

Job Satisfaction of Integrated Islamic School Principals [Kepuasan Kerja Kepala Sekolah Islam Terpadu]

Zulfi Dzulqarnain¹⁾, Hazim²⁾

¹⁾Program Studi Psikologi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Psikologi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: hazim@umsida.ac.id

Abstract. *Tahfidzul Qur'an An-Najah Foundation, a growing organization, was facing financial and manpower limitations. This condition caused the two principals under the auspices of the foundation to feel unsatisfied with some aspects of their work. This study aims to determine the description and factors affecting job satisfaction of Integrated Islamic School Principals under the auspices of the Tahfidzul Qur'an An-Najah Foundation. This research uses descriptive qualitative methods with subjects of two principals, namely the Principals of Ainul Yaqin Integrated Islamic Kindergarten and Elementary School. Data was conducted through semi-structured interviews. The data analysis technique uses the Miles and Huberman models. The results of this study indicate that principals are satisfied with eight aspects of the job, but less satisfied with four aspects of the job. Factors that influence principals job satisfaction are values, personality, needs, job characteristics, work experience, and reference group.*

Keywords - foundation, job satisfaction, principal

Abstrak. *Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah, sebuah lembaga berkembang yang menghadapi keterbatasan finansial dan tenaga kerja. Kondisi ini menyebabkan dua kepala sekolah di bawah naungan yayasan tersebut merasa belum puas terhadap beberapa aspek pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Kepala Sekolah Islam Terpadu di bawah naungan Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan subjek dua kepala sekolah, yaitu Kepala Sekolah Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar Islam Terpadu Ainul Yaqin. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah merasa puas terhadap delapan aspek pekerjaan, namun kurang puas terhadap empat aspek pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah adalah nilai-nilai yang dipegang, kepribadian, kebutuhan, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja, dan kelompok acuan.*

Kata Kunci - yayasan, kepuasan kerja, kepala sekolah

I. PENDAHULUAN

Beban kerja kepala sekolah mengalami peningkatan sejalan dengan meningkatnya tuntutan dan harapan [1], [2]. Selain bertanggung jawab meningkatkan mutu dan mengembangkan sekolah melalui tugas pokok sebagai manajer, pengembang kewirausahaan, supervisor, dan pendidik atau pembimbing [3], kepala sekolah juga dihadapkan pada tuntutan seperti bersaing dalam mendapatkan siswa baru, selalu aktif dalam mendukung kegiatan pembelajaran, menjadi penghubung dengan masyarakat setempat, serta tugas dan tanggung jawab lainnya [2]. Beban kerja tersebut semakin berat pada sekolah swasta yang sedang ada dalam tahap pengembangan namun mengalami keterbatasan pada aspek finansial dan tenaga kerja. Meskipun demikian, tidak sedikit kepala sekolah yang tetap mempertahankan pekerjaannya dalam kurun waktu yang cukup lama. Ini merupakan fenomena yang menarik, namun belum banyak penelitian yang mengungkap tentang kepuasan kerja kepala sekolah, terutama pada sekolah swasta dengan kondisi keterbatasan tersebut. Untuk itu, penelitian ini dimaksudkan berkontribusi dalam mengisi kesenjangan literatur tersebut.

Kepuasan dan ketidakpuasan bisa muncul di situasi kerja apa pun [4], termasuk pekerjaan sebagai kepala sekolah. Dengan adanya peningkatan beban kerja, kepala sekolah harus menginvestasikan waktu dan tenaga yang besar untuk melaksanakan tugas-tugasnya, bahkan di luar jam sekolah seperti malam hari dan akhir pekan [2], [5]. Kondisi yang tidak sesuai dengan harapan kepala sekolah ini, dapat menyebabkan ketidakpuasan. Dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini berpotensi menyebabkan kepala sekolah meninggalkan profesinya [6].

