adalah dengan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Fiedler, sebagaimana dikutip Robbins dan Judge (2009: 427), mempercayai bahwa faktor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Lebih lanjut dinyatakan bahwa ada tiga dimensi kontingensi yang menentukan efektivitas kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pemimpin-bawahan: tingkat kepercayaan diri, kepercayaan, dan respek bawahan yang ada dalam pemimpinya; (2) struktur tugas: derajat di mana tugas diproseduralkan (terstruktur atau tidak); dan (3) kekuasaan posisi: derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuasaan seperti pengangkatan, pemberhentian, pendisiplinan, promosi, dan peningkatan gaji.

Newstrom and Davis (2002: 167) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh gurunya (*leadership style is the total pattern of explicit and implicit leaders' actions as seen by teachers*).

Gaya kepemimpinan juga merupakan fungsi sikap manajer terhadap bawahannya. Mullins (2005: 866) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah fungsi sikap manajer terhadap bawahannya, dan asumsi tentang sifat dan perilaku manusia (*the style of managerial leadership is a function of the manager's attitudes towards people, and assumptions about human nature and behaviour*). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang spesifik dalam mengarahkan bawahannya baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan, yang nampak pada: tingkat kepercayaan diri, respek bawahan, kepaiawaian dalam mengarahkan, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, keluwesan dalam berkomunikasi, akuntabilitas terhadap semua kebijakan yang dilakukan.

### **Lingkungan Kerja (*Work Environment*)**

Lingkungan kerja berkaitan dengan keberadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. Para anggota organisasi atau guru yang terlibat dalam pekerjaan yang sama, berbagi tugas bersama, atau menghadapi pekerjaan yang sama memerlukan faktor lingkungan yang dapat mendukung kebersamaan mereka. Sebagaimana dinyatakan oleh Evans (2005: 367) bahwa lingkungan kerja adalah semua kesempatan yang memungkinkan guru memberikan kontribusi untuk berkarya lebih produktif, aman, dan menyenangkan (*all of these opportunities contribute to creating a more productive, safer, and more enjoyable in work environment*).

Menurut Ivancevich (2010: 162), lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lain yang relevan dengan tempat kerja seperti bahaya dan tingkat kebisingan (*work environment describes the working condition of the job, the location of the job, and other relevant characteristics of the immediate work environment such as hazards and noise levels*). Hal ini menunjukkan bahwa ada tiga unsur lingkungan kerja, yaitu: 1) gambaran tentang kondisi tempat kerja; 2) lokasi tempat kerja; dan 3) karakteristik yang relevan dengan tempat kerja, seperti tingkat bahaya/risiko dan tingkat kebisingan.

Mullins (2005: 530) menyatakan bahwa lingkungan kerja berupa seperangkat sarana dan prasarana, komunikasi, dan dukungan teknologi. Batasan ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan tidak hanya berupa lingkungan fisik tetapi juga proses komunikasi dan dukungan teknologi.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah keberadaan kelengkapan fisik, peralatan kerja, dan suasana yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, yang nampak pada: kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan kerja, kelengkapan alat teknologi informasi, kenyamanan suasana kerja, kenyamanan komunikasi antaranggota organisasi, dan kenyamanan komunikasi antara atasan dengan bawahan.

### **Motivasi Kerja (*Work Motivation*)**

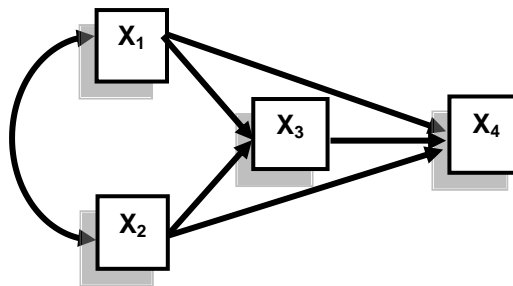
Motivasi kerja pada hakikatnya merupakan dorongan untuk bekerja yang dipicu oleh rangsangan dari luar atau timbul dari dalam diri seseorang melalui proses psikologis dan pemikiran individu tersebut. Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk mencapai prestasi pribadi, bukan sekedar untuk memperoleh ganjaran sukses semata, namun mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan lebih efisien dari yang pernah dilakukan sebelumnya. Dorongan itu adalah kebutuhan akan prestasi. Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai pengaruh dan mengendalikan orang lain.

Menurut Sweeney dan McFarlin (2002: 85), motivasi merupakan proses yang menggunakan “pemicu” untuk membangkitkan upaya guru dengan langkah-langkah perilaku ke arah pencapaian sasaran. (*motivation as a proces that uses “triggers” to arouse employee effort along with steps to channel behavior toward achieving goals*). Sementara itu, Campling *et al.* (2006: 387), menyatakan bahwa motivasi menunjukkan tingkat, arah, dan ketekunan upaya yang curahkan dalam bekerja (*motivation accounts for level, direction, and persistence of effort expended at work*).

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang dalam berusaha mencapai standar kerja yang telah ditetapkan, yang nampak pada: bersemangat dalam bekerja, kegigihan untuk memperoleh sesuatu dari tempat kerja, menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, harapan yang tinggi terhadap pekerjaan, keinginan mencapai standar kerja, dan keinginan segera menyelesaikan tugas.

### **METODE**

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru di sekolah negeri di Jakarta Utara, baik langsung maupun tidak langsung. Penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, dimulai bulan September sampai dengan November 2011. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik kausal. Sedangkan data dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru pegawai negeri sipil SMK golongan IV berjumlah 130 orang yang berada di Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Utara, dengan sampel 100 orang guru. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling*, Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket. Desain penelitian diuraikan sesuai diagram dalam gambar 1, yang menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru.



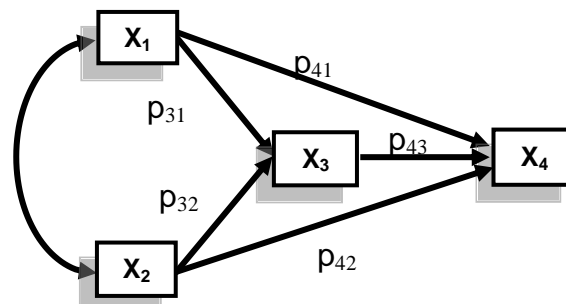
Gambar 1 Model Struktural Analisis Jalur

**Keterangan:** X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X<sub>2</sub> : Lingkungan Kerja  
X<sub>3</sub> : Motivasi Kerja X<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Langkah dalam penentuan dan pengujian koefisien jalur pada analisis jalur (*path analysis*), meliputi: (1) penentuan koefisien korelasi antarvariabel dalam model struktural; (2) penentuan dan pengujian signifikansi koefisien jalur pada masing-masing substruktur yang terdapat dalam model struktural; dan (3) penentuan besar pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural disajikan ulang pada Gambar 2.



Gambar 2. Pengaruh Kausal antara Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub>

Matriks korelasi antarvariabel dalam model struktural sebagaimana disajikan pada Gambar 2, dapat dilihat pada Tabel 1. Dalam tabel ini seluruh koefisien korelasi antarvariabel bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antarvariabel dalam model struktural sebagaimana tampak dalam Gambar 2. Di samping itu, seluruh nilai koefisien korelasi tersebut signifikan pada  $\alpha = 0,01$ .

Tabel 1. Matriks Korelasi Antarvariabel

Variabel	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
X <sub>1</sub>	1,000	0,397	0,696	0,745
X <sub>2</sub>	0,397	1,000	0,621	0,709
X <sub>3</sub>	0,696	0,621	1,000	0,839
X <sub>4</sub>	0,745	0,709	0,839	1,000

Keterangan: Seluruh koefisien korelasi signifikan pada  $\alpha = 0,01$

Model struktural yang disajikan pada Gambar 2 terdiri atas dua substruktur, yaitu Substruktur-1 dan Substruktur-2.

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-1 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu X<sub>3</sub> dan dua variabel eksogen, yaitu X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>. Matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Koefisien Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-1

Korelasi	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	1,000	0,397
X <sub>2</sub>	0,397	1,000

Berdasarkan matriks korelasi antarvariabel eksogen, sebagaimana disajikan pada Tabel.2 selanjutnya ditentukan matriks invers korelasi. Penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1 dilakukan dengan menggunakan fasilitas matematika pada *Microsoft Excel*. Hasil penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen tersebut dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Matriks Invers Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-1

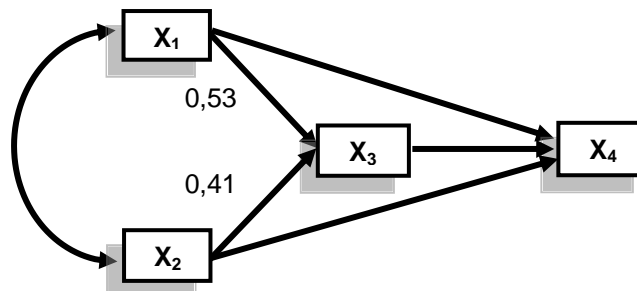
Invers Korelasi	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	1,187	-0,471
X <sub>2</sub>	-0,471	1,187

Setelah diperoleh matriks korelasi dan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1, kemudian dilakukan penghitungan masing-masing koefisien jalur ( $p_{ji}$ ) dengan mengalikan matriks invers korelasi dan matriks korelasi antara variabel eksogen dan endogen pada Substruktur-1. Hasil penghitungan koefisien jalur pada Substruktur-1 disajikan pada Tabel 4 dan Gambar 3.

Tabel 4. Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-1

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
X <sub>3</sub> X <sub>1</sub>	$p_{31}$	0,53
X <sub>3</sub> X <sub>2</sub>	$p_{32}$	0,41

Koefisien determinasi pada Substruktur-1, yaitu  $R^2_{X_3X_1X_2} = 0,63$ . Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama dapat menjelaskan 0,63 variasi perubahan dalam variabel Motivasi Kerja Guru (X<sub>3</sub>). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Motivasi Kerja Guru, yaitu  $p_{3e_1} = 0,61$ . Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru dengan pengaruh sebesar 0,38.



Gambar 3 Koefisien Jalur pada Substruktur-1

Uji keseluruhan atau uji F terhadap koefisien jalur pada Substruktur-1 menghasilkan  $F_{hitung} = 80,99$ . Sementara,  $F_{tabel} = F_{0,01;2;97}$  pada Substruktur-1 sebesar 4,83. Dengan demikian  $F_{hitung} > F_{0,05;2;97}$ . Oleh karena itu,  $H_0: p_{31} = p_{32} = 0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa variasi variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dapat menjelaskan dengan baik variasi variabel  $X_3$ . Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada uji individu atau uji t. Hasil penghitungan uji t disajikan pada Tabel 5. Dalam Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  semua koefisien jalur Substruktur-1 lebih besar dari  $t_{tabel} = t_{0,01;97}$ . Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-1 adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol.

Tabel 5. Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-1

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Hasil Uji
			$t_{0,05;97}$	$t_{0,01;97}$	
$X_3X_1$	0,53	7,88	1,98	2,63	Signifikan
$X_3X_2$	0,41	6,04	1,98	2,63	Signifikan

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-2 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu  $X_4$  dan tiga variabel eksogen, yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ . Matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2 dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks Koefisien Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2

Korelasi	$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	1,000	0,397	0,696
$X_2$	0,397	1,000	0,621
$X_3$	0,696	0,621	1,000

Berdasarkan matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.6 selanjutnya ditentukan matriks invers korelasi. Penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2 dilakukan dengan menggunakan fasilitas matematika pada *Microsoft Excel*. Hasil penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen tersebut dapat dilihat pada Tabel 7

Tabel 7. Matriks Invers Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2

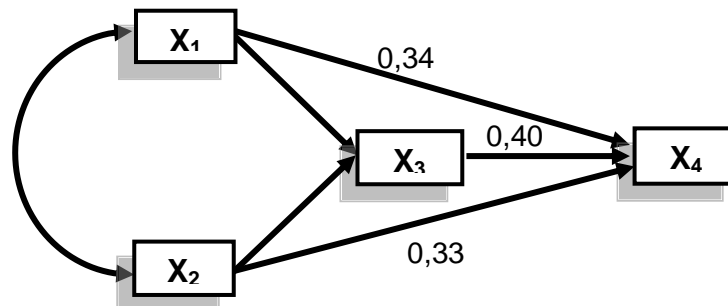
Invers Korelasi	$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	1,947	0,112	-1,425
$X_2$	0,112	1,634	-1,092
$X_3$	-1,425	-1,092	2,670

Setelah diperoleh matriks korelasi dan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2, selanjutnya dapat dilakukan penghitungan masing-masing koefisien jalur ( $p_{ji}$ ) dengan mengalikan matriks invers korelasi dan matriks korelasi antara variabel eksogen dan endogen pada Substruktur-2.

Tabel 8. Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
$X_4X_1$	$p_{41}$	0,34
$X_4X_2$	$p_{42}$	0,33
$X_4X_3$	$p_{43}$	0,40

Hasil penghitungan koefisien jalur pada Substruktur-2 disajikan pada Tabel 8 dan Gambar 4



Gambar 4. koefisien Jalur pada Substruktur-2

Koefisien determinasi pada Substruktur-2, yaitu  $R^2_{X_4X_1X_2X_3} = 0,82$ . Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja Guru ( $X_3$ ) secara bersama-sama dapat menjelaskan **0,82** variasi perubahan dalam variabel Kepuasan Kerja Guru ( $X_4$ ). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Kepuasan Kerja Guru, yaitu  $p_{4\epsilon_2} = 0,42$ . Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru dengan pengaruh sebesar **0,18**.

Uji keseluruhan atau uji F terhadap koefisien jalur pada Substruktur-2 menghasilkan  $F_{hitung} = 223,13$ . Sementara,  $F_{tabel} = F_{0,01;2;96}$  pada Substruktur-2 sebesar 3,99. Dengan demikian  $F_{hitung} > F_{0,05;2;97}$ . Oleh karena itu,  $H_0: p_{41} = p_{42} = p_{43} = 0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa variasi variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  secara bersama-sama dapat menjelaskan dengan baik variasi variabel  $X_4$ . Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada uji individu atau uji t.

Tabel 9. Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-2

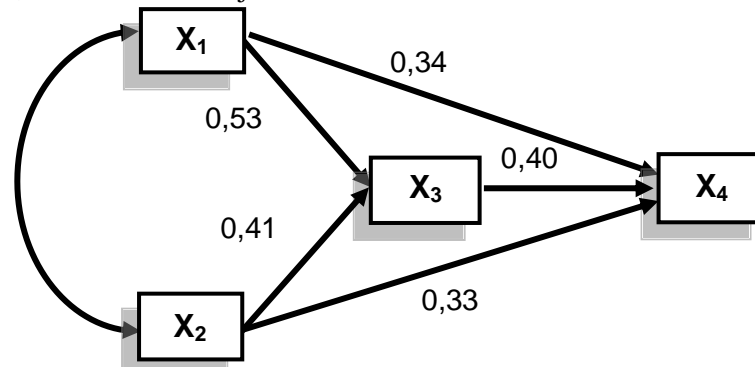
Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Hasil Uji
			$t_{0,05;96}$	$t_{0,01;96}$	
$X_4X_1$	0,34	5,70	1,98	2,63	Signifikan
$X_4X_2$	0,33	5,95	1,98	2,63	Signifikan
$X_4X_3$	0,40	5,79	1,98	2,63	Signifikan

Hasil penghitungan uji t disajikan pada Tabel 9. Dalam Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  semua koefisien jalur Substruktur-2 lebih besar dari  $t_{tabel} = t_{0,01;96}$ . Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-2 adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol.

Berdasarkan hasil penghitungan analisis jalur pada Substruktur-1 dan Substruktur-2 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal dalam model



struktural yang dianalisis sebagaimana disajikan pada Gambar 5. Sebagaimana telah dikemukakan, seluruh koefisien jalur dalam model struktural tersebut adalah signifikan.



Gambar 5. Koefisien Jalur dalam Model Struktural Pengaruh Antarvariabel Berdasarkan Hasil Penghitungan Analisis Jalur

Hasil penghitungan koefisien jalur digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan mengukur pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui penghitungan nilai Statistik t masing-masing koefisien jalur, dengan ketentuan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka koefisien jalur signifikan dan sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka koefisien jalur tidak signifikan.

Tabel 10. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan Ho	Kesimpulan
1.	Terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Guru	Ho: $\rho_{31} = 0$ H <sub>1</sub> : $\rho_{31} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
2.	Terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru	Ho: $\rho_{32} = 0$ H <sub>1</sub> : $\rho_{32} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
3.	Terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru	Ho: $\rho_{41} = 0$ H <sub>1</sub> : $\rho_{41} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
4.	Terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru	Ho: $\rho_{42} = 0$ H <sub>1</sub> : $\rho_{42} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
5.	Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru	Ho: $\rho_{43} = 0$ H <sub>1</sub> : $\rho_{43} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
6.	Terdapat pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru	Ho: $\rho_{413} = 0$ H <sub>1</sub> : $\rho_{413} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh tidak langsung
7.	Terdapat pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru	Ho: $\rho_{423} = 0$ H <sub>1</sub> : $\rho_{423} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh tidak langsung

### Pembahasan

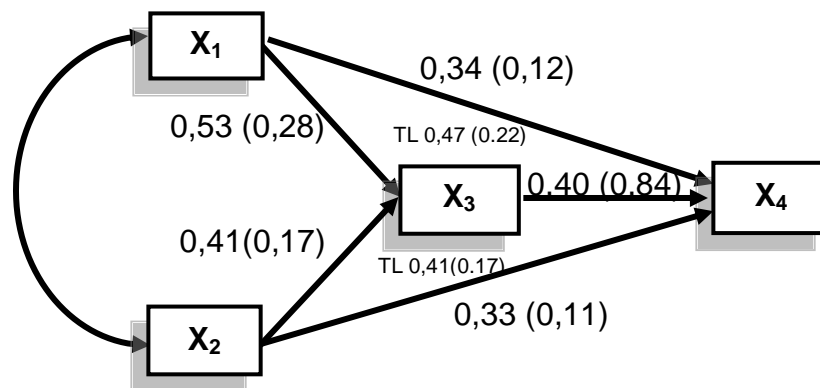
Setelah semua hipotesis terbukti, berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur pada Gambar 6 dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat diuraikan sebagai berikut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Guru sebesar 0,28. Sementara, pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru sebesar 0,17. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap Motivasi Kerja Guru sebesar 0,37. Berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur pada Gambar 6 dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Hasil penelitian membuktikan bahwa besar pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru adalah 0,12; besar pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan Kerja Guru adalah 0,11; dan besar pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru adalah 0,17.

Selain itu, hasil penelitian juga membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan di samping berpengaruh langsung, juga menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru adalah sebesar 0,22. Dengan demikian, pengaruh total Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,34.

Demikian dengan Gaya Kepemimpinan, hasil penelitian juga membuktikan bahwa di samping berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru, Lingkungan Kerja juga berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja melalui Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru adalah sebesar 0,17. Dengan demikian, pengaruh total Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,28. Model struktural akhir pengaruh antarvariabel hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Gambar 6.



Gambar 6. Koefisien Jalur dan Besar Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

#### Keterangan:

Koefisien jalur pengaruh langsung terdiri atas: 0,53; 0,41; 0,34; 0,33; dan 0,40

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (TL) terdiri atas: 0,47 dan 0,41

Koefisien korelasi terdiri atas: (0,28); (0,17); (0,12); (0,11); dan TL (0,22), dan (0,17)

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian tentang guru Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Utara dapat disimpulkan bahwa: 1) terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru; 2) terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru; 3) terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru; 4) terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru; dan 5) terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru.

Selain itu, hasil analisis data juga menyimpulkan, bahwa: 1) terdapat pengaruh tidak langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja guru; dan 2) terdapat pengaruh tidak langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja guru.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variasi dalam kepuasan kerja guru SMK Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Utara secara positif dipengaruhi langsung dan tidak langsung oleh variasi dalam motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerjanya.

### Implikasi

Hasil penelitian mengenai kepuasan kerja guru SMK Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Utara ini memberikan implikasi sebagai berikut.

*Pertama*, peningkatan motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan peningkatan gaya kepemimpinan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan guru akan berdampak pada peningkatan motivasi kerjanya.

*Kedua*, peningkatan motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan peningkatan lingkungan kerja. Perbaikan dan penyempurnaan lingkungan kerja akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja guru.

*Ketiga*, peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan peningkatan gaya kepemimpinan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan guru akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja guru.

*Keempat*, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan peningkatan lingkungan kerja. Perbaikan dan pemeliharaan lingkungan kerja akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja guru.

*Kelima*, peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan peningkatan motivasi kerjanya. Perhatian dan dukungan terhadap motivasi kerja guru akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerjanya.

*Keenam*, peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan secara tidak langsung dengan peningkatan gaya kepemimpinan melalui peningkatan motivasi kerja guru. Penerapan gaya kepemimpinan yang didasari pada kompetensi dan komitmen guru akan berdampak secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerjanya.

*Ketujuh*, peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan secara tidak langsung dengan peningkatan lingkungan kerja melalui peningkatan motivasi kerja guru. Perbaikan dan penyempurnaan lingkungan kerja akan berdampak secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerjanya.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, dapat dikemukakan beberapa saran bagi perwujudan dan peningkatan kepuasan kerja guru Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Utara, sebagai berikut.

Hendaklah Kepala SMK di lingkungan Suku Dinas Pendidikan Jakarta Utara senantiasa menerapkan gaya kepemimpinan dengan memperhatikan kompetensi dan komitmen guru. Penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada guru ini ternyata berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Selain itu, Kepala Sekolah perlu memperhatikan lingkungan kerja guru karena hal ini juga berpengaruh positif terhadap .motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam rangka menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada guru adalah dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan guru. Perhatian yang dilakukan pemimpin terhadap para guru berdampak positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerjanya.

Seharusnya guru SMK Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Utara dapat bekerja lebih efektif dan efisien karena hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan dapat diterima sebagian besar guru. Demikian juga lingkungan kerja yang tersedia sangat memadai. Dukungan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif terbukti berdampak positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, tidak ada alasan bagi guru untuk tidak terdorong motivasi kerja dan kepuasan kerjanya. Upaya peningkatan kompetensi guru dapat dilakukan oleh masing-masing guru melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan serta komunikasi. Pemahaman terhadap kompetensi diri akan mendorong setiap guru menjadi individu yang efektif dalam berperilaku dan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Sebaiknya para peneliti di bidang pendidikan dan sumber daya manusia melakukan kajian lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini perlu dilaksanakan mengingat bahwa masih banyak variabel lain yang berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Utara.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Evans, James R. 2005. **Total Quality: Management, Organization, and Strategy**. Canada: South-Western Thomson.
- Ivancevich, John M. 2010. **Human Resource Management**. New York: McGraw Hill.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, and Michael T. Matteson, 2008. **Organizational Behavior and Management**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mullins, Laurie J. 2005. **Management and Organization Behavior**. Edinburgh, Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. 2002. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2008. **Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)**. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2009. **Organizational Behavior**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sugiyono. 2011. **Statistika untuk Penelitian**. Bandung: Alfabeta.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin. 2002. **Organizational Behavior: Solutions for Management**. New York: McGraw-Hill/Irwin.