

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

The Global Report of Status Teacher 2021 mengidentifikasi bahwa status guru terus-menerus dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: 1) gaji yang terlalu rendah; 2) buruknya infrastruktur untuk mendukung pembelajaran; 3) kurang semangatnya guru terlihat dari cara mereka mengajar; 4) beban dan stres pekerjaan; dan 5) banyak guru yang menghadapi masa depan pekerjaan tidak tetap (Thompson, 2021).

Konsep status guru selalu diperantarai oleh faktor material diantaranya adalah gaji, kondisi sekolah, dan kebijakan. Faktor material tersebut jelas mempengaruhi keamanan kerja, kepuasan kerja, dan kehidupan kerja. Seperti yang tercatat pada laporan dunia 2018 bahwa guru begitu bersemangat dalam melakukan pekerjaan, karena mereka ingin menunjukkan pekerjaannya dengan baik sehingga sering melampaui apa yang diharapkan untuk memenuhi kebutuhan siswa (Thompson, 2021). Penjelasan laporan dunia tersebut mengidentifikasi bahwa status guru menjadi masalah serius dan perlu perhatian lebih terutama pada aspek kepuasan guru.

Kondisi di atas memiliki kemiripan dengan situasi yang dialami oleh sebagian guru di DKI Jakarta. Meskipun DKI Jakarta tergolong sebagai wilayah dengan fasilitas pendidikan yang lebih baik dibandingkan daerah lain di Indonesia, sejumlah tantangan serupa tetap muncul. Beberapa guru di DKI Jakarta mengeluhkan beban kerja administratif yang tinggi, kurangnya penghargaan terhadap profesi guru, dan perbedaan kesejahteraan antara guru PNS dan non-PNS yang cukup mencolok. Infrastruktur sekolah yang tidak merata, terutama di wilayah pinggiran, juga menjadi sorotan. Selain itu, ketidakpastian status kerja bagi guru honorer masih menjadi isu yang signifikan. Meskipun ada semangat tinggi dalam mendidik siswa, sebagaimana ditunjukkan dalam laporan global, hal tersebut sering kali tidak diimbangi dengan kepuasan kerja yang memadai.

Di Mesir dan Rusia misalnya, gaji minimum yang dibutuhkan untuk menjadi guru adalah 3,8 dan 1,2 kali lebih tinggi. Sebaliknya, terutama di Asia

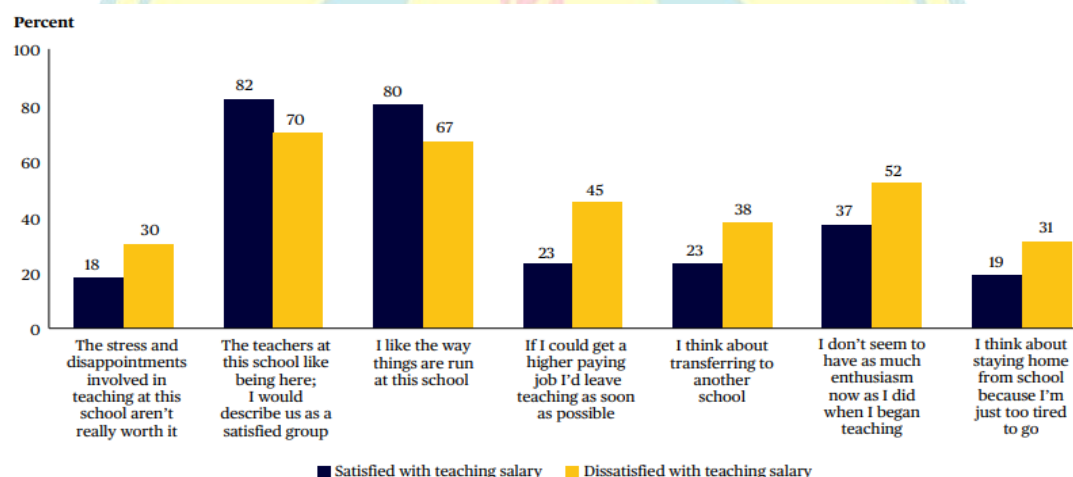
negara yang telah di survei seperti Malaysia, Korea, Cina, Jepang, dan Taiwan. Perkiraan gaji guru berada di atas penghasilan minimum. Hal tersebut berpotensi pada seseorang untuk menjadi seorang guru. Di Malaysia, gaji guru 28% lebih tinggi. Efek yang sama juga dirasakan negara Korea, Panama, Prancis, Cina, Swiss, dan Jepang di mana gaji yang ditawarkan untuk menjadi guru setidaknya 10% lebih tinggi (Dolton et al., 2018). Hal ini menandakan bahwa di negara-negara tersebut berpikir secara sistematis jika guru adalah profesi yang sungguh menjanjikan dari segi gaji.

Dalam *International Journal of Humanities and Innovation* (IJHI) yang dipublikasikan oleh Bibi & Kalim (2021) yang meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru sekolah negeri di Pakistan, yang mengidentifikasi bahwa rata-rata guru puas dengan pekerjaan mereka. Peluang pengembangan profesional dan efikasi diri memainkan peran positif dan signifikan dalam kepuasan kerja guru tersebut.

Di Swedia, tingkat kepuasan kerja guru sangat tinggi sehingga mempengaruhi secara positif dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Untuk mengeksplorasi kepuasan kerja guru diperlukan atribut lingkungan sekolah, hubungan dengan siswa, dan manajemen sekolah. Dukungan dari manajemen sekolah dan komunikasi dengan siswa secara positif mempengaruhi kepuasan kerja guru. Sedangkan hubungan tidak baik dengan siswa khususnya masalah kedisiplinan berkontribusi terhadap stres kerja, yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja (Dorozynska, 2017).

Nyamubi (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja guru di Tanzania yang ditentukan adanya hubungan positif antara guru dan rekan kerja, siswa, orang tua, dan pengakuan atas kontribusi guru dalam mendidik. Selanjutnya Xing (2016) menyampaikan bahwa meningkatkan kepuasan kerja guru di kota Beijing adalah cara yang efektif untuk menginspirasi pekerjaan mereka. Dengan memperbaiki lingkungan kerja yang mencakup penyediaan fasilitas kerja yang lebih baik, membangun sistem kebijakan yang masuk akal, menyediakan biaya pendidikan lanjutan, dan membangun sistem penghargaan yang adil dapat menginspirasi guru, sehingga mereka mendapatkan kepuasan yang lebih tinggi.

Sementara *National Teacher and Principal Survey* (NTPS) melaporkan jika guru merasa puas dengan gaji mereka sebesar 82% dan tidak puas dengan angka 70% dengan pernyataan “Para guru senang berada di sekolah, dimana hal tersebut menggambarkan bahwa mereka merasa puas”. Demikian pula, persentase yang lebih tinggi dari guru-guru yang puas dengan gaji mereka setuju dengan pernyataan “Guru menyukai hal-hal yang dijalankan di sekolah” dengan angka 80% dan tidak puas sebesar 67%. Persentase yang lebih tinggi dengan pernyataan "Beban kerja dan stress di sekolah tidak sepadan dengan gaji" diperoleh angka 30% untuk tidak puas sedangkan puas memperoleh angka 18%. Pernyataan "Jika saya bisa mendapatkan pekerjaan yang lebih baik saya akan meninggalkan profesi mengajar sesegera mungkin" memperoleh skor 45% untuk tidak puas dan 23% untuk merasa puas. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1 *Teacher Satisfaction with Salary and Current Job*
Sumber: (US Departement of Education, 2021)

Di Indonesia, status guru kembali menjadi sorotan penting setelah digencarkan isu penghapusan tunjangan profesi guru tahun 2022 yang lalu. Permasalahan tersebut tentu menuai pro dan kontra di berbagai kalangan, terutama guru dan dosen. Bagi kalangan pro, adanya RUU Sisdiknas untuk membuat semua guru mendapatkan penghasilan yang layak. Sebaliknya, bagi kalangan kontra pada RUU Sisdiknas yang menghapus pasal tunjangan profesi guru (TPG) justru menimbulkan kekecewaan dan bagaikan mimpi buruk bagi mereka. Pada hakekatnya, tunjangan profesi guru adalah salah satu cara pemerintah dalam rangka

meningkatkan harkat dan martabat guru, sehingga mereka dengan memperoleh tunjangan bisa merasakan hidup yang lebih baik.

Peter Carey, sejarawan yang mendedikasikan dirinya untuk mengkaji sejarah Indonesia modern, menyampaikan kuliah daring tentang mengapa Indonesia tidak pernah memiliki pemenang Nobel. Ia menyebutkan beberapa faktor, antara lain gaji yang sangat kecil, status PNS yang justru kontraproduktif dengan pengembangan ilmu pengetahuan, tidak ada cuti panjang (*sabbatical leave*) bagi dosen untuk fokus melakukan riset mandiri dan aktivitas akademik lain di luar kampus, serta tidak ada kultur tinjauan sejawat (*peer review*) yang memadai. Beberapa alasan utama yang menurutnya menjadi penyebab utama hal tersebut. Gaji guru dan dosen yang rendah membuat mereka sulit untuk fokus dan bersemangat dalam melakukan penelitian yang mendalam dan inovatif. Selain itu, status PNS yang disandang guru dan dosen sering kali menghambat pengembangan ilmu pengetahuan karena birokrasi yang kaku dan minimnya insentif untuk berprestasi di bidang akademik.

Rao dan Weintraub (2013) percaya kesuksesan suatu pencapaian pembaharuan terletak pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara efektif. *Values* atau nilai menentukan prioritas atau keputusan yang merefleksikan bagaimana organisasi mengalokasikan waktu dan uangnya. Organisasi yang berfokus pada kewirausahaan (*entrepreneurship*) serta inovatif akan mendukung pembelajaran secara kontinu dengan maksimal. Nilai-nilai organisasi tersebut menentukan bagaimana para anggota organisasi menginvestasikan tenaga dan pikiran mereka pada pembaruan. *Behaviours* atau perilaku menggambarkan bagaimana anggota organisasi bertindak dalam menciptakan pembaruan. Bagi pemimpin, tindakan-tindakan tersebut termasuk kesediaan untuk mengeliminasi produk yang lama dan menggantinya dengan produk yang lebih berkualitas. Bagi karyawan, tindakan-tindakan tersebut termasuk mendengarkan opini konsumen mengenai produk atau pelayanan dari organisasi sehingga dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan organisasi tersebut. *Climate* atau iklim merupakan atmosfer dari tempat kerja. Iklim yang inovatif akan menghasilkan keterlibatan dan antusiasme karyawan untuk menghadapi perubahan serta dalam menciptakan pembaruan. *Resources* atau sumber daya memiliki tiga faktor yakni people,

systems, dan projects. Ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh yang kuat pada nilai-nilai serta iklim organisasi. *Processes* atau proses adalah rute inovasi yang ingin diambil oleh organisasi. Proses merupakan rangkaian tahapan dalam penciptaan pembaruan mulai dari pengekplorasian ide sampai kepada *prototyping*.

Kesuksesan dunia pendidikan tidak akan lepas dari realisasi dari regulasi hak dan kewajiban yang jelas bagi seorang pendidik. Hak seorang pendidik adalah suatu hal yang harus diperoleh setiap pendidik guna meningkatkan kualitas pekerjaan maupun kualitas kesejahteraan hidup setelah melaksanakan kewajibannya. Sedangkan kewajiban merupakan sebuah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pendidik. Maka hak dan kewajiban pendidik adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan, serta akan berjalan beriringan dan saling terkait dalam keberlangsungan perkembangan pendidikan. Hak guru yang tercantum dalam UU No. 14 tahun 2005 berbunyi: (1) Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; (2) Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; (3) Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; (4) Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi; (5) Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan; (6) Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan; (7) Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas; (8) Memiliki kebebasan dalam berserikat dalam organisasi profesi; (9) Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan; (10) Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi; dan (11) Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

Semenjak disahkan oleh Presiden pada 31 Oktober 2023, Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), masih menjadi perbincangan hangat di antara para abdi negara. Regulasi ini menghadirkan perubahan yang signifikan, khususnya terkait topik single salary, kebijakan cuti, serta status pegawai. UU ASN 2023 mengubah konsep komponen hak bagi ASN,

menggantinya dengan penghargaan dan pengakuan yang bersumber dari penghasilan, penghargaan yang berfungsi sebagai motivasi, tunjangan, fasilitas jaminan sosial, lingkungan kerja, pengembangan diri, serta bantuan hukum. RUU ini menekankan bahwa tidak ada perbedaan hak dan kewajiban antara Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Oleh karena itu, pegawai ASN, termasuk PPPK, berhak menerima penghargaan dan pengakuan dalam bentuk materi dan nonmateri. Selain itu, RUU ASN 2023 bertujuan untuk menyelesaikan isu-isu terkait kesejahteraan PPPK. Sebelumnya, PPPK tidak memiliki jaminan pensiun. Dalam RUU ini, kesejahteraan PNS dan PPPK digabungkan dalam konsep penghargaan dan pengakuan ASN secara keseluruhan. Dengan kata lain, PPPK juga akan diberikan jaminan pensiun dan jaminan hari tua dengan skema defined contribution. Hal ini merupakan langkah signifikan dalam menyatukan hak dan perlindungan bagi semua ASN, termasuk PPPK, untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Berdasarkan Undang - Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS diatur tentang penggajian model baru PNS, dimana untuk penggajian PNS tidak lagi menggunakan standar gaji sebagaimana biasa. Sesuai dengan skema, Pemerintah mengatur pemberlakuan sistem penggajian tunggal (*single salary*) untuk seluruh PNS. Dengan skema sistem penggajian tunggal untuk PNS ini, maka komponen tunjangan-tunjangan yang ada selama ini akan dihapuskan dan dimasukkan ke dalam gaji. Dengan begitu, PNS hanya menerima gaji pokok, tetapi jumlahnya diperbesar. Dengan skema tersebut, tunjangan anak dan istri, tunjangan beras, dan tunjangan-tunjangan lainnya sudah dimasukkan semua menjadi komponen gaji pokok. Khusus untuk tunjangan jabatan atau tunjangan fungsional, tetap diatur secara terpisah. Namun, untuk komponen gajinya akan dihitung sesuai dengan beban kerja, bobot, jabatan dan capaian kinerja PNS, perhitungan gaji sangat erat kaitannya dengan penilaian kinerja dan kesejahteraan pegawai. Pemberlakuan gaji tunggal ini diambil karena range atau selisih gaji pokok PNS antar golongan terendah hingga tertinggi tidak terlalu jauh. Gaji pokok PNS berkisar antara Rp 1,5 juta per bulan hingga Rp 4,5 juta per bulan. Dengan

perbedaan yang tidak terlalu jauh tersebut, PNS tidak tergerak untuk meningkatkan kinerjanya sehingga bisa naik ke golongan selanjutnya.

Range yang ideal antara gaji PNS terendah hingga tertinggi minimal sepuluh kali lipat. Jika misalnya gaji yang terendah adalah Rp1,5 juta, berarti gaji tertinggi bisa sampai Rp15 juta. Dalam *single salary system*, total penghasilan PNS penilaiannya mulai dari grade 1 hingga grade 17 dan untuk golongan diistilahkan mulai dari step satu hingga step 10. Contohnya, untuk PNS golongan tertinggi yang masuk grade satu step 10, gaji bersih minimal sekira Rp.5,4 juta. Sedangkan PNS yang menempati grade 17 di step yang sama, maksimalnya bakal menerima penghasilan bersih hingga Rp.57,2 juta. Tiap *grade* dan step bakal meningkatkan besaran gaji dari hasil kinerja seorang abdi negara. Jadi sistem penggajian tidak lagi berdasarkan pangkat dan golongan, tetapi didasarkan pada bobot dan grade setiap PNS.

Tabel 1.1 Penghasilan PNS Jenjang JPT dengan Indeks Kemahalan Prov. DKI Jakarta 117,54%

Indeks X Rp 2.650				
PANGKAT	INDEKS GAJI	TUNJANGAN KINERJA 5%	TUNJANGAN KEMAHALAN DKI JAKARTA	PENGHASILAN
JPT - I	12.698	635	117,54%	74.884.307
JPT - II	12.094	605	117,54%	71.322.862
JPT - III	11.518	576	117,54%	67.925.482
JPT - IV	10.969	548	117,54%	64.686.401
JPT - V	10.447	522	117,54%	61.608.270
JPT - VI	9.950	497	117,54%	58.676.910
JPT - VII	9.476	474	117,54%	55.883.440
JPT - VIII	9.025	451	117,54%	53.222.560
JPT - IX	8.595	430	117,54%	50.688.042

Skema penggajian akan fokus pada kinerja yang terdiri dari prestasi yang dilakukan dan sistem ini diharapkan bisa menghapus ketimpangan para ASN. Menariknya, PNS Jakarta akan mendapatkan manfaat yang luar biasa. Sebab seperti kata Maliki, besaran gaji yang diterima ASN di setiap daerah tidaklah sama. Menurut situs tersebut, nantinya semua PNS Baik PNS Daerah maupun PNS Pusat mendapatkan Tunjangan Kinerja yang sama. Namun tidak dengan Tunjangan Kemahalan. Tunjangan kemahalan bagi PNS ini bertujuan agar gaji PNS masih dapat mengikuti fluktuasi harga pokok dipasaran masing- masing ke 34 Provinsi di

Indonesia. DKI Jakarta menjadi wilayah dengan indeks kemahalan terbesar yakni mencapai 117.54. Sementara total Gaji yang diterima PNS adalah = Gaji + Tunjangan Kinerja + Tunjangan Kemahalan. Mengacu pada indeks kemahalan yang dirilis Sumbapro.gov.id, PNS Jakarta paling besar bisa mendapatkan gaji hingga Rp76 juta per bulan. Sebagai contoh diambilkan dari paparan Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) kemenpan besaran indeks gaji berkisar Rp 2.650, indeks tunjangan kinerja juga sama Rp 2.650 dan indeks kemahalan DKI Jakarta 117,54%.

Besaran total penghasilan jika gaji jabatan IA-1, JF-1 sebesar Rp. 3.100.000, untuk jabatan Pimpinan Tinggi di Jakarta adalah sebesar Rp. 52.024.759, s/d Rp. 76.864.263. Sementara gaji jabatan administrasi dan jabatan fungsional terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.2 Penghasilan PNS Jenjang JA dan JF dengan Indeks Kemahalan Prov. DKI Jakarta 117,54%

Indeks x Rp 2.650

PANGKAT	INDEKS GAJI	TUKIN 5%	TUNJANGAN KEMAHALAN DKI JAKARTA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
				5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
JA-15, JF-15	7.162	358	117.54%	43.351.948	45.416.326	47.480.705	49.545.083	51.609.462	53.673.840	55.738.218	57.802.597	59.866.975	61.931.354
JA-14, JF-14	6.223	311	117.54%	37.668.133	39.461.854	41.255.575	43.049.295	44.843.016	46.636.736	48.430.457	50.224.178	52.017.898	53.811.619
JA-13, JF-13	5.406	270	117.54%	32.722.791	34.281.019	35.839.247	37.397.475	38.955.704	40.513.932	42.072.160	43.630.388	45.188.616	46.746.844
JA-12, JF-12	4.697	235	117.54%	28.431.178	29.785.044	31.138.909	32.492.775	33.846.641	35.200.506	36.554.372	37.908.238	39.262.103	40.615.969
JA-11, JF-11	4.081	204	117.54%	24.702.499	25.878.809	27.055.118	28.231.428	29.407.737	30.584.046	31.760.356	32.936.665	34.112.975	35.289.284
JA-10, JF-10	3.546	177	117.54%	21.464.117	22.486.218	23.508.319	24.530.420	25.552.520	26.574.621	27.596.722	28.618.823	29.640.924	30.663.024
JA-9, JF-9	3.080	154	117.54%	18.643.396	19.531.176	20.418.957	21.306.738	22.194.519	23.082.299	23.970.080	24.857.861	25.745.641	26.633.422
JA-8, JF-8	2.676	134	117.54%	16.197.963	16.969.295	17.740.626	18.511.958	19.283.289	20.054.621	20.825.953	21.597.284	22.368.616	23.139.947
JA-7, JF-7	2.325	116	117.54%	14.073.342	14.743.502	15.413.661	16.083.820	16.753.979	17.424.138	18.094.297	18.764.457	19.434.616	20.104.775
JA-6, JF-6	2.020	101	117.54%	12.227.162	12.809.408	13.391.654	13.973.899	14.556.145	15.138.391	15.720.637	16.302.883	16.885.128	17.467.374
JA-5, JF-5	1.755	88	117.54%	10.623.104	11.128.966	11.634.828	12.140.690	12.646.552	13.152.414	13.658.276	14.164.138	14.670.000	15.175.862
JA-4, JF-4	1.525	76	117.54%	9.230.902	9.670.469	10.110.036	10.549.602	10.989.169	11.428.736	11.868.303	12.307.869	12.747.436	13.187.003
JA-3, JF-3	1.325	66	117.54%	8.020.292	8.402.211	8.784.129	9.166.048	9.547.967	9.929.885	10.311.804	10.693.723	11.075.641	11.457.560
JA-2, JF-2	1.151	58	117.54%	6.967.061	7.298.826	7.630.591	7.962.356	8.294.120	8.625.885	8.957.650	9.289.415	9.621.180	9.952.944
JA-1, JF-1	1.000	50	10,00%	6.053.051	6.341.291	6.629.532	6.917.772	7.206.013	7.494.253	7.782.494	8.070.734	8.358.975	8.647.215

Desain penggajian PNS menerapkan *single salary system* yang terdiri atas unsur gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan. Gaji dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan risiko pekerjaan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai dengan pencapaian kinerja. Tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing PNS bekerja. Sistem penghasilan PNS ditentukan dengan rumus indeks gaji ditambah indeks tunjangan kinerja ditambah indeks kemahalan daerah.

Masalah gaji dan tunjangan di DKI Jakarta menjadi aspek yang sangat relevan dalam mengkaji kepuasan kerja. Salah satu alasan karena tingginya biaya hidup di wilayah metropolitan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa meskipun gaji tinggi bukan satu-satunya penentu kepuasan kerja,

kompensasi finansial tetap menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Bahkan, ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan finansial dapat menyebabkan penurunan motivasi, terutama di sektor Pendidikan (Nuzulia & Saputra, 2022).

Lebih lanjut, gaji memiliki peran tidak langsung namun signifikan terhadap niat untuk keluar dari pekerjaan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Artinya, gaji yang dianggap tidak memadai dapat mengurangi kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. DKI Jakarta, di mana standar biaya hidup lebih tinggi dibandingkan daerah lain di Indonesia, gaji dan tunjangan yang tidak sebanding dengan kebutuhan hidup sangat mungkin menjadi pemicu turunnya kepuasan kerja dan meningkatnya turnover intention (Saeed et al., 2023).

Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang harus menjadi perhatian kepala sekolah karena baik secara langsung maupun tidak dapat mempengaruhi organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan apa yang disediakan oleh sekolah (Mukhtar et al., 2017). Penelitian empiris global menunjukkan empat jenis hasil: (i) di beberapa negara, kepuasan kerja guru rendah, tetapi pencapaian siswa tinggi (Shanghai, China, Korea Selatan, Jepang, Singapura). (ii) di beberapa negara, kepuasan kerja guru tinggi, tetapi pencapaian siswa rendah (Meksiko, Malaysia, Chili, Italia). (iii) di beberapa negara, kepuasan kerja guru tinggi, dan begitu juga pencapaian siswa (Finlandia, Alberta, Kanada, Australia). (iv) di beberapa negara, kepuasan kerja guru rendah, yang berdampak negatif pada pencapaian siswa (Bulgaria, Brasil, Rusia). Secara keseluruhan, tidak peduli dari negara mana, guru yang sangat puas memberikan yang terbaik bagi kesuksesan siswa mereka, tidak hanya dengan menyampaikan pengetahuan tetapi juga dengan memberikan perhatian ekstra untuk memastikan pencapaian yang lebih baik bagi setiap siswa (Hoque et al., 2023). Jika dibandingkan dengan kondisi di DKI Jakarta, sejumlah studi dan laporan menunjukkan bahwa meskipun upaya peningkatan kesejahteraan dan profesionalisme guru terus dilakukan oleh pemerintah daerah,

masih terdapat tantangan signifikan terkait beban administrasi yang tinggi, fasilitas yang belum merata, serta tekanan pencapaian target kurikulum yang dapat menurunkan kepuasan kerja guru. Hal ini berpotensi memengaruhi kualitas pengajaran dan pencapaian belajar siswa, khususnya di sekolah-sekolah negeri yang berada di wilayah padat penduduk.

Kepala sekolah merupakan pimpinan yang mengatur dan mengawasi segala aktivitas yang dilakukan guru dan staf. Artinya, kepala sekolah dituntut memiliki kualitas kepemimpinan dan manajerial yang mumpuni. Kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah, serta lebih maksimal dalam melakukan supervisi kepada guru. Akan tetapi, penelitian Shahnaz et al. (2022) menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang membantu para guru dalam menyelesaikan masalah, kepala sekolah memiliki empati yang kurang terhadap keluhan guru, dan guru tidak puas dengan rekan kerja atau tim kerja di sekolah. Sejalan dengan pernyataan John Michael Novak bahwa salah satu masalah bagi para pemimpin adalah mereka tidak melakukan komunikasi dengan baik dengan kelompok. Padahal pemimpin yang baik akan berusaha merangkul keberagaman di mana orang-orang dengan kekuatan dan kelemahan yang berbeda-beda (Novak, 2009).

Novak melihat bahwa kepemimpinan invitasi sebagai bagian dari tanggung jawab etis kepemimpinan sekolah yang lebih besar untuk menciptakan budaya di mana anggota staf menunjukkan rasa hormat, peduli, optimisme dan dukungan satu sama lain serta kepada siswa dan orang tua. Novak ingin para pemimpin melihat penekanan dalam hubungan pada melakukan-dengan (*doing-with*), bukan melakukan-untuk (*doing-to*), menyerukan partisipasi dalam kepemimpinan, bukan mendikte apa yang akan terjadi. Novak berpendapat bahwa hal ini dimulai dengan mengembangkan niat baik dan kepercayaan, memberikan perhatian nyata pada orang-orang yang bekerja dengannya, membantu mereka mencapai tujuan yang berarti dan menghormati kepercayaan. Bagian penting lainnya adalah kepemimpinan invitasi dapat diterapkan pada diri sendiri. Seringkali para pemimpin membiarkan dirinya menjadi lelah karena tugas yang menumpuk. Mereka tidak memiliki waktu untuk diri mereka sendiri, sehingga seringkali melewatkan pengembangan diri sebagai pemimpin. Para pemimpin harus terus-

menerus melakukan refleksi, menganalisis tindakan dan kata-kata mereka untuk melihat apakah mereka bersalah (Novak, 2009).

Dalam banyak hal, kepala sekolah mirip dengan pelari jarak jauh. Tidak ada yang ingin kehabisan tenaga, menuju ke arah yang salah, atau menemukan rintangan yang tidak dapat mereka atasi. Keduanya berupaya mengembangkan hati yang baik, pikiran yang disiplin, dan strategi yang mumpuni. Keduanya ingin berada di dalamnya untuk jangka panjang. Agar pendekatan apa pun terhadap kepemimpinan sekolah dapat berhasil dalam jangka panjang, pendekatan tersebut harus terhubung dengan hati, kepala, dan tangan seseorang. Artinya, sikap kepemimpinan seseorang, posisi dasar seseorang bekerja, perlu merasa benar, masuk akal, dan memungkinkan permasalahan kompleks ditangani dengan keterampilan (Novak, 2009).

Dari berbagai penelitian yang ada, banyak penelitian yang dilakukan berusaha untuk mencari hubungan antara kepuasan kerja guru dan kepemimpinan, misalnya yang telah dilakukan oleh Al-Sada et al (2017) dalam penelitiannya berjudul *“Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar.”* Dalam penelitiannya mereka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada sektor pendidikan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Mickson et al (2020) dalam penelitiannya berjudul *“Mediation Role of Diversity Climate on Leadership and Job Satisfaction in the Ghanaian Public Sector.”* Dalam penelitiannya menemukan efek diferensial dari perilaku kepemimpinan pada kepuasan kerja, di mana kepemimpinan transformasional dan transaksional berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara intrinsik dan ekstrinsik. Temuan empiris lainnya adalah bahwa keragaman iklim organisasi telah memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Torres (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *Distributed Leadership, Professional Collaboration, and Teachers’ Job Satisfaction in US School*, telah membuktikan adanya hubungan yang baik antara guru dan kepala sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, karena kepemimpinan terdistribusi kepala sekolah terlibat aktif dalam membentuk

kepuasan tersebut. Hal ini menyiratkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi faktor kepemimpinan terdistribusi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebagai contoh kepemimpinan transformasional dan transaksional berhubungan positif dengan kepuasan kerja guru yang dimediasi oleh iklim keragaman organisasi. Sementara itu, kepemimpinan terdistribusi di sekolah, di mana kepala sekolah secara aktif berkolaborasi dengan guru, juga meningkatkan kepuasan kerja guru. Artinya, berbagai bentuk kepemimpinan yang melibatkan interaksi positif, kolaborasi, dan perhatian terhadap keberagaman dan kebutuhan guru dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan strategi untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja guru.

Kepala sekolah dalam perspektif kepemimpinan terdistribusi memiliki tugas utama untuk menyatukan keahlian setiap individu di sekolah dalam mencapai tujuan. Data penelitian yang ditemukan di lapangan menginformasikan bahwa kepala sekolah telah menjalankan tugasnya dalam memberikan petunjuk kepada guru dengan baik. Pemberian arahan dan bimbingan melalui rapat, berkomunikasi dengan baik melalui pemanggilan guru ke ruangannya ketika ada masalah, dan melakukan pendelegasian tugas dalam bentuk pemberian tugas perangkat pembelajaran. Kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan dan pendelegasian tugas yang tepat sesuai dengan kemampuan guru. Selain itu, pelaksanaan kepemimpinan terdistribusi kepala sekolah terlihat jelas ketika pendistribusian tugas dan tanggung jawab. Dalam mendistribusikan tugas kepada bawahannya, kepala sekolah mendeskripsikannya dalam bentuk uraian tugas dan surat tugas. Wakil kepala sekolah yang ditunjuk mengkoordinasikan anggota kelompok kerjanya agar tidak terjadi overlap dalam operasionalnya. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum berkoordinasi dengan semua guru mata pelajaran dan wali kelas, bertanggung jawab atas terselenggaranya Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Wakil Kepala Sekolah urusan Kesiswaan berkoordinasi dengan guru pembina OSIS

dan seluruh pembina seksi-seksi kegiatan ekstra kurikuler, menyusun Program Kerja Kegiatan OSIS, menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah.

Faktor lain yang mampu mempengaruhi kepuasan guru adalah iklim sekolah. Untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan. Apabila pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan amanah maka iklim sekolah yang kondusif akan tercipta. Jika iklim sekolah harmonis dapat memberikan dampak positif terhadap terciptanya kepuasan kerja guru. Sebagaimana Sahnun & Ritonga (2018) menegaskan bahwa upaya untuk meningkatkan iklim sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah melalui keterbukaan antara guru dengan kepala sekolah. Jika keterbukaan antara guru dan kepala sekolah terjalin dengan baik maka secara tidak langsung akan berpengaruh pada terciptanya rasa saling percaya diantara kedua belah pihak.

Temuan penting terkait dengan masalah lingkungan sekolah telah dilakukan oleh Malinen & Savolainen (2016) dengan judul *“The Effect of Perceived School Climate and Teacher Efficacy in Behavior Management on Job Satisfaction and Burnout: A Longitudinal Study.”* Hasil temuannya menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Jika lingkungan kerja di sekolah baik, nyaman, dan harmonis, guru akan lebih puas. Di sisi lain, jika lingkungan kerja buruk, guru jelas terganggu. Penelitian lain juga berusaha mengaitkan kepuasan kerja dengan iklim sekolah oleh Zakariya (2020) berjudul *“Effects of School Climate and Teacher Self-Efficacy on Job Satisfaction of Mostly STEM Teachers: A Structural Multigroup Invariance Approach.”* Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung yang tinggi dari iklim sekolah terhadap kepuasan kerja, dampak langsung dari efikasi diri guru pada kepuasan kerja, dan efek mediasi efikasi diri guru antara lingkungan sekolah dan kepuasan kerja. Sekolah dengan lingkungan yang kondusif bebas dari kebisingan yang mengganggu dan perilaku siswa yang nakal, yang gurunya memiliki hubungan baik dengan siswanya dan peduli dengan kesejahteraan mereka, tertarik pada pendapat siswa, dan memberikan bantuan ekstra kepada siswa, lebih mungkin memiliki guru dengan kepuasan kerja yang tinggi.

Analisa yang dapat peneliti sampaikan bahwa lingkungan sekolah memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Iklim sekolah yang baik, nyaman,

dan harmonis dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, sementara lingkungan kerja yang buruk dapat mengganggu dan menurunkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, efikasi diri guru dapat memediasi hubungan antara lingkungan sekolah dan kepuasan kerja. Sekolah yang kondusif, bebas dari kebisingan dan perilaku siswa yang mengganggu, serta yang memiliki hubungan baik antara guru dan siswa, di mana guru peduli dengan kesejahteraan siswa.

Faktor ketiga yang ikut dalam menentukan kepuasan guru adalah motivasi kerja. Motivasi dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat di sekolah. Motivasi kerja dapat dinilai dari derajat keterikatan perasaan, kewajiban, dan penghargaan. Menurut pendapat Cong dan Van dalam (Basalamah & As'ad, 2021), motivasi kerja bisa jadi satu cara penting dalam membentuk kepuasan kerja. Seseorang cenderung bekerja dengan semangat jika kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya. Artinya, kepuasan kerja adalah kunci untuk mendorong semangat kerja, kedisiplinan, dan kinerja dalam mendukung tujuan organisasi.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Hakim & Muhdi (2019) dengan judul *"The Effect of Work Motivation and Compensation on Teacher Job Satisfaction"* menunjukkan bahwa setiap guru membutuhkan motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja. Guru yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan berusaha tanpa lelah untuk menyelesaikan tugasnya. Motivasi kerja dapat dihasilkan melalui kepemimpinan yang kuat dan terkoordinasi. Kepuasan guru saat bekerja tidak lepas dari tingkat motivasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Varma (2017) dengan judul *"Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction For Organizational Performance"* mengungkapkan bahwa variabel motivasi adalah aspek penting di tempat kerja. Jika guru tidak termotivasi maka tidak ada kepuasan kerja, sehingga hal ini menyebabkan berkurangnya produktivitasnya. Penjelasan tersebut dapat dimaknai bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja sangat penting dalam kehidupan guru, karena motivasi dan kepuasan membentuk alasan mendasar guru untuk bekerja.

Penelitian lain yang mendukung yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh Basalamah & As'ad (2021) dengan judul *"The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction."* Hasil penelitiannya membuktikan bahwa motivasi mampu mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Faktor

motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika motivasi kerja tinggi maka kepuasan kerja akan meningkat. Sementara itu, temuan penelitian oleh Virgana & Suprijadi (2021) tentang kepuasan kerja guru di kota Jakarta Utara menyimpulkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh variasi dalam motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan sekolah.

Dari penjelasan tentang motivasi di atas, peneliti menganalisis bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha keras menyelesaikan tugasnya dengan baik, dan motivasi ini sering kali dihasilkan dari kepemimpinan yang kuat dan terkoordinasi. Tanpa motivasi, kepuasan kerja akan berkurang yang pada akhirnya mengurangi produktivitas. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, penting bagi institusi pendidikan memfokuskan perhatian pada faktor-faktor seperti memotivasi, lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian, motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak hanya penting dalam kehidupan guru tetapi juga membentuk dasar alasan bagi guru untuk bekerja dan berkontribusi secara produktif dalam organisasi pendidikan.

Penulis berupaya untuk menemukan jawaban atas gap penelitian terdahulu (*research gap*) dan fenomena empiris (*empirical gap*) melalui penelitian disertasi ini. Temuan Liu et al (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi berhubungan positif dan tidak langsung dengan kepuasan kerja dan efikasi diri guru. García Torres (2019) mengungkapkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan terdistribusi secara signifikan dan positif terkait dengan kepuasan kerja mereka, bahkan setelah memperhitungkan variabel budaya sekolah dan faktor individu lainnya. Hubungan ini dimediasi secara timbal balik oleh kepemimpinan terdistribusi dan kolaborasi profesional di antara guru. Hasil model penelitian Zakariya (2020) menunjukkan dampak langsung yang kuat dari iklim sekolah terhadap kepuasan kerja, dampak langsung dari efikasi diri guru terhadap kepuasan kerja, dan efek mediasi dari efikasi diri guru antara iklim sekolah dan kepuasan kerja. Sementara Ford et al (2018) menemukan hubungan kecil yang positif antara persepsi pengalaman evaluasi guru yang mendukung dan kepuasan guru.

Kepuasan guru merupakan reaksi afektif utama terhadap kondisi kerja dan prediktor penting dari pergantian guru. Hasil penelitian Cansoy (2019) menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada individu dan mendukung terbukti meningkatkan kepuasan kerja guru. Sedikit yang diketahui tentang faktor penentu kesejahteraan psikologis guru, kepuasan kerja, konsep diri pekerjaan, dan niat berhenti. McInerney et al (2018) menunjukkan hubungan positif antara atribut pekerjaan guru dan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan konsep diri mereka, dan hubungan negatif dengan niat berhenti. Hasil penelitian Bellibas & Liu (2018) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan instruksional dan terdistribusi yang dirasakan kepala sekolah merupakan prediktor signifikan dari rasa saling menghormati staf di sekolah. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan tersebut tidak muncul sebagai faktor penting untuk kenakalan dan kekerasan di sekolah. Ukuran sekolah dan status sosial ekonomi ternyata menjadi dua faktor terpenting yang memprediksi keamanan sekolah.

Untuk melihat fenomena empiris bagaimana kepuasan kerja guru, peneliti kemudian melakukan survei awal dengan menyebarkan angket *google form* kepada guru. Survei dilakukan peneliti dalam rangka memperoleh gambaran awal bagaimana pandangan dan persepsi guru terhadap kepuasan kerja di sekolah selama mereka bekerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru belum sepenuhnya memberikan kepuasan yang maksimal.

Hasil survei awal pada Tabel 1.3 menggambarkan bahwa mayoritas guru menunjukkan tingkat kepuasan yang memadai terhadap beberapa hal seperti iklim sekolah (70,91% memuaskan), gaji (61,82% memuaskan), penghargaan untuk guru berprestasi (50,91% puas), kesempatan pengembangan karir (63,64% puas), sistem pelayanan (67,27% memuaskan), pembinaan dan pengembangan (54,55% puas), jaminan keamanan dan kenyamanan (61,82% memuaskan), serta fasilitas belajar (50,91% memuaskan). Namun, terdapat juga beberapa aspek di mana tingkat kepuasan masih perlu perhatian lebih lanjut, seperti penghargaan untuk guru berprestasi (10,91% kurang puas), kesempatan pengembangan karir (9,09% kurang puas), supervisi oleh atasan (5,45% kurang puas), dan fasilitas belajar (5,45% kurang puas). Untuk meningkatkan kepuasan guru di sekolah, perlu dilakukan penghargaan dan peningkatan insentif, memberikan kesempatan guru untuk

mengembangkan diri, fasilitas belajar, sistem pelayanan yang baik, dan dukungan sekolah kepada guru.

Tabel 1.3 Hasil Studi Awal Tentang Kepuasan Kerja

Aspek	Kategori			
	Kurang memuaskan	Cukup memuaskan	Memuaskan	Total
Iklim sekolah tempat bekerja	3,64%	25,45%	70,91%	100%
Gaji yang didapatkan sebagai guru	9,09%	29,09%	61,82%	100%
Penghargaan yang diberikan guru	10,91%	38,18%	50,91%	100%
Kesempatan guru dalam pengembangan karir	9,09%	27,27%	63,64%	100%
Sistem pelayanan yang terdapat di sekolah	3,64%	29,09%	67,27%	100%
Pembinaan dan pengembangan sekolah terhadap guru	3,64%	41,82%	54,55%	100%
Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah	5,45%	47,27%	47,27%	100%
Supervisi yang dilakukan kepala sekolah	5,45%	38,18%	56,36%	100%
Jaminan keamanan dan kenyamanan guru	5,45%	32,73%	61,82%	100%
Motivasi yang diberikan guru di sekolah	3,64%	32,73%	63,64%	100%
Fasilitas yang menunjang guru dalam pembelajaran	5,45%	43,64%	50,91%	100%

Sumber: Analisa Peneliti, 2024

Rendahnya kepuasan kerja guru juga dapat dilihat pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Annisa et al (2017) terhadap guru di kota Jakarta Timur. Permasalahan yang diangkat di dalam penelitiannya yaitu bahwa guru merasa tidak puas terhadap pekerjaan. Ketidakpuasan ini muncul karena salah satu faktor yang imbalance atau gaji yang diterima tidak seimbang dengan pekerjaan yang dijalani. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki guru dalam kategori cukup. Hal ini terlihat pada sebagian besar guru mendapatkan skor rata-rata atau kategori tingkat rata-rata sedang, yaitu terletak pada rentang 150-174, sebanyak 51 guru atau sebesar 69,86%. Chudaifah (2020) juga menyampaikan

bahwa perilaku yang mencerminkan ketidakpuasan guru ditunjukkan dengan tidak disiplin terhadap waktu dan tugas, penyalahgunaan wewenang dan jabatan, kreativitas rendah, etos kerja yang kurang dan bahkan guru menerima apa adanya yang ada di sekolah tersebut, misalnya gaji rendah. Gejala lain yang dapat dikenali adalah menurunnya semangat guru dalam menyelesaikan tugas, guru mengakhiri pelajaran lebih awal terutama pada jam pelajaran terakhir. Selain itu, masih rendahnya inisiatif dan kreativitas dalam bekerja, serta lemahnya kerja sama antar rekan kerja. Gejala-gejala tersebut bila tidak ditangani dengan baik bisa berdampak pada menurunnya profesionalisme kerja, yang berakibat pula pada menurunnya produktivitas.

Kepuasan kerja pada guru juga pernah disinggung oleh Safhira & Suarmanayasa (2021) dalam penelitiannya yang mengkaji kepuasan kerja guru dari perspektif manajemen sumber daya manusia yang meliputi penyebab rendahnya kepuasan kerja, dampak rendahnya kepuasan kerja, dan upaya meningkatkan kepuasan kerja pada guru. Adapun hasil pengamatan yang diperoleh menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada guru masih rendah karena sering mengalami keterlambatan pemberian gaji. Selain itu, yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja dikarenakan kurangnya ruang kerja yang tersedia untuk para guru, kemudian kurangnya jam mengajar yang diberikan, serta kurangnya apresiasi yang diberikan untuk guru yang berprestasi.

Ketidakpuasan kerja guru di DKI Jakarta dipengaruhi oleh gaji yang tidak seimbang dengan beban kerja menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan. Selanjutnya, perilaku negatif seperti ketidakdisiplinan, rendahnya kreativitas, dan kurangnya etos kerja adalah tanda-tanda ketidakpuasan yang berdampak pada profesionalisme dan produktivitas guru. Selain itu, masalah manajemen sumber daya manusia seperti kurangnya apresiasi terhadap guru berprestasi, semakin memperburuk situasi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, diperlukan perbaikan dalam hal imbalan finansial, kondisi kerja yang lebih baik, serta penghargaan yang memadai bagi guru yang berprestasi.

Fenomena-fenomena semacam ini dapat mengantarkan pemahaman bahwa sesungguhnya ada masalah yang sangat mendasar terkait kepuasan kerja di kalangan guru. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting dilakukan

guna menemukan formula sekaligus mendalami apakah ada keterkaitan antara beberapa variabel seperti kepemimpinan terdistribusi, iklim sekolah, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru di DKI Jakarta. Pada dasarnya peran guru di dalam sekolah sangatlah penting. Karena mereka merupakan faktor utama dalam menentukan perkembangan siswa dan lembaga, yaitu sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi, penggerak aktifitas serta produktifitas. Oleh karena itu, sekolah harus dapat mengelola serta memberdayakan guru secara efektif, yaitu mereka harus mendapatkan perhatian yang lebih serta perlakuan yang baik.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka peneliti mencoba mengangkat permasalahan kepuasan kerja guru dengan mengaitkan faktor kepemimpinan terdistribusi, iklim sekolah, dan motivasi kerja. Variabel-variabel ini dianggap memiliki hubungan yang substansional dengan kepuasan kerja guru. Keterkaitan antar variabel inilah yang membuat penelitian ini unik, sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam melalui judul “Pengaruh Kepemimpinan Terdistribusi, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di DKI Jakarta”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan pada kepuasan kerja guru sebagai berikut:

1. Kebijakan: (a) The Global Report of Status Teacher 2021 mengidentifikasi bahwa status guru dipengaruhi oleh gaji yang terlalu rendah, buruknya infrastruktur, kurang semangatnya guru, serta beban dan stres pekerjaan (b) Laporan dunia tahun 2018 ditemukan gaji guru mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir sebanyak 15,4 persen yang mengakibatkan ketidakpuasan guru (c) Penyebab rendahnya kepuasan kerja guru dikarenakan kurangnya ruang kerja yang tersedia, kurangnya jam mengajar yang diberikan, dan kurangnya apresiasi untuk guru berprestasi (d) Kepuasan kerja yang dimiliki guru dalam kategori cukup karena imbalan atau gaji tidak seimbang dengan pekerjaan.

2. Manajemen sekolah: (a) Gaya kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan kepala sekolah masih kurang memuaskan bagi guru SMAN di DKI Jakarta (b)

Keberadaan iklim sekolah dalam mendukung proses pembelajaran kurang memuaskan bagi guru SMAN di DKI Jakarta (c) Kepala sekolah memiliki empati yang kurang terhadap keluhan guru, dan guru tidak puas dengan rekan kerja atau tim kerja di sekolah.

3. Kesejahteraan guru: (a) Penghargaan, dukungan, pujian, dan bonus yang diberikan sekolah kepada guru kurang memuaskan bagi guru SMAN di DKI Jakarta (b) Kesempatan yang diberikan sekolah dalam pengembangan karir kurang memuaskan bagi guru SMAN di DKI Jakarta.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang dan rincian identifikasi masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada empat variabel yang diduga terdapat pengaruh, yaitu: (1) Kepemimpinan Terdistribusi (X_1); (2) Iklim Sekolah (X_2); (3) Motivasi Kerja (X_3); dan (4) Kepuasan Kerja (Y). Pemilihan variabel-variabel ini didasarkan pada relevansinya terhadap dinamika di lingkungan pendidikan dan potensi keempat variabel tersebut untuk saling mempengaruhi. Dengan membatasi fokus pada variabel-variabel ini, peneliti dapat lebih mendalami sekaligus menganalisis hubungan yang kompleks dan memberikan hasil yang aplikatif untuk pengembangan kebijakan pendidikan. Variabel kepemimpinan terdistribusi, iklim sekolah, dan motivasi kerja penting untuk dikaji dan diteliti sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja guru SMA Negeri di DKI Jakarta pada masa yang akan datang. Selain itu, penelitian ini bagian dari tantangan tersendiri bagi peneliti untuk mengetahui kepuasan kerja guru di kota metropolitan ini.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah yang telah disampaikan di atas, maka rumusan masalah penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terdistribusi terhadap kepuasan kerja SMA Negeri di DKI Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri di DKI Jakarta?

3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terdistribusi terhadap iklim sekolah SMA Negeri di DKI Jakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terdistribusi terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di DKI Jakarta?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di DKI Jakarta?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guruS MA Negeri di DKI Jakarta?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terdistribusi terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri di DKI Jakarta melalui motivasi kerja?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru guru SMA Negeri di DKI Jakarta melalui motivasi kerja?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Peneliti mengantisipasi bahwa temuan penelitian ini akan memberikan kegunaan teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Secara akademis temuan penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperkuat ilmu pengetahuan terkait dengan masalah kepuasan kerja guru dilihat dari aspek kepemimpinan terdistribusi, iklim sekolah, dan motivasi kerja. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan mampu memperkaya studi ilmiah mengenai pengaruh kepemimpinan terdistribusi, iklim sekolah, dan motivasi kerja pada jenjang sekolah menengah atas. Secara spesifik, kegunaan akademis meliputi:

a) Pengembangan teori

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori dalam bidang manajemen pendidikan dan psikologi organisasi. Dengan mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Hasil penelitian dapat memperkuat teori yang ada mengenai bagaimana kepemimpinan terdistribusi, iklim sekolah, dan motivasi mempengaruhi kepuasan kerja guru.

b) Pemahaman hubungan antar variabel

Kegunaan teoritis lainnya adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan terdistribusi dan iklim sekolah dapat

memengaruhi motivasi kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja. Penelitian membantu menjelaskan mekanisme yang terlibat dalam hubungan tersebut, serta faktor-faktor yang memediasi atau mempengaruhi hubungan ini.

c) Rujukan untuk penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Dengan mengidentifikasi variabel-variabel yang berpengaruh, penelitian ini membuka peluang untuk studi lebih lanjut yang dapat mengeksplorasi variabel lain yang mungkin berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan motivasi, atau yang dapat menguji model yang berbeda dalam konteks yang sama.

2. Kegunaan Praktis

Kajian dan temuan penelitian ini menjadi dasar bagi sekolah dalam mengembangkan kepemimpinan terdistribusi yang kuat sebagai pendukung dalam memenuhi kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian dan temuan penelitian ini menjadi bahan masukan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru sekolah menengah atas, dimana output atau hasil akhir dari penelitian ini berupa jurnal dan buku yang bisa digunakan untuk menambah argumentasi penelitian terkait variabel-variabel pengaruh kepemimpinan terdistribusi, iklim sekolah, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah atas. Secara spesifik, kegunaan praktis dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Bagi guru

- 1) Penelitian ini dapat membantu guru memahami pentingnya kepemimpinan terdistribusi dan iklim sekolah yang positif dalam meningkatkan motivasi kerja mereka. Dengan meningkatkan motivasi, guru dapat lebih berkomitmen dalam proses pengajaran, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.
- 2) Hasil penelitian dapat memberikan dasar bagi guru untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan profesional yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi mereka, terutama dalam konteks penggunaan teknologi dan metode pengajaran yang inovatif.

b) Bagi kepala sekolah

- 1) Kepala sekolah dapat menggunakan temuan penelitian untuk merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Dengan memahami bagaimana

kepemimpinan terdistribusi mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif.

- 2) Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang cara-cara untuk memperbaiki iklim sekolah, yang penting untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru. Kepala sekolah dapat menerapkan kebijakan yang mendukung partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan dan pengembangan kurikulum

c) Bagi pembuat kebijakan pendidikan

- 1) Temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih baik. Dengan memahami hubungan antara kepemimpinan, iklim sekolah, motivasi, dan kepuasan kerja, kebijakan dapat dirancang untuk mendukung pengembangan profesional guru dan peningkatan kualitas pendidikan.
- 2) Pembuat kebijakan dapat menggunakan hasil penelitian untuk mengevaluasi dan memperbaiki kebijakan yang ada, serta untuk merancang program-program yang mendukung pengembangan kepemimpinan dan iklim sekolah yang positif, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja guru di lingkungan pendidikan.

F. *State of The Art*

Peneliti melakukan perbandingan kajian dari berbagai hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal untuk melihat keunikan dan keunggulan penelitian. Adapun hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja guru dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.4 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Peneliti	Metode	Kata Kunci	Variabel Relevan				Hasil Riset
				Y	X ₁	X ₂	X ₃	
1	<i>Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTs, Serang, Banten</i> (Amin, 2015)	Survei	Kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja, kondisi kerja	x			x	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja guru dan suasana kerja akan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Guru yang memiliki motivasi dapat memberikan nilai yang lebih besar dalam setiap proses pembelajaran yang sedang dilaksanakan. Peningkatan kualitas proses pembelajaran dihasilkan oleh guru yang memiliki motivasi tinggi
	Perbedaan	Penelitian dilakukan pada sekolah tingkat menengah pertama atau sederajat, sementara penelitian ini dilakukan pada sekolah tingkat menengah atas atau sederajat. Metode penelitian menggunakan regresi, sementara penelitian ini menggunakan SEM PLS. Variabel yang relevan kepuasan kerja dan motivasi kerja.						
2	<i>School Climate and Self-Efficacy as Predictor of Job Satisfaction</i> (Turker & Kahraman, 2021)	Survei	Iklim sekolah, efikasi diri, dan kepuasan kerja	x		x		Hasil yang diperoleh memberikan informasi tentang relasi iklim sekolah, self-efficacy dan kepuasan kerja guru. Iklim sekolah memiliki efek langsung pada kepuasan kerja guru. Dimensi iklim sekolah secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja guru melalui efikasi diri.
	Perbedaan	Penelitian dilakukan di negara Turki dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 12.111 guru. Sementara penelitian ini dilakukan di Indonesia, Provinsi DKI Jakarta dengan jumlah sampel 370 guru SMA Negeri. Variabel yang relevan kepuasan kerja dan iklim sekolah.						
3	<i>Principle's Leadership Style, School Climate and Teachers' Work Motivation</i> (Kempa & Tutupary, 2018)	Survei	Kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, motivasi kerja			x	x	Ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja sebesar 81%. Kontribusi iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 76%. Secara simultan gaya kepemimpinan dan iklim sekolah memiliki kontribusi sebesar 72%.

	Perbedaan	Penelitian menggunakan teknik analisis korelasi dengan SPSS, sementara penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan SEM PLS. Penelitian dilakukan di sekolah yang berada di kota Ambon Tengah, sementara penelitian ini dikerjakan di sekolah DKI Jakarta. Variabel relevan motivasi kerja dan iklim sekolah.						
4	<i>Influence of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction in Public Secondary Schools in Awka Educational Zone, Anambra State</i> (Okeke, 2020)	Survei	Kepemimpinan terdistribusi, kepuasan kerja, manajemen konflik	x	x			Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan dan kolaborasi guru mempengaruhi kepuasan kerja. Kepala sekolah harus melibatkan guru dalam pengambilan keputusan yang menyangkut bidang spesialisasinya
	Perbedaan	Penelitian dilakukan Awka Educational Zone of Anambra State dengan jumlah responden 80 guru sekolah menengah umum. Sedangkan penelitian ini dilakukan di kota Jakarta dengan jumlah responden 370 guru. Penelitian menggunakan aplikasi SPSS untuk menganalisis hasil, sementara penelitian ini menggunakan aplikasi SEM PLS. Variabel relevan kepemimpinan terdistribusi dan kepuasan kerja.						
5	<i>Distributed leadership as a predictor of employee engagement, job satisfaction and turnover intention in UK nursing staff</i> (Quek et al., 2021)	Metode campuran	Kepemimpinan terdistribusi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keinginan pindah tempat	x	x			Tingkat kepemimpinan terdistribusi yang tinggi dapat memprediksi peningkatan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, <i>Distributed leadership</i> bermanfaat dalam mempromosikan karyawan serta mengurangi niat pindah karyawan.
	Perbedaan	Penelitian dilakukan dengan responden perawat sebanyak 116 orang, sedangkan penelitian dilakukan ke guru dengan jumlah 370 orang sebagai responden. Metode penelitian yang digunakan adalah <i>mixed-methods explanatory</i>, sedangkan penelitian ini menggunakan metode survei pendekatan kuantitatif. Variabel relevan kepemimpinan terdistribusi dan kepuasan kerja.						
6	<i>Determination of Work Motivation, Leadership</i>	Survei	Motivasi kerja, kepemimpinan,	x			x	Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi karyawan dalam

	<i>Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance</i> (Hajiali et al., 2022)		kepuasan kerja, kompetensi					keberadaan, keterhubungan, dan pertumbuhan masih rendah, sehingga perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
	Perbedaan	Metode analisis dilakukan dengan AMOS 18 dan Model Persamaan Struktural, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM PLS. Jumlah sampel penelitian 125 karyawan di LLDIKTI-IX, sedangkan penelitian ini respondennya adalah guru SMA N sebanyak 370 guru. Variabel relevan motivasi kerja dan kepuasan kerja.						
7	<i>The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction</i> (Irwan et al., 2020)	Survei	Kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, performa karyawan, kepuasan kerja	x	x		x	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat memediasi efek kerja motivasi terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Penelitian dilakukan kepada Sekretariat Daerah Kota Sulawesi Selatan, dengan analisis data menggunakan SEM Amos, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM PLS dan dilakukan pada jenjang sekolah menengah atas atau sederajat. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Variabel relevan kepuasan kerja dan motivasi kerja.						
8	<i>Effects of School Climate and Teacher Self-Efficacy on Job Satisfaction of Mostly STEM Teachers: A Structural Multigroup</i>	Metode campuran	Iklim sekolah, efikasi guru, kepuasan kerja	x		x		Adanya dampak langsung yang kuat dari iklim sekolah terhadap kepuasan kerja, dampak langsung dari efikasi diri guru terhadap kepuasan kerja dan efek mediasi self-efficacy guru antara iklim sekolah dan kepuasan kerja.

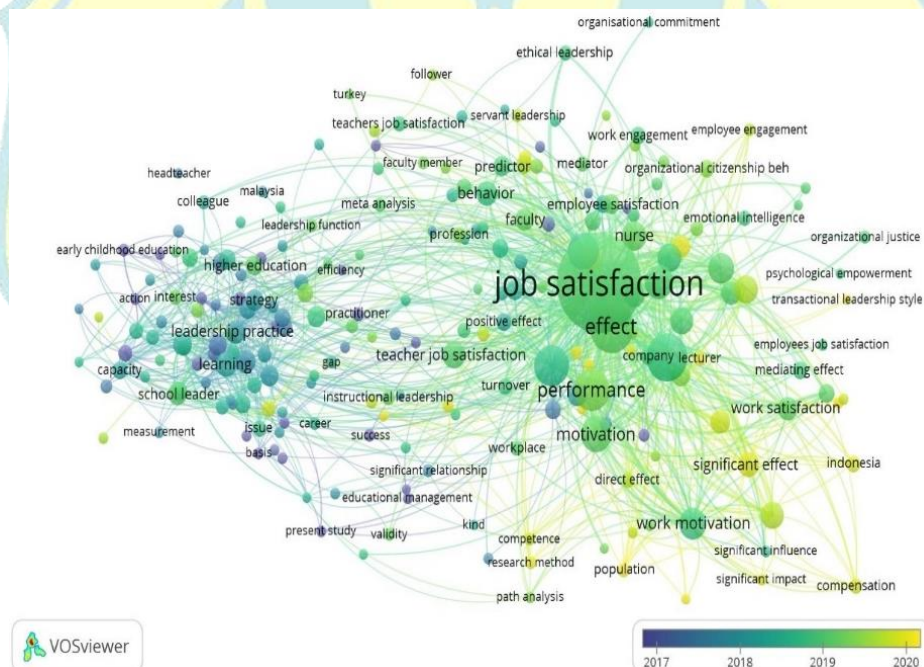
	<i>Invariance Approach</i> (Zakariya, 2020)							
	Perbedaan	Teknik analisis data dengan regresi, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur. Data yang digunakan diambil dari data <i>Teaching and Learning International Survey</i> (TALIS) 2018, sedangkan penelitian ini data diambil dari hasil sebaran angket dengan <i>google form</i> . Variabel relevan iklim sekolah dan kepuasan kerja.						
9	<i>An Analysis of the Relation Between Secondary School Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction</i> (Xiaofu & Qiwen, 2014)	Survei	Iklim organisasi, kepuasan kerja	x		x		Ditemukan adanya korelasi yang signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan kerja guru seperti sifat pekerjaan, kepemimpinan, gaji, kesempatan untuk studi lanjutan, promosi, dan kondisi fisik.
	Perbedaan	Analisis data penelitian dengan regresi dengan SPSS, sementara penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan SEM PLS. Variabel relevan iklim organisasi dan kepuasan kerja.						
10	<i>Effect of Leadership, Work Motivation, and Compensation for Job Satisfaction at Work</i> (Saluy & Raharjo, 2021)	Survei	Kepemimpinan, motivasi, kompensasi, kepuasan kerja	x	x		x	hasil analisis data menunjukkan bahwa: (i) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (ii) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan (iii) kompensasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga variabel bebas tersebut, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan; itu dapat dibuktikan dengan semua hasil hipotesis dan dinyatakan terbukti.
	Perbedaan	Penelitian dilakukan di perusahaan, sementara penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan. Variabel relevan motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja						

Selanjutnya peneliti juga melakukan pemetaan dan visualisasi tentang kepuasan kerja guru yang merupakan variabel terikat (*endogen*). Pemetaan dilakukan dengan bantuan *software VOSviewer*. Selain itu, peneliti juga memetakan data terkait kepuasan kerja guru yang berasal dari *software Publish or Perish* yang berjumlah 500 artikel dari tahun 2017 sampai 2022. Hasil analisis dengan *VOSviewer* diperoleh sebagai berikut.

Gambar 1.2 *Network Visualization* Variabel Kepuasan Kerja Guru Dengan Variabel lain

Gambar 1.2 di atas adalah hasil visualisasi jaringan tentang variabel kepuasan kerja guru. Semakin besar bulatan maka semakin sering muncul dalam 500 artikel yang dianalisis. Sementara variabel kepuasan kerja guru nampak dengan bulatan kecil (warna hijau), artinya dari 500 artikel yang dianalisis belum banyak yang meneliti tentang kepuasan kerja guru, sehingga penelitian ini memiliki peluang ditemukan kebaruan. Variabel-variabel yang disimbolkan dengan bulatan berwarna dan besar adalah variabel yang sering muncul dalam penelitian. Sementara variabel-variabel yang bulatannya kecil dan bahkan tidak terlihat jelas merupakan variabel yang masih jarang diteliti. Satu dari tiga variabel eksogen (bebas) penelitian ini yaitu variabel kepemimpinan terdistribusi termasuk variabel yang tidak nampak jelas bahkan tidak terhubung dengan kepuasan kerja guru dalam visualisasi.

2. *Overlay Visualization*



Gambar 1.3 *Overlay Visualization*

Pada gambar *Overlay Visualization* di atas menunjukkan tahun kapan penelitian tersebut dilakukan. Hasil analisis diperoleh jejaring berwarna kuning menunjukkan tahun termuda/terbaru penelitian dilakukan. Dari gambar nampak kepuasan kerja guru merupakan variabel yang masih diminati dan diteliti sejak tahun 2019 ke atas.

3. Density Visualization