Suatu organisasi memerlukan anggota yang loyal dan terampil untuk mencapai tujuannya. [7]. Kehilangan kepala sekolah akan berdampak pada stabilitas sekolah [2]. Bahkan ketika posisi tersebut telah terisi kembali, masih ada masalah inefisiensi dari kepala sekolah yang baru [8]. Kepala sekolah baru memerlukan waktu untuk beradaptasi pada pekerjaan dan lingkungan baru untuk mencapai efisiensi maksimal dalam pekerjaannya. Oleh sebab itu, kepuasan

kerja kepala sekolah adalah hal yang penting untuk diperhatikan. Orang yang puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan lebih lama [8], [9]. Karena kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan intensi keluar dari pekerjaan [10], [11].

Kepuasan kerja menurut Locke adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya [12], [13]. Pada penelitian terdahulu, terdapat dua perspektif yang digunakan dalam mendefinisikan kepuasan kerja. Perspektif tunggal mendefinisikan kepuasan kerja dari sudut pandang afektif. Seperti definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Churchill dkk, yaitu afeksi terkait aspek-aspek pekerjaan [14]. Sedangkan perspektif ganda mendefinisikan kepuasan kerja melalui aspek afektif dan kognitif. Salah satu definisi dari perspektif ini adalah yang dikemukakan oleh Weiss, yaitu penilaian positif yang terukur pada kondisi kerja individu, di mana kepuasan kerja merupakan kondisi internal, yang merupakan penilaian afektif terhadap pekerjaan dengan cara menyukai atau tidak menyukainya, serta seperti apa derajatnya [15]. Terlepas dari perspektif mana yang digunakan para peneliti, definisi tentang kepuasan kerja kurang lebih tentang afeksi pribadi pada aspek-aspek dalam pekerjaan [16].

Definisi kepuasan kerja pada penelitian ini adalah penilaian afektif yang terukur mengenai aspek-aspek pekerjaan dengan cara menyukai atau tidak menyukainya, serta seperti apa derajatnya. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara apa yang telah diberikan dengan apa yang didapatkan individu di pekerjaannya. Jika tidak ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan, maka perasaan positif akan muncul. Namun, semakin besar kesenjangan yang ada, maka semakin besar pula ketidakpuasan kerjanya [17].

Terdapat beberapa teori yang digunakan untuk mengkaji kepuasan kerja. Teori ketidaksesuaian oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja tergantung pada apa yang seharusnya didapatkan dengan yang telah didapatkan atau dicapai dalam pekerjaan [18]. Kepuasan kerja akan terjadi jika tidak ada ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang didapatkan. Namun jika ketidaksesuaian berbentuk apa yang didapatkan lebih dari yang diharapkan, maka orang tersebut akan semakin puas [19]. Hal ini sesuai dengan teori *goal setting* dari Locke, yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perbedaan antara keinginan dan kenyataan yang ada dalam pekerjaan [20]. Teori ekspektasi Eerde & Thierry juga mengungkapkan hal yang senada dengan teori ketidaksesuaian dan *goal setting*, di mana kepuasan kerja merupakan gap antara harapan dengan apa yang didapatkan [21]. Namun teori ekspektasi menjelaskan bahwa tumbuhnya kepuasan atau ketidakpuasan pada pekerjaan dikarenakan adanya kemampuan dan kebutuhan individu.

Teori keadilan dari Adams, mengungkapkan bahwa kepuasan kerja juga terkait dengan perbandingan dan norma-norma sosial [22]. Kepuasan kerja tergantung pada keadilan yang ada. Persepsi atas keadilan didapatkan dengan membandingkan antara apa yang diberikan dan didapatkan individu dengan milik orang lain, baik dari tempat kerja yang sama ataupun berbeda. Teori selanjutnya adalah teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh faktor motivator yang bersifat intrinsik, sedangkan ketidakpuasan disebabkan oleh faktor *hygiene* yang bersifat ekstrinsik. Faktor motivator berhubungan dengan konten pekerjaan, sedangkan faktor *hygiene* berhubungan dengan konteks pekerjaan [23].

Faktor motivator pada teori Herzberg meliputi pekerjaan itu sendiri (*work itself*), yang merupakan isi dari tugas dan pekerjaan. Apakah pekerjaan tersebut terlalu mudah, sulit, menarik atau membosankan. Tanggung jawab (*responsibility*), yang mencakup tanggung jawab beserta wewenang atau otoritas. Pencapaian (*achievement*), yang merupakan hasil pekerjaan dan mencakup pencapaian positif dan negatif. Pengakuan atas pencapaian (*recognition for achievement*), yang merupakan respons atas hasil pekerjaan dan mencakup pengakuan positif dan negatif. Serta pertumbuhan atau kemajuan (*growth or advancement*), yang merupakan peluang untuk mengalami pengembangan diri dan peningkatan status.

Faktor *hygiene* pada teori Herzberg meliputi kebijakan dan administrasi (*policy and administration*), yang merupakan kemampuan dari kebijakan dan pedoman manajemen organisasi. Pengawasan (*supervision*), yang merupakan kompetensi dan keadilan pengawas, serta hubungan dengan pengawas. Hubungan interpersonal (*interpersonal relationships*), yang merupakan hubungan pribadi dan kerja dengan berbagai pihak di tempat kerja. Kondisi kerja (*working conditions*), yang merupakan lingkungan fisik pekerjaan. Gaji (*salary*), yang mencakup semua bentuk kompensasi. Status (*status*), yang merupakan status kepegawaian. Keamanan (*security*), yang merupakan keamanan di tempat kerja [23].

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Wiliandari. Faktor pertama yaitu karakteristik individu yang terdiri dari kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai yang dipegang, dan kepribadian. Faktor kedua yaitu variabel situasional terdiri dari perbandingan pada situasi yang ada, pengaruh dari kelompok acuan, dan pengaruh dari pengalaman kerja. Dan faktor ketiga yaitu karakteristik pekerjaan meliputi konten dan konteks pekerjaan [19]. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada komitmen organisasi ataupun intensi keluar. Dampak lain dari kepuasan kerja adalah mendorong produktivitas, kedisiplinan, kepatuhan, inovasi, serta mengurangi perilaku merugikan seperti korupsi, dan perusakan. Selain itu kepuasan kerja juga berhubungan dengan kesehatan psikologis, kebahagiaan, dan kualitas hidup [17].

Penelitian terdahulu telah melakukan kajian tentang kepuasan kerja Kepala SD, SMP, dan SMA/SMK di Indonesia. Namun sebagian besar literatur tersebut meneliti hubungan dan pengaruh kepuasan kerja kepala sekolah

dengan variabel-variabel yang berbeda menggunakan metode kuantitatif. Belum banyak penelitian yang mengkaji gambaran kepuasan kerja kepala sekolah dengan metode kualitatif. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan [24], dan motivasi [25] berhubungan dengan kepuasan kerja kepala sekolah. Struktur organisasi, pengawasan [26], motivasi, kompensasi, dan iklim organisasi [27] berpengaruh terhadap kepuasan kerja kepala sekolah. Temuan lain menyebutkan kepuasan kerja kepala sekolah berhubungan dengan motivasi kerja [28], serta berpengaruh pada kinerja [29], dan komitmen organisasi [30]. Dengan terbatasnya penelitian kualitatif yang menggambarkan kepuasan kerja kepala sekolah. Terutama pada sekolah swasta yang sedang ada dalam tahap pengembangan dan mengalami keterbatasan pada aspek finansial dan tenaga kerja. Penelitian ini ditujukan untuk mengisi kesenjangan literatur tersebut.

Fokus pada penelitian ini adalah kepuasan kerja pimpinan pada sekolah yang ada di bawah naungan Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah, Sidoarjo. Yayasan yang berdiri sejak tahun 2014 ini menaungi dua sekolah, yaitu KB/TK Islam Terpadu Ainul Yaqin yang berdiri sejak 2016 dan SD Islam Terpadu Ainul Yaqin yang berdiri sejak 2018. Sejak awal berdiri hingga saat ini, kedua sekolah tersebut melakukan pengembangan dan perbaikan berkelanjutan di semua aspek. Namun dengan adanya keterbatasan finansial dan tenaga kerja baik guru maupun staf, ada beberapa kendala yang muncul. Salah satunya adalah beban kerja kepala sekolah yang tinggi. Kepala sekolah dipandang sebagai pihak yang bertanggung jawab pada hampir seluruh elemen yang ada di satuan pendidikan yang mereka pimpin.

Berdasarkan wawancara awal, diperoleh gambaran bahwa kurangnya jumlah guru, serta belum ada staf khusus untuk bagian seperti tata usaha, bendahara, kesiswaan, dan sebagainya membuat kepala sekolah harus merangkap tugas-tugas tambahan tersebut dan harus menjadi pelaksana pada berbagai pekerjaan dan kegiatan. Kepala sekolah menyampaikan bahwa memerlukan investasi waktu, tenaga, dan pikiran yang besar untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Kepala sekolah memiliki harapan agar tugas dan tanggung jawab yang diemban dapat lebih dibagi dan disesuaikan, sehingga dapat lebih fokus pada tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Kesenjangan antara harapan dan kenyataan pada aspek tugas, tanggung jawab, serta kebijakan dan administrasi terkadang menyebabkan munculnya rasa lelah dan jenuh. Hingga pernah terlintas dalam pikiran subjek untuk melepas sejenak beban yang diemban. Meskipun demikian, subjek merasa tugas dan tanggung jawab yang ada harus tetap dijalani dan dinikmati. Karena selama ini selalu ada kepuasan tersendiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut. Dan kepuasan tersebut tidak bisa jika hanya dibandingkan dengan gaji yang didapatkan. Berdasarkan uraian fenomena dan kesenjangan literatur di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai gambaran dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Kepala KB/TKIT dan SDIT yang berada di bawah naungan Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana gambaran kepuasan kerja Kepala KB/TKIT dan SDIT di bawah naungan Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah? Dan apa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Kepala KB/TKIT dan SDIT di bawah naungan Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah? Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gambaran dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Kepala KB/TKIT dan SDIT di bawah naungan Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah. Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi teoritis tentang gambaran dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah yang ada di bawah naungan yayasan. Manfaat praktis penelitian ini adalah memberikan wawasan bagi Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah serta sebagai bahan evaluasi kepuasan kerja kepala sekolah.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan suatu kondisi atau kejadian [31]. Pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi, yang memiliki tujuan untuk menggali pengalaman subyektif individu serta memahami mengapa dan bagaimana persepsi atau konsep tersebut ada pada diri individu [32]. Subjek pada penelitian ini adalah dua orang kepala sekolah, yaitu Kepala KB/TKIT Ainul Yaqin dan Kepala SDIT Ainul Yaqin. Kepala KB/TKIT Ainul Yaqin, adalah seorang wanita berusia 43 tahun yang menjabat sebagai Kepala KB/TKIT Ainul Yaqin sejak 2016. Dan Kepala SDIT Ainul Yaqin adalah seorang wanita berusia 41 tahun yang menjabat sebagai Kepala SDIT Ainul Yaqin sejak 2018. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur kepada Kepala KB/TKIT Ainul Yaqin dan Kepala SDIT Ainul Yaqin. Wawancara semi terstruktur termasuk dalam wawancara mendalam. Dalam pelaksanaannya, wawancara ini lebih bebas daripada wawancara terstruktur. Wawancara semi terstruktur dilakukan untuk menemukan pemahaman dengan lebih terbuka [33].

Uji kredibilitas data menggunakan triangulasi sumber dan *member check*. Triangulasi sumber dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber yang berbeda menggunakan teknik yang sama. Triangulasi sumber pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara kepada Ketua Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah, guru KB/TKIT Ainul Yaqin dan guru SDIT Ainul Yaqin. *Member check* merupakan tahapan pengecekan data hasil temuan kepada pemberi data. Peneliti menyampaikan, