

## **DETERMINASI KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI 3 BANGLI**

I Ketut Hartawan, Nyoman Dantes, I Made Yudana

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

email: [ketut.hartawan@pasca.undiksha.ac.id](mailto:ketut.hartawan@pasca.undiksha.ac.id), [nyoman.dantes@pasca.undiksha.ac.id](mailto:nyoman.dantes@pasca.undiksha.ac.id),  
[made.yudana@pasca.undiksha.ac.id](mailto:made.yudana@pasca.undiksha.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli secara terpisah maupun simultan. Populasi penelitian ini adalah seluruh Guru SMP Negeri 3 Bangli dengan jumlah 58 orang guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi, korelasi dan analisis determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat determinasi yang signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, (2) terdapat determinasi yang signifikan iklim kerja dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, (3) terdapat determinasi yang signifikan motivasi kerja guru dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, (4) terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.

Kata kunci: kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja guru, kepuasan kerja guru.

### **ABSTRACT**

This study was aimed at finding out the magnitude of determination of principal's managerial ability, work climate and teacher's job satisfaction toward teacher's job satisfaction at SMP Negeri 3 Bangli both separately and simultaneously. The population consisted of all teachers of SMP Negeri 3 Bangli with the total number of 58. This study used *ex-post facto* design. The data were collected with a questionnaire. The data were analyzed with regression, correlation and analysis of determination. The results showed that: 1) there was a significant correlation between principal's managerial ability toward teacher's job satisfaction at SMP Negeri 3 Bangli, 2) there was a significant correlation between work climate toward teacher's job satisfaction at SMP Negeri 3 Bangli, 3) there was a significant correlation between teacher's work motivation toward teacher's job satisfaction at SMP Negeri 3 Bangli. 4) there was a significant simultaneous correlation between principal's managerial ability, work climate, teacher's work motivation toward teacher's job satisfaction at SMP Negeri 3 Bangli.

*Keywords:* principal's managerial ability, work climate, teacher's work motivation, teacher's work satisfaction

## I. PENDAHULUAN

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam kaitannya mewujudkan visi dan misi suatu sekolah melalui program-program terbaiknya. Kepala sekolah hendaknya mampu menjadi panutan dengan kemampuan manajerial yang handal, dan memiliki kepribadian yang baik serta mampu memainkan peran sesuai dengan karakteristik sekolah yang dipimpinnya. Namun pada kenyataannya masih terdapat kepemimpinan kepala sekolah yang tidak sesuai dengan kriteria seperti mau menang sendiri, kurang mendengar aspirasi bawahan dan sebagainya. Kepemimpinan kepala sekolah yang seperti ini sedikit banyak akan berpengaruh pada kepuasan kerja guru.

Terkait dengan masalah peningkatan kualitas pendidikan, faktor guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis. Seorang guru harus memiliki kemampuan profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi agar mampu berkompetensi serta memainkan peranan penting dalam era tanpa batas ini. Sebagai tenaga profesional, guru memegang peranan dan tanggungjawab yang sangat penting, karena guru merupakan agen pembelajaran di dalam kelas. Agar profesi guru lebih profesional, guru perlu dibina secara berkesinambungan, baik secara individual maupun secara kelompok di forum Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) di sekolah (Depdikud, 1998:10).

Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan

karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan tamatan yang lebih bermutu. Menjadi tenaga kependidikan yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan profesionalisme ini membutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Karena tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Profesionalisme tenaga kependidikan juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Tenaga kependidikan yang profesional mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Namun, untuk menghasilkan guru yang profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya.

Mengacu pada pendapat Georga R.Terry seperti dikutip soekanto (1992:71) bahwa

kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah yang terdiri atas empat indikator, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengendalian/pengawasan). Lebih lanjut dikatakan bahwa kemampuan merencanakan dicirikan adanya: membuat perencanaan, menunjang pelaksanaan tugas, melibatkan semua komponen dalam perencanaan, memperhatikan anggaran, menyediakan sarana dan prasarana, dan meminta laporan kepada bawahan. Kemampuan pengorganisasian dicirikan oleh: membagi pekerjaan, mengatur pembagian pekerjaan, transparan, pembagian sisa hasil usaha, mengambil keputusan yang tepat, mengarahkan kerjasama dan meminta saran. Kemampuan menggerakkan terdiri atas: menggerakkan guru, membuat keputusan, melakukan bimbingan, bersikap hemat, memperhatikan guru, mengembangkan tim kerja, memahami tugas pokok, dan memperhatikan kualitas dan kuantitas. Kemampuan pengendalian atau pengawasan yang terdiri atas kemampuan membuat laporan, mengawasi dan mengamati, meminta laporan, dan mengawasi administrasi dan operasional.

Dengan demikian, aspek yang diukur dalam kemampuan manajerial kepala sekolah adalah: (1) kemampuan merencanakan dicirikan adanya; membuat perencanaan, menunjang pelaksanaan tugas, melibatkan semua komponen dalam perencanaan, memperhatikan anggaran, menyediakan sarana dan prasarana dan meminta laporan kepada bawahan, (2) kemampuan

pengorganisasian dicirikan oleh ; membagi pekerjaan, mengatur pembagian pekerjaan, transparan, pembagian sisa hasil usaha, mengambil keputusan yang tepat, mengarahkan kerjasama dan meminta saran, (3) kemampuan menggerakkan terdiri atas: menggerakkan guru, membuat keputusan, melakukan bimbingan, bersikap hemat, memperhatikan guru, memahami tugas pokok, dan memperhatikan kualitas dan kuantitas, dan (4) kemampuan pengendalian atau pengawasan yang terdiri atas kemampuan membuat laporan, mengawasi dan mengamati, meminta laporan, dan mengawasi administrasi dan operasional.

Iklim kerja juga diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Halpin dan Croft (1971) menyatakan bahwa iklim kerja sebagai suasana kerja yang ada dilingkungan sekolah yang meliputi suasana kerja secara fisik dan suasana kerja secara psikologis. Iklim kerja sekolah secara fisik meliputi keadaan fisik, tertib, rindang, sejuk, dan indah. Sedangkan iklim kerja secara psikologis diartikan sebagai suasana kerja yang kondusif, dimana setiap warga sekolah merasakan lingkungan sekolah yang aman, bersih, indah, tertib, rindang, dan hubungan kekeluargaan yang harmonis antara warga sekolah serta terjaminnya keselamatan dan kesehatan kerja. Dengan iklim kerja yang kondusif ini akan mempengaruhi setiap warga sekolah terutama guru untuk lebih mengaktualisasikan ide, kinerja, inovasi, kerjasama dan kompetensi yang sehat dalam mengupayakan pencapaian tujuan sekolah yang efektif dan dukungan sarana dan prasarana pendidikan.

Menurut Robert G. Owens (Wirawan, 2007: 122) mendefinisikan iklim kerja sebagai "... *study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*". Iklim kerja dapat didefinisikan sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai iklim kerja, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja merupakan lingkungan internal psikologis suatu organisasi yang dipersepsikan dan dirasakan oleh anggota organisasi dan mempengaruhi tingkah laku anggota selanjutnya sehingga merupakan karakteristik tertentu yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya.

Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Motivasi kerja merupakan dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi kerja guru memegang peranan penting dalam memberikan gairah, semangat dan rasa senang dalam bekerja sehingga yang mempunyai motivasi tinggi mempunyai energi yang banyak untuk melaksanakan kegiatan. Guru yang mempunyai motivasi tinggi sangat sedikit yang tertinggal tugas dan sangat sedikit pula kesalahan dalam pekerjaannya (Palardi, 1975: 76).

Menurut Herzberg (1959), motivasi kerja guru adalah keseluruhan kondisi instrinsik yang menjadi tenaga penggerak sehingga

seseorang guru mau bekerja sesuai dengan harapan. Yang menjadi penentu seseorang untuk melakukan suatu aktivitas adalah adanya dorongan. Dengan berpijak pada teori motivasi dua faktor dari Herzberg khususnya faktor *motivator* atau *satisfiers*, motivasi kerja guru dalam penelitian ini secara konseptual diartikan sebagai dorongan pada diri guru untuk melakukan pekerjaan yang didasarkan faktor-faktor, antara lain: (1) penghargaan, (2) penghargaannya, (3) prestasi, (4) hubungan kerja, (5) pengawasan, (6) pengembangan diri, dan (7) administrasi dan kebijakan pimpinan.

Morgan (dalam Soemanto 2003 : 194) menjelaskan motivasi bertalian dengan tiga hal sekaligus merupakan aspek-aspek dari pada motivasi. Ketiga hal tersebut adalah: keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*), tingkah laku yang di dorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*), dan tujuan dari pada tingkah laku tersebut (*goals or ends of such behavior*). Pendapat di atas, mengandung tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu: 1) motivasi dimulai dengan adanya perubahan energi dalam pribadi, 2) motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (*lffective arousal*), 3) motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa ada hubungan-hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Akan tetapi bagaimana pengaruhnya dan seberapa besar determinasinya perlu dilakukan penelitian lebih jauh.

Untuk itulah penelitian ini penting dilakukan. Maka peneliti dipandang perlu dilakukan penelitian untuk membandingkan seberapa jauh kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru.

Dalam penelitian ini diuji empat hipotesis yaitu:

- 1) Terdapat determinasi signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.
- 2) Terdapat determinasi signifikan iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.
- 3) Terdapat determinasi signifikan motivasi kerja guru dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.
- 4) Terdapat determinasi signifikan secara simultan kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong penelitian *ex-post facto*, karena gejala yang diselidiki ada secara wajar dan tidak dimanipulasi.

Sugiyono (2003:91) mendefinisikan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi subyek dalam penelitian ini adalah seluruh guru-guru SMP Negeri 3 Bangli, yang berjumlah 58 orang. Mengingat populasi yang ada relatif sedikit, maka pada penelitian ini semua populasi dijadikan responden penelitian, sehingga penelitian ini

dapat disebut penelitian populasi atau *sensus study*.

Metode pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2005). Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data digunakan metode kuesioner (angket), dokumentasi, dan observasi. Data tentang kemampuan kerja guru diperoleh dengan menggunakan kuesioner dengan tipe pilihan mengacu pada skala likert, sedangkan kepuasan kerja guru diperoleh dari nilai yang diperoleh guru pada penilaian metode kuesioner (angket).

Uji Validitas konstruksi dari instrumen penelitian ini dilakukan oleh dua orang pakar/ahli. Kedua ahli menyarankan agar beberapa item pernyataan diperbaiki kata – katanya dan struktur kalimatnya agar sesuai dengan indikator-indikator pada kisi-kisi instrumen. Setelah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya diuji cobakan terhadap 30 orang Kepala Sekolah Dasar Kecamatan Tembuku Bangli.

Berdasarkan uji coba yang dilakukan didapatkan hasil bahwa kuisisioner kemampuan manajerial kepala sekolah dari 40, yang gugur butir nomor 12, 26, dan 36. Untuk kuisisioner iklim kerja dari 40, yang gugur butir nomor 17 dan 40. Untuk kuisisioner motivasi kerja guru dari 40, yang gugur butir nomor 16,33,34, dan 39. Untuk kuisisioner kepuasan kerja guru dari 40, yang gugur butir nomor 8, 15, 20, 23, dan 32.

Data yang telah diperoleh dari penelitian dideskripsikan menurut masing-masing variabel. Untuk Karena tujuannya demikian, maka akan dicari harga rerata (M), standar deviasi (SD), Modus (Mo) dan Median (Me) setiap variabel

yang diteliti. Untuk tujuan tersebut, sebelum dicari harga-harga yang diperlukan akan dibuat terlebih dahulu tabel distribusi frekuensi dan histogram untuk setiap variabel penelitian. Tabel tersebut dibuat dengan cara membuat kelas interval dengan aturan Sturges (Sudjana, 1996:47).

Untuk melihat kecenderungan variabel kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru, rata-rata skor ideal dari semua subjek penelitian dibandingkan dengan rata-rata kenyataan. Dari rerata tersebut dikelompokkan kecenderungannya menjadi lima kategori dengan norma kerangka teoretik kurva normal ideal.

Setelah analisis deskriptif dilakukan, dilanjutkan dengan uji hipotesis. Untuk menguji hipotesis pertama, kedua, dan ketiga digunakan teknik analisis regresi sederhana, sedangkan untuk menguji hipotesis keempat digunakan teknik analisis regresi ganda.

Adapun persyaratan analisis yang harus dipenuhi untuk keperluan analisis dalam penelitian ini adalah: 1) uji normalitas sebaran data, 2) uji linieritas dan keberartian arah koefisien regresi, 3) uji multikolinieritas, 4) uji autokorelasi, dan 5) uji heterokedastisitas.

### **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **1) Determinasi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 3 Bangli**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat determinasi yang signifikan kemampuan manajerial kepala

sekolah terhadap kepuasan kerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 44,230 + 0,621X_1$  dengan  $F_{reg} = 33,446$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru sebesar 0,375 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik kemampuan manajerial kepala sekolah, makin baik kepuasan kerja guru. Variabel kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan determinasi 38% terhadap kepuasan kerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kepuasan kerja guru-guru SMP Negeri 3 Bangli. atau dengan kata lain bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru-guru SMP Negeri 3 Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 17%. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan kemampuan manajerial Kepala Sekolah dengan kepuasan kerja guru di SMP Negeri 3 Bangli telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

#### **2) Determinasi Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 3 Bangli**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat determinasi yang signifikan iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 37,569 + 0,665X_2$  dengan  $F_{reg} = 35,825$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini

ditemukan determinasi yang signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja guru sebesar 0,452 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik iklim kerja makin baik kepuasan kerja guru. Variabel iklim kerja memberikan kontribusi 39% terhadap kepuasan kerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa iklim kerja dapat dipakai sebagai prediktor kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, atau dengan kata lain bahwa iklim kerja berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 21%. Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan temuan dari pakar di atas, menunjukkan bahwa iklim kerja sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja guru. Bila hal ini dapat dilaksanakan dengan efektif maka kepuasan kerja guru akan meningkat dan pada akhirnya akan dapat mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

### **3) Determinasi Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 3 Bangli**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat determinasi yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 63,544 + 0,483X_3$  dengan  $F_{reg} = 50,505$ . Dalam penelitian ini ditemukan determinasi antara motivasi kerja guru dengan kepuasan kerja guru sebesar 0,565 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin tinggi motivasi kerja guru, makin tinggi kepuasan kerja guru. Variabel motivasi kerja guru memberikan determinasi 47% terhadap kepuasan kerja guru. Ini

dapat dijadikan suatu indikasi bahwa motivasi kerja guru dapat dipakai sebagai prediktor kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, atau dengan kata lain bahwa motivasi kerja guru berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Sumbangan Efektif (SE) variabel motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 30%. Berdasarkan uraian di atas, maka diduga bahwa motivasi kerja guru memiliki determinasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.

### **4) Determinasi secara Bersamaan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 3 Bangli**

Berdasarkan analisis data diperoleh bahwa terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 0,289 + 0,274X_1 + 0,353X_2 + 0,311X_3$  dengan  $F_{reg} = 38,080$  ( $p < 0,005$ ). Ini berarti secara bersama-sama variabel kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja guru dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, dengan kata lain bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja guru berdeterminasi dengan kepuasan kerja SMP Negeri 3 Bangli. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada determinasi secara bersama-sama antara kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap

kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.

#### IV. PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang diuraikan dalam bab sebelumnya ditemukan hal-hal sebagai berikut :

1. Terdapat determinasi yang signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 44,230 + 0,621X_1$  dengan  $F_{reg} = 33,446$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru sebesar 0,375 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik kemampuan manajerial kepala sekolah, makin baik kepuasan kerja guru. Variabel kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan determinasi 38% terhadap kepuasan kerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, atau dengan kata lain bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli adalah sebesar 17%.
2. Terdapat determinasi yang signifikan iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 37,569 + 0,665X_2$  dengan  $F_{reg} = 35,825$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi

yang signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli sebesar 0,452 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin kondusif iklim kerja, makin tinggi kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Variabel iklim kerja memberikan determinasi 39% terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa iklim kerja dapat dipakai sebagai prediktor kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, atau dengan kata lain bahwa iklim kerja berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli adalah sebesar 21%.

3. Terdapat determinasi yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 63,544 + 0,483X_3$  dengan  $F_{reg} = 50,505$ . Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara motivasi kerja guru dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli sebesar 0,565 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini makin tinggi motivasi kerja guru, makin tinggi kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Variabel motivasi kerja guru memberikan determinasi 47% terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa motivasi kerja guru dapat dipakai sebagai prediktor kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, atau dengan kata lain bahwa motivasi kerja guru berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel

motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli adalah sebesar 30%.

4. Terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 0,289 + 0,274X_1 + 0,353X_2 + 0,311X_3$  dengan  $F_{reg} = 38,080$  ( $p < 0,005$ ). Ini berarti secara bersama-sama variabel kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli. Dengan kata lain bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru berhubungan dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli, secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru berhubungan dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli.

Hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru di SMP Negeri 3 Bangli cukup optimal. Oleh karena itu, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh kepala SMP Negeri 3 Bangli adalah: (1) berusaha secara maksimal meningkatkan kemampuan manajerial dalam

memimpin organisasi (sekolah), (2) meningkatkan iklim kerja dan motivasi kerja guru, (3) memiliki komitmen yang tinggi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dan (4) bersedia menerima kritik.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut.

#### 1) Guru-guru SMP Negeri 3 Bangli

Hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru SMP Negeri 3 Bangli cukup optimal. Oleh karena itu, beberapa hal yang perlu diperhatikan guru SMP Negeri 3 Bangli adalah (1) berusaha secara maksimal meningkatkan iklim kerja dan (2) meningkatkan motivasi kerja.

#### 2) Kepala SMP Negeri 3 Bangli

Hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru di SMP Negeri 3 Bangli cukup optimal. Oleh karena itu, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh kepala SMP Negeri 3 Bangli adalah: (1) berusaha secara maksimal meningkatkan kemampuan manajerial dalam memimpin organisasi (sekolah), (2) meningkatkan iklim kerja dan motivasi kerja guru, (3) memiliki komitmen yang tinggi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dan (4) bersedia menerima kritik.

#### 3) Komite Sekolah

Hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru di SMP Negeri 3 Bangli cukup optimal. Oleh karena itu, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh komite sekolah adalah: (1) sering melakukan monitoring terhadap kinerja kepala sekolah, (2) ikut membantu sekolah dalam penyusunan RKAS, (3) ikut serta dalam penyediaan sarana dan prasarana sekolah untuk meningkatkan motivasi dan iklim kerja.

#### 4) Praktisi dan Akademisi

Secara empirik ditemukan bahwa variabel kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja berdeterminasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri 3 Bangli. Ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut sudah sepenuhnya berhubungan dengan kepuasan kerja guru. Namun demikian perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang berbagai faktor yang diduga berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri 3 Bangli. Dengan dilibatkannya variabel-variabel lain tersebut akan menambah referensi dan dapat dimanfaatkan sebagai pijakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan kepuasan kerja guru di SMP Negeri 3 Bangli.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Kerja : teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

Soekanto, Soerjono. 1992. *Sosiologi: Suatu Pengantar*. PT. Raja Grafindo: Jakarta.

#### DAFTAR RUJUKAN

Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Departemen Pendidikan Nasional, 2000. *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta.

Depdikbud, 1998. *Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan Menjelang Era Tenggul Landas*, Jakarta. Depdikbud.

Herzberg, F. Mausner & Band Syderman B.B. 1959. *Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons Uinc.

Soemanto, W. 2003. *Psikologi Pendidikan*. Rineka Cipta; Malang.