

**PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KEPUASAN KERJA**

Respy Desmaryani¹, Ali Idrus², Erisa Kurniati³

^{1,2,3}Program Studi Administrasi Pendidikan, FKIP Universitas Jambi

¹respyd@gmail.com, ²ali.idrus@unja.ac.id,

³erisa.kurniati@unja.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work culture, teachers' professional competence, and transformational leadership of the principal on teachers' job satisfaction at SMAN 8 Tanjung Jabung Timur. The research employed a quantitative approach using an ex post facto method, as there was no treatment applied to the independent variables and the study was conducted based on conditions that had already occurred in the field. The sample consisted of 30 teachers selected using a total sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 31. The results showed that partially, work culture did not have a significant effect on teachers' job satisfaction (sig. 0.137 > 0.05), and teachers' professional competence also did not have a significant effect (sig. 0.609 > 0.05). In contrast, the principal's transformational leadership had a positive and significant effect on teachers' job satisfaction (sig. 0.017 < 0.05). Simultaneously, work culture, teachers' professional competence, and transformational leadership of the principal had a significant effect on teachers' job satisfaction (sig. 0.028 < 0.05). These findings indicate that teachers' job satisfaction is more strongly influenced by the principal's leadership factor compared to work culture and professional competence individually. Therefore, the implementation of inspirational, supportive, and visionary transformational leadership is an important strategy to enhance teachers' job satisfaction and support the improvement of educational quality in schools.

Keywords: work culture, professional competence, transformational leadership, job satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja, kompetensi profesional guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMAN 8 Tanjung Jabung Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *ex post facto*, karena tidak terdapat perlakuan terhadap variabel bebas dan penelitian dilakukan berdasarkan kondisi yang telah terjadi di lapangan. Sampel penelitian berjumlah 30 guru yang ditentukan menggunakan teknik *total sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan

dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 31. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($\text{sig. } 0,137 > 0,05$) dan kompetensi profesional guru juga tidak berpengaruh signifikan ($\text{sig. } 0,609 > 0,05$). Sebaliknya, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($\text{sig. } 0,017 < 0,05$). Secara simultan, budaya kerja, kompetensi profesional guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($\text{sig. } 0,028 < 0,05$). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah dibandingkan faktor budaya kerja dan kompetensi profesional secara individual. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional yang inspiratif, suportif, dan visioner menjadi strategi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru dan mendukung mutu pendidikan di sekolah.

Kata kunci: *budaya kerja, kompetensi professional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja*

A. Pendahuluan

Kepuasan kerja guru merupakan aspek penting dalam sistem pendidikan Indonesia karena berkaitan langsung dengan semangat kerja, efektivitas pembelajaran, dan kualitas hasil belajar siswa. Guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi tinggi, inovatif, dan memiliki loyalitas terhadap institusi tempatnya bekerja. Sebaliknya, guru yang merasa tidak puas dapat mengalami penurunan motivasi, kinerja yang kurang optimal, serta kecenderungan untuk bekerja sekadar memenuhi kewajiban tanpa semangat profesional. Oleh karena itu, Keputusan kerja guru menjadi indikator strategis dalam upaya

peningkatan mutu Pendidikan nasional.

Data *Profil Guru Indonesia 2022* yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, sebanyak 36% guru menunjukkan beban kerja mereka melebihi kapasitas ideal, terutama karena tuntutan administratif dan penerapan kurikulum baru yang menuntut adaptasi cepat (Kemendikbudristek, 2022). Sementara itu, publikasi *Statistik Pendidikan 2023* oleh Badan Pusat Statistik (BPS) juga melaporkan bahwa 41,8% guru bekerja di sekolah dengan sarana prasarana yang belum memadai, terutama di daerah semi-pedesaan dan pedesaan.

Keterbatasan ini berdampak pada meningkatnya tekanan kerja serta menurunnya kepuasan dalam melaksanakan tugas profesional.

Secara teoritis, kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana individu merasa dihargai, terpenuhi, dan termotivasi dalam menjalankan peran profesionalnya. Herzberg (1959) melalui *Two-Factor Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok, *motivator factors* (aspek intrinsik seperti pencapaian dan tanggung jawab) serta *hygiene factors* (aspek ekstrinsik seperti lingkungan kerja, hubungan sosial, dan kebijakan organisasi). Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh sejauh mana lingkungan sekolah mampu menciptakan budaya kerja yang positif, kepemimpinan yang inspiratif, dan dukungan terhadap pengembangan profesional guru.

Budaya kerja sekolah berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku guru. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut anggota organisasi, yang menjadi pembeda

dari organisasi lain. Budaya kerja yang positif ditandai dengan nilai kebersamaan, tanggung jawab, dan kolaborasi akan meningkatkan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap sekolah. Sebaliknya, budaya kerja yang lemah dapat menimbulkan apatisme dan menurunkan kepuasan kerja.

Selain budaya kerja, kompetensi profesional guru juga berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Kompetensi profesional mencerminkan kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara mendalam, memahami struktur dan konsep keilmuan bidang yang diajarkan, serta mampu mengembangkan diri melalui berbagai kegiatan profesional. Guru dengan kompetensi profesional yang tinggi akan lebih percaya diri dalam mengajar, mampu menjelaskan materi secara efektif, serta memperoleh penghargaan sosial dan profesional dari siswa maupun rekan sejawat. Sebaliknya, guru yang merasa kurang menguasai bidang ajarnya atau jarang mendapat kesempatan pengembangan profesional cenderung mengalami stres, merasa tidak dihargai, dan memiliki kepuasan kerja rendah.

Faktor penting lainnya adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai visi bersama. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan ini tidak hanya menjadi pengendali administratif, tetapi juga berperan sebagai mentor dan penggerak semangat kolektif. Ketika kepala sekolah mampu memberikan keteladanan, dukungan emosional, dan partisipasi aktif, guru akan merasa dihargai dan diberdayakan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Budaya kerja sekolah menjadi faktor mendasar dalam membentuk kepuasan kerja guru karena mencerminkan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama dalam organisasi. Dalam Sumartik *et al.* (2022) dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pedoman yang berisi nilai, asumsi, dan pola perilaku yang dibentuk serta disosialisasikan kepada seluruh anggota untuk mengarahkan cara berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan

organisasi. Ketika budaya kerja sekolah dibangun atas prinsip kejujuran, kesatuan, penghargaan terhadap prestasi, serta komunikasi yang terbuka, maka guru akan merasakan lingkungan kerja yang kondusif, terstruktur, dan suportif. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya rasa memiliki, kenyamanan psikologis, serta motivasi internal dalam bekerja, yang pada akhirnya berimplikasi pada meningkatnya kepuasan kerja guru sebagai bagian dari sistem organisasi sekolah.

Selain budaya kerja, kompetensi profesional guru merupakan faktor internal yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sulastri *et al.* (2020) menegaskan bahwa kompetensi profesional, yang mencakup penguasaan materi ajar, pemahaman struktur keilmuan, serta kemampuan mengembangkan diri secara berkelanjutan, berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja guru. Guru yang merasa kompeten dalam bidangnya cenderung lebih percaya diri, mampu mengelola pembelajaran secara efektif, dan memperoleh kepuasan intrinsik dari keberhasilan mengajarnya. Hal ini sejalan dengan

temuan Suseno *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi profesional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena meningkatkan rasa pencapaian dan pengakuan profesional guru. Sebaliknya, keterbatasan kompetensi profesional, termasuk mengajar di luar bidang keahlian dan minimnya pelatihan, dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres kerja guru.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membentuk kepuasan kerja guru. Penelitian Siraita *et al.* (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru melalui kemampuan kepala sekolah dalam memberikan motivasi, inspirasi, perhatian individual, serta dukungan pengembangan profesional. Kepala sekolah yang mampu menjadi teladan dan penggerak perubahan akan menciptakan rasa dihargai dan diberdayakan di kalangan guru. Temuan ini diperkuat oleh Restiani *et al.* (2024) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan iklim kerja positif, memperkuat

keterikatan emosional guru terhadap sekolah, dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepuasan kerja guru terbentuk melalui sinergi kepemimpinan transformasional dengan budaya kerja dan kompetensi profesional guru.

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di wilayah perkotaan dengan fasilitas pendidikan dan dukungan kelembagaan yang relatif baik. Penelitian pada sekolah di wilayah semi-pedesaan masih terbatas, padahal perbedaan kondisi sosial, budaya organisasi, serta ketersediaan sumber daya dapat menciptakan dinamika kerja yang berbeda secara signifikan. Sekolah di daerah seperti ini sering menghadapi tantangan struktural seperti keterbatasan tenaga pendidik sesuai bidang, minimnya sarana pembelajaran, dan lemahnya sistem pembinaan profesional berkelanjutan.

Hasil observasi dan wawancara awal peneliti dengan beberapa guru SMAN 8 Tanjung Jabung Timur menunjukkan indikasi rendahnya kepuasan kerja guru. Sejumlah guru menyatakan bahwa meskipun hubungan antar rekan kerja

cukup baik, budaya kerja kolektif di sekolah belum terbentuk kuat karena masih ada kecenderungan bekerja secara individual dan rendahnya komunikasi lintas generasi antara guru senior dan guru muda. Dari sisi kompetensi profesional, beberapa guru mengaku mengajar mata pelajaran di luar bidang keahliannya akibat keterbatasan guru sesuai jurusan, serta minimnya kesempatan mengikuti pelatihan pengembangan profesional. Selain itu, sebagian guru menilai kepala sekolah lebih fokus pada aspek administratif dibanding pembinaan personal dan pemberian motivasi, sehingga potensi kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dirasakan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru di SMAN 8 Tanjung Jabung Timur tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti fasilitas sekolah, tetapi juga oleh budaya kerja yang belum solid, kompetensi profesional yang belum merata, serta kepemimpinan transformasional yang belum optimal dalam membangun iklim kerja positif. Kondisi ini berpotensi menghambat efektivitas pembelajaran dan menurunkan motivasi guru dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian dan kebutuhan empiris untuk menelaah secara mendalam pengaruh budaya kerja, kompetensi profesional, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru, khususnya di konteks sekolah semi-pedesaan seperti SMAN 8 Tanjung Jabung Timur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkuat pemahaman tentang determinan kepuasan kerja guru sekaligus menjadi dasar bagi penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan pendidikan menengah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 8 Tanjung Jabung Timur, Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Provinsi Jambi, pada periode September 2025 hingga Maret 2026. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *ex post facto*, karena tidak terdapat perlakuan terhadap variabel bebas dan penelitian dilakukan berdasarkan kondisi yang telah terjadi di lapangan.

Populasi penelitian adalah seluruh guru yang mengajar di SMA

Negeri 8 Tanjung Jabung Timur yang berjumlah 30 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Data dikumpulkan melalui angket (kuesioner) sebagai instrumen utama dan dokumentasi sebagai data pendukung. Instrumen angket disusun berdasarkan indikator variabel budaya kerja (X_1), kompetensi profesional guru (X_2), kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X_3), dan kepuasan kerja guru (Y), menggunakan skala Likert lima poin. Instrumen telah melalui uji validitas isi (expert judgment) dan uji validitas empiris menggunakan korelasi *Corrected Item-Total Correlation*. Seluruh item dinyatakan valid ($r \geq 0,30$; $p < 0,05$). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai $\alpha \geq 0,70$ sehingga dinyatakan sangat reliabel.

Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 31. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, uji prasyarat analisis (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), serta analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh budaya kerja, kompetensi

profesional guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial (uji t) maupun simultan (uji F). Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan HASIL

1. Statistik Deskriptif

Data dalam penelitian ini diperoleh dari 30 responden yang telah mengisi kuesioner penelitian, kemudian dianalisis menggunakan bantuan SPSS versi 31. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), serta standar deviasi dari setiap variabel penelitian. Ringkasan hasil analisis statistik deskriptif untuk variabel budaya kerja (X_1), kompetensi profesional guru (X_2), kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X_3), dan kepuasan kerja guru (Y) disajikan pada tabel berikut.:

Tabel 1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics				
N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

Budaya kerja (X1)	30	43.00	50.00	49.2000	1.56249
kompetensi guru Profesional Guru (X2)	30	38.00	50.00	48.0333	3.10154
Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah (X3)	30	44.00	50.00	49.5667	1.30472
kepuasan kerja Guru (y)	30	43.00	50.00	47.7667	2.60878
Valid N (listwise)	30				

(Sumber : Data diolah menggunakan SPSS versi 31)

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan data pada masing-masing variabel penelitian berdasarkan jawaban 30 responden. Hasil analisis menggunakan SPSS versi 31 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai rata-rata yang mendekati skor maksimum.

Variabel budaya kerja (X1) memiliki nilai rata-rata sebesar 49,20 dengan standar deviasi 1,562, kompetensi profesional guru (X2) sebesar 48,03 dengan standar deviasi 3,101, kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X3) sebesar 49,56 dengan standar deviasi 1,304, serta kepuasan kerja guru (Y) sebesar 47,76 dengan standar deviasi 2,608. Nilai rata-rata yang tinggi pada seluruh variabel menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan

penilaian positif terhadap kondisi budaya kerja, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja.

Distribusi skor pada masing-masing variabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Skor tertinggi paling dominan terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja, yang menunjukkan persepsi guru terhadap kedua aspek tersebut sangat baik. Variasi jawaban responden relatif rendah, yang mengindikasikan tingkat persepsi yang cukup homogen.

Secara umum, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi budaya kerja, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja guru di SMA Negeri 8 Tanjung Jabung Timur berada dalam kategori tinggi. Hasil ini menjadi dasar untuk analisis lanjutan mengenai pengaruh antarvariabel dalam penelitian.

2. Uji Prasyarat Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual model regresi berdistribusi normal menggunakan metode Kolmogorov-

Smirnov dengan bantuan SPSS versi 31. Kriteria pengambilan keputusan adalah nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 menunjukkan data berdistribusi normal.

Tabel 2. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
Unstandardized Residual			
N			30
Normal	Mean		.0000000
Parameters ^a	Std. Deviation		2.19823774
b			
Most	Absolute		.218
Extreme	Positive		.203
Differences	Negative		-.218
Test Statistic			.218
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			<,001
Monte Carlo Sig.			<,001
Sig. (2-tailed) ^d	99%	Lower	.000
	Confidenc	e Bound	
	e Interval		

Hasil menunjukkan diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,001. Karena nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa data residual tidak berdistribusi normal.

Meskipun demikian, analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini tetap dapat dilanjutkan. Hal ini karena jumlah sampel penelitian mencapai 30 responden, sehingga berdasarkan pendekatan *central limit theorem*, distribusi data dapat mendekati normal. Selain itu, pelanggaran normalitas pada penelitian sosial masih dapat

ditoleransi selama tidak disertai pelanggaran asumsi klasik lainnya yang bersifat serius.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui adanya korelasi tinggi antar variabel independen dalam model regresi dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Kerja (X1)	.605	1.653
	Kompetensi Professional Guru (X2)	.484	2.066
	Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah (X3)	.744	1.344

(Sumber : Data diolah menggunakan SPSS versi 31)

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja (X1) memiliki nilai tolerance 0,605 dan VIF 1,653; kompetensi profesional guru (X2) memiliki tolerance 0,484 dan VIF 2,066; serta kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X3) memiliki tolerance 0,744 dan VIF 1,344. Seluruh variabel memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model

regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varians residual dalam model regresi menggunakan uji Glejser. Model dinyatakan bebas heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05.

Tabel 4. hasil Uji heterokedasitas

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients				
	B	Std. Error			
1(Constant)	-8.265	11.349		-.728	.473
Budaya Kerja (X1)	-.206	.175	-.255	-1.181	.248
Kompetensi Profesioanal Guru(X2)	-.051	.098	-.125	-.518	.609
Kepmimpinan Transformasi onal Kepala Sekolah (X3)	.457	.189	.472	2.420	.023

(Sumber : Data diolah menggunakan SPSS versi 31)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya kerja (X1) memiliki nilai signifikansi 0,248 dan kompetensi profesional guru (X2) sebesar 0,609, sehingga keduanya tidak mengalami heteroskedastisitas. Namun, kepemimpinan transformasional

kepala sekolah (X3) memiliki nilai signifikansi 0,023 (< 0,05), yang mengindikasikan adanya gejala heteroskedastisitas pada variabel tersebut.

Dengan demikian, model regresi menunjukkan indikasi heteroskedastisitas pada salah satu variabel independen. Meskipun demikian, analisis regresi tetap dilanjutkan dengan mencatat keterbatasan tersebut dalam interpretasi hasil penelitian.

3. Hasil Regresi

a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja (X₁), kompetensi profesional guru (X₂), dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X₃) terhadap kepuasan kerja guru (Y).

Hasil analisis regresi linear berganda ditunjukkan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Linear Berganda

Model	Coefficients ^a
	Unstandardized Coefficients B
(Constant)	-22.709
Budaya Kerja (X1)	.545
Kompetensi Profesional Guru (X2)	-.103

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X3)	.981
---	------

(Sumber : Data diolah menggunakan SPSS versi 31)

Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -22,709 + 0,545X_1 - 0,103X_2 + 0,981X_3$$

Nilai konstanta sebesar -22,709 bersifat matematis sebagai titik awal model. Koefisien regresi menunjukkan bahwa budaya kerja (0,545) dan kepemimpinan transformasional (0,981) memiliki arah pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan kompetensi profesional guru (-0,103) memiliki arah pengaruh negatif. Artinya, peningkatan budaya kerja dan kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan kepuasan kerja guru, sementara peningkatan kompetensi profesional dalam model ini menunjukkan arah hubungan yang berlawanan, yang akan dianalisis lebih lanjut pada bagian pembahasan.

b. Uji t

Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja guru secara parsial dianalisis berdasarkan nilai t dan signifikansi yang diperoleh dari hasil regresi linear

berganda. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji t adalah sebagai berikut: apabila nilai t hitung $> t$ tabel atau nilai signifikansi $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya, apabila nilai t hitung $< t$ tabel atau nilai signifikansi $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Tabel 6. Hasil uji T (Parsial)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	Unstandardized Coefficients				
	B	Std. Error			
1(Constant)	-22.709	23.028		-.986	.333
Budaya Kerja (X1)	.545	.355	.326	1.536	.137
Kompetensi Profesional Guru (X2)	-.103	.200	-.123	-.518	.609
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X3)	.981	.383	.491	2.562	.017

(Sumber : Data diolah menggunakan SPSS versi 31)

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 1,536 dengan signifikansi 0,137 ($> 0,05$), sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Kompetensi profesional guru (X_2) memiliki nilai t hitung -0,518 dengan signifikansi

0,609 ($> 0,05$), yang juga menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan.

Sebaliknya Pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X_3) memiliki nilai t hitung sebesar 2,562 dengan signifikansi 0,017 ($< 0,05$), sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Dengan demikian, secara parsial hanya kepemimpinan transformasional yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan budaya kerja dan kompetensi profesional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

c. Uji F (Stimultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, kompetensi profesional guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru.

Tabel 7. Hasil Uji F (simultan)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	57.231	3	19.077	3.539	.028 ^b
Residual	140.135	26	5.390		
Total	197.367	29			

(Sumber : Data diolah menggunakan SPSS versi 31)

Hasil analisis menunjukkan nilai F hitung sebesar 3,539 dengan signifikansi 0,028. Nilai F tabel pada $\alpha = 0,05$ ($df_1 = 3$; $df_2 = 26$) sebesar 2,866. Karena F hitung (3,539) $> F$ tabel (2,866) dan nilai signifikansi $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMAN 8 Tanjung Jabung Timur. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk menjelaskan pengaruh variabel budaya kerja, kompetensi profesional guru, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru.

d. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis koefisien determinasi ditunjukkan pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 ^a	.290	.208	2.32160

(Sumber : Data diolah menggunakan SPSS versi 31)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.19, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,208. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya kerja (X_1), kompetensi profesional guru (X_2), dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X_3) secara simultan mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja guru (Y) sebesar 20,8%. Sementara itu, sisanya sebesar 79,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti.

PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya kerja, kompetensi profesional guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMAN 8 Tanjung Jabung Timur. Berdasarkan hasil analisis, budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru (sig. 0,137 > 0,05), meskipun koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini mengindikasikan bahwa tinggi atau rendahnya budaya kerja yang diterapkan di sekolah belum mampu secara langsung meningkatkan

kepuasan kerja guru. Guru tetap menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional terlepas dari kuat atau lemahnya budaya kerja yang berlaku. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shokib *at al.* (2024) dalam Jurnal Riset Ekonomi Bisnis yang berjudul "*Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*". Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dijelaskan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan, tidak serta-merta mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh perasaan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Budaya kerja dapat dikategorikan sebagai faktor hygiene, yang keberadaannya tidak secara langsung

meningkatkan kepuasan kerja, tetapi apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan. Dengan demikian, budaya kerja dalam konteks penelitian ini lebih berfungsi sebagai faktor pendukung stabilitas lingkungan kerja daripada sebagai faktor utama pembentuk kepuasan kerja guru.

Selanjutnya, kompetensi profesional guru juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru (sig. 0,609 > 0,05) dengan koefisien regresi bernilai negatif. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi profesional yang dimiliki guru belum tentu diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja. Kompetensi profesional dalam hal ini lebih dipandang sebagai tuntutan dan kewajiban yang harus dimiliki setiap guru, sehingga tidak lagi menjadi faktor yang secara langsung menimbulkan rasa puas dalam bekerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Mulyanti (2023) yang berjudul "*Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMK Negeri di Kota Bogor*". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kompetensi memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan, yang dibuktikan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,038 dan nilai p-value sebesar 0,765 > 0,05, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja dinyatakan ditolak. Penjelasan ini sejalan dengan Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory) yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke (1976), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan individu dengan kenyataan yang diterimanya. Karena kompetensi profesional merupakan standar dasar profesi guru, maka keberadaannya tidak selalu menghasilkan kepuasan tambahan, kecuali jika diikuti oleh penghargaan, pengakuan, atau kondisi kerja yang mendukung.

Berbeda dengan kedua variabel tersebut, kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru (sig. 0,017 < 0,05). Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan

transformatif, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru. Hasil ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1985), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformatif mampu memengaruhi bawahan melalui visi yang inspiratif, keteladanan, perhatian individual, serta dorongan intelektual. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang mampu memberikan motivasi, dukungan, dan arahan yang jelas akan menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan rasa dihargai dan diperhatikan, serta menumbuhkan komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja guru. Menurut Sutomo dan Egar (2022) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta perhatian terhadap kebutuhan guru akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendorong terbentuknya kepuasan kerja guru.

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa budaya kerja, kompetensi profesional guru, dan kepemimpinan transformatif kepala sekolah secara bersama-sama

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($\text{sig. } 0,028 < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja guru merupakan konstruk yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Meskipun budaya kerja dan kompetensi profesional tidak berpengaruh signifikan secara parsial, keduanya tetap memiliki kontribusi dalam model ketika berinteraksi dengan kepemimpinan transformatif. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan iklim organisasi sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan transformatif kepala sekolah menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, sementara budaya kerja dan kompetensi profesional berperan sebagai faktor pendukung dalam membentuk pengalaman kerja yang positif.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di SMA Negeri 8 Tanjung Jabung Timur, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dan

kompetensi profesional guru tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru secara parsial. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak secara langsung ditentukan oleh persepsi terhadap budaya kerja sekolah maupun tingkat penguasaan kompetensi profesional yang dimiliki guru. Kepuasan kerja cenderung dipengaruhi oleh faktor lain yang bersifat lebih subjektif dan kontekstual. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta membangun visi bersama dapat meningkatkan rasa dihargai, kenyamanan, dan dukungan yang dirasakan guru dalam menjalankan tugasnya. Secara simultan, budaya kerja, kompetensi profesional guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi dalam lingkungan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Profil guru Indonesia 2022*. Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin).
<https://pusdatin.kemdikbud.go.id>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Profil guru Indonesia 2022*. Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin).
<https://pusdatin.kemdikbud.go.id>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- masrg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed., pp. 113–118). John Wiley & Sons.
- Restiani, B., Hariri, H., & Rini, R. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher job satisfaction: A literature review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(2), 27–37.
<https://doi.org/10.21831/jamp.v12i2.77007>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson. 17(3), 290–303.
<https://doi.org/10.26623/jreb.v17i3.11029>
- Siraita, L., Sudarno, Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Delic, M. M. (2022). Leadership style, motivation, and organizational culture on job satisfaction and teacher performance. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 115–128.
<https://doi.org/10.35145/jabt.v3i2.94>
- Sulastri, Fitria, H., & Martha, A. (2020). Kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Journal of Education Research*, 1(3), 258–264.
<https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.30>
- Sumartik, Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). *Budaya organisasi*. UMSIDA Press. Faktor kepuasan kerja
- Suseno, B., Ilham, M., & Mutiah, N. (2023). Dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(2), 337–346.
<https://doi.org/10.47709/jebma.v3n2.2666>
- Shokib, Budiyati, Y., & Widiastuti, H. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 17(3), 290–303.
<https://doi.org/10.26623/jreb.v17i3.11029>
- 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>
- Mulyanti, S. (2023). *Pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan SMK negeri di Kota Bogor*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi