

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Sesuai dengan lingkup penelitian ini yaitu tiga variabel yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu gender kepala sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (*independent*) dan kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat (*dependent*).

#### **A. Pengaruh Gender Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin**

Gender sebagai sebuah kebermaknaan yang ditemukan pada realitas lintas budaya berkaitan dengan berbagai aktivitas, nilai, objek, simbol, dan berbagai harapan, yang selama ini diasumsikan atau dianggap wajar. Sebagai kepala sekolah maka realita gender tidak lagi dipandang dalam penafsiran terhadap penerapan kategori antara laki-laki dan perempuan.

Hasil dari pengujian statistic menunjukkan pengaruh gender kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin sebesar 0,387 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara gender kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Nilai *sig* dari gender kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja guru ( $Y$ ) pada Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin adalah sebesar 0,000 dengan signifikansinya adalah 0,05, karena nilai  $sig = 0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan uji statistik koefisien menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu skor gender kepala sekolah akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,448 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor gender kepala sekolah maka akan menurunkan kepuasan kerja guru sebesar 0,448.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andhika et.al<sup>148</sup>, bahwa kepala sekolah SMAN 1 Ulu Musi memiliki gaya kepemimpinan perempuan yang sesuai dengan teori yang telah dikemukakan. Beberapa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN 1 Ulu Musi yaitu mandiri, memiliki kemampuan manajerial, komunikasi yang baik, demokratis, mampu menghadapi sejumlah tantangan dan bekerjasama dengan tim.

Gender mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ditinjau dari penelitian ini mengenai sikap atau perilaku emosional yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, baik perasaan senang atau perasaan tidak senang yang mana perasaan ini mampu mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh gender ditunjukkan dengan pola komunikasi yang dilaksanakan kepala sekolah apakah dapat diterima dengan baik. Kemampuan kerja sama kepala sekolah dengan guru ditunjukkan dengan partisipasi kegiatan, tenggang rasa dan toleransi. Kepala sekolah memberikan motivasi dan upaya untuk meningkatkan

---

<sup>148</sup> Muhammad Andhika, Trie Hartiti Retnowati, & Toba Sastrawan Manik, Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan: Studi Di SMA N 1 Ulu Musi, Empat Lawang Sumatera Selatan, *Manajemen Pendidikan*, Vol. 16(1), 2021, h. 24

prestasi kerja guru sehingga guru mendapatkan kepuasan terhadap kepemimpinan gender kepala sekolah.

Analisis pada rata-rata jawaban responden pada pengujian statistic deskriptif variabel gender kepala sekolah didominasi dengan gender kepala sekolah dalam pengembangan potensi diri dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,20. kepala sekolah memberikan kesempatan untuk pengembangan diri dan meningkatkan kompetensinya serta menunjukkan eksistensi dengan kompetensinya. Peran kepala sekolah ini membentuk lingkungan kerja yang kondusif sehingga guru mendapat kepuasan dalam kerja. Analisis pada rata-rata jawaban terendah responden mengenai gender kepala sekolah didominasi oleh peran kepala sekolah yang ditunjukkan dengan motivasi kerja kepala sekolah kepada guru, menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan guru memperoleh nilai rata-rata yang paling kecil yaitu 3,66. Penelitian lain oleh Riana et.al<sup>149</sup> bahwa efektivitas kepemimpinan dalam mewujudkan sekolah efektif pada dasarnya bukan ditentukan oleh karakteristik gender. Meskipun sosok kepala sekolah cenderung bersifat feminim yang nampak dari caranya dalam membina guru dan staf dengan penuh kasih dan sayang layaknya seorang ibu kepada anak, namun dengan “balutan” komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah serta kemampuannya dalam mengelola sekolah dengan baik dan kemampuannya dalam menjalin kerjasama yang sinergis

---

<sup>149</sup> Riana, Teti Berliani, & Erenfried Dagau, Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Pada Sekolah Swasta Efektif Di Kota Palangka Raya, *Equity in Education Journal (EEJ)*, Vol. 2, No. 1, 2020, h. 52

dengan seluruh personil sekolah, komite/orang tua siswa serta masyarakat dan stakeholders sekolah, seorang kepala sekolah perempuan mampu mewujudkan keefektifan sekolah yang dipimpinnya.

Sehubungan dengan kepuasan kerja pada guru terhadap gender kepala sekolah bahwa tingkat kepuasan kerja ditemukan pada karakter pekerjaan yang memberikan fleksibilitas dan otonomi kerja yang tinggi sehingga menghasilkan perlakuan kerja yang baik. Penelitian Anwar<sup>150</sup> menunjukkan terdapat hubungan positif antara orientasi peran gender keluarga dengan kepuasan keluarga melalui keseimbangan kerja-keluarga, sementara hubungan langsung antara orientasi peran gender keluarga dengan keluasan keluarga tidak menunjukkan nilai korelasi yang signifikan. Penelitian lain oleh Setiyatia & Lestari bahwa manajer perempuan sebagai pemimpin dapat dengan leluasa bekerja di dalam industri perhotelan karena mereka lebih fleksibel dalam beradaptasi, sehingga mampu membantu organisasi untuk lebih cepat menjawab segala bentuk tantangan kekinian. Dalam penelitian ini juga terlihat bahwa telah ada perubahan perlakuan kepada perempuan, dimana mereka saat ini memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk mengambil peran sebagai pemimpin karena sifat-sifat bawaan mereka diperlukan dalam sebuah organisasi, terutama di dalam manajemen sebuah hotel<sup>151</sup>.

---

<sup>150</sup> Hilwa, Anwar, Hubungan Antara Otonomi Kerja, Orientasi Peran Gender Keluarga, Keseimbangan Kerja-Keluarga Dengan Kepuasan Kerja Dan Kepuasan Keluarga Pada Perempuan Yang Berperan Ganda, *INTUISI: JURNAL ILMIAH PSIKOLOGI*, vol 6 (2), 2014, h. 66

<sup>151</sup> Tettie Setiyartia, & Ni Made Dewi Lestari, Analisis Gender dan Gaya Kepemimpinan pada Industri Perhotelan di Bali, *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)* Vol 3 No 2 2020, h. 96

## **B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin**

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus menunjukkan eksistensinya dalam memimpin lembaga pendidikan. Para pemimpin pendidikan memiliki keterampilan manajerial untuk mengatasi masalah konkrit sehari-hari dalam kehidupan organisasi agar visi organisasi dapat tercapai. Kepala sekolah seharusnya berperan dan sekaligus memiliki gaya kepemimpinan sebagai manajer dan pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah cara, gerak-gerik, dan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu sebagai dampak interaktif dari faktor pribadi dan faktor situasi yang dipimpinnya dalam proses memberi pengaruh kepada orang lain dengan memprakarsai tingkah laku sosial melakukan aktivitas tertentu dalam sebuah lembaga untuk mencapai tujuan.

Hasil dari pengujian statistic menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin sebesar 0,056 yang berarti bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Nilai *sig* dari gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja guru ( $Y$ ) pada Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin adalah sebesar 0,000 dengan signifikansinya adalah 0,05, karena nilai  $sig = 0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan uji statistik koefisien menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu skor gender kepala sekolah akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,228

dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan menurunkan kepuasan kerja guru sebesar 0,228.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Aji et.al., pengaruh positif kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja guru teruji kebenarannya. Dengan kata lain semakin tinggi kepemimpinan instruksional maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja guru. Koefisien determinan ( $r^2_{y1}$ ) sebesar 0,139 yang berarti faktor kepemimpinan instruksional berperan atau memberikan kontribusi sebesar 13,9% terhadap kepuasan kerja guru sedangkan sisanya 86,1% kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh faktor lain<sup>152</sup>.

Penjelasan Kartono mengenai kepemimpinan seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut: 1) Kelenturan Budaya (*cultural flexibility*), kelenturan budaya tidak hanya untuk mengelola, tetapi persyaratan ini juga untuk mengenali dan menerima perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasinya; 2) Keterampilan berkomunikasi (*communication skills*), pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi, baik secara tertulis, lisan maupun secara nonverbal; 3) Keterampilan dalam Manajemen Sumber daya Manusia (*HRD Skills*), yaitu berkaitan dengan pemimpin dalam usahanya untuk meningkatkan suasana pembelajaran, merancang program pelatihan, menyebarkan informasi dan pengalaman, meramalkan hasil akhir, mengadakan konseling karir, menciptakan perubahan organisasi dan menyesuaikan

---

<sup>152</sup> Aji, Qowaid, & M. Faqihuddin, Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Dan Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor, [RESLAJ:Religion Education Social Laa Roiba Journal](#), vol 2, no 1, 2019, p. 203

diri dengan semua pihak; dan 4) Kreativitas (*creativity*), kreativitas tidak hanya dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, melainkan sebagai pemimpin<sup>153</sup>.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pada gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Kuswoyo<sup>154</sup> bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SD yang ada di Kecamatan Rimba Melintang.

Berdasarkan hasil pengujian statistic deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dengan kepemimpinan instruksional, tetapi masih harus diperbaiki agar kualitas kepala sekolah dalam memimpin semakin baik. Jika kualitas pemimpinnya semakin baik, maka kualitas guru, murid serta sekolah pun juga akan lebih baik. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan para guru, dan tuntutan sekolah akan berpengaruh besar terhadap kualitas pendidikan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin sudah baik, tetapi masih perlu perbaikan guna meningkatkan kualitas agar meningkatkan pula kepuasan kerja guru.

Sifat kepuasan kerja yang tidak sederhana banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang karena untuk tingkat

---

<sup>153</sup> Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), h. 36

<sup>154</sup> Kuswoyo, Asmara Hendra Komara, dan Achmad Tavip Junaedi., The Influence Of Organizational Leadership Style And Work Motivation On Work Satisfaction And Primary School Teachers' Performance In Rimba Melintang Subdistrict, [Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen](#), vol. 6 no. 4, 2018, h. 370

kepuasan kerja masing-masing individu memiliki tingkat yang berbeda-beda. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seorang guru mempunyai hak otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan sekolah dan guru memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh sekolah secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkungan juga turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yen & Abdullah<sup>155</sup> bahwa kepemimpinan instruksional pengetua memberi kesan perubahan terhadap kepuasan kerja guru kerana kedua-dua pemboleh ubah ini saling berkaitan antara satu sama lain. Memandangkan sekolah semakin hari menghadapi peningkatan enrolmen murid maka pengetua dan guru perlu bekerjasama dalam meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran agar dapat membentuk sekolah berkesan.

### **C. Pengaruh Gender Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin**

Gaya kepemimpinan dan gender diri kepala sekolah dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru. Apabila seorang kepala sekolah mempunyai gaya

---

<sup>155</sup> Danielle Foong Chai Yen & Mohd. Khairuddin Abdullah, ANALISIS PERBANDINGAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN KEPUASAN KERJA GURU, *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, vol 2, no. 5, 2017 (pp 318-339), h. 335

kepemimpinan yang baik dan tidak otoriter terhadap guru dan karyawan maka guru dan karyawan akan merasa senang dan nyaman karena mereka merasa dihargai oleh kepala sekolah. Namun apabila seorang kepala sekolah memiliki sikap yang kurang baik gaya kepemimpinannya otoriter suka memaksa kehendak maka guru dan karyawan akan merasa kurang nyaman bahkan kepuasan kerja tidak dapat tercapai secara maksimal. Sikap perhatian dari seorang kepala sekolah dengan menunjukkan pola komunikasi yang baik, kemampuan bekerjasama, motivasi, pengembangan dan integritas kepala sekolah akan memberikan nilai tersendiri bagi guru dan karyawan, karena pada kenyataannya guru dan karyawan selalu mendambakan memiliki pimpinan yang baik dan perhatian kepada semua bawahannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa besar koefisien dari variabel gender kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,434 dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Kota Banjarmasin adalah 0,068 dan konstantanya adalah sebesar 59,725. sehingga persamaan regresi dari gender kepala sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Kota Banjarmasin adalah  $\bar{Y} = 59,725 + 0,434X_1 + 0,068X_2$ .

Besar pengaruh gender kepala sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan sebesar 0,392. Diketahui bahwa setiap kenaikan satu skor gender

kepala sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,502 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor gender kepala sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan maka akan menurunkan kepuasan kerja guru sebesar 0,502.

Dalam penelitian ini kepemimpinan menitikberatkan pada pengidentifikasian ciri-ciri kepribadian yang dikenal dengan kepemimpinan efektif sehingga memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di sekolah. Seorang kepala sekolah bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah dan memiliki wewenang penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Selain itu, seorang kepala sekolah bertanggungjawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis dan juga keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi termasuk berelasi dengan masyarakat sekitarnya. Gender kepala sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh dalam kepuasan kerja guru ketika bekerja.

Penelitian oleh Susanto & Liang<sup>156</sup> bahwa Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa supervisor wanita dengan nilai dimensi *agreeableness* kepribadian yang dominan cenderung memiliki gaya kepemimpinan *participating*. Nilai dimensi *agreeableness* kepribadian berhubungan dengan kepribadian supervisor wanita yang lebih berorientasi pada hubungan sosial, memelihara hubungan yang baik dengan

---

<sup>156</sup> Eddy Madiono Sutanto & Dewi Mistyca Miliangan Liang, Hubungan Antara Gender Dan Kepribadian Dengan Gaya Kepemimpinan Di Pt Multi Citra Abadi Manado, Volume 4, No. 2, 2014, h. 40

karyawan yang dipimpinya. Penelitian lain oleh Situmorang<sup>157</sup> yang menjelaskan bahwa gender yang dihubungkan dengan gaya kepemimpinan maka terlihat adanya gaya tertentu bukan pada jenis kelamin tetapi kepada faktor karakteristik/tuntutan pekerjaan. Gaya pemimpin yang ditunjukkan yaitu feminine maskulin dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional.

Dijelaskan oleh Parashakti pada dasarnya dalam kepemimpinan perempuan dan laki-laki memiliki sex-role stereotype yang akan berpengaruh pada personalitas dan perilaku mereka. Secara sosial seorang perempuan lebih pasif, akomodatif dan intuitif, sedangkan laki-laki lebih agresif, aktif dan mendominasi. Gender merupakan variabel yang memberikan dampak yang tidak bisa diabaikan. Laki-laki dan perempuan berbeda dalam gaya mempengaruhi dan kemampuan mempengaruhi orang lain<sup>158</sup>.

Peran kepala sekolah dan kepemimpinan instruksional memberikan pengaruh dalam langkah meningkatkan kepuasan kerja dari seorang guru. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru pasti memerlukan bimbingan dan arahan dari seorang pimpinan, yakni kepala sekolah. Sikap kepala sekolah yang adil, demokratis dan bersahabat tentu menjadi dambaan tersendiri bagi setiap guru. Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang memberikan rasa nyaman dan meningkatkan

---

<sup>157</sup> Situmoran, Nina Zulida, *Kepemimpinan Perempuan*, *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Sipil)*, 2011, h. 134

<sup>158</sup> Ryani Dhyani Parashakti, *Perbedaan Gaya Kepemimpinan Dalam Perspektif Maskulin Dan Feminin*, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, Maret 2015, h.101

kompetensinya dan kompetensi guru sehingga hasil kerja seorang guru juga akan maksimal.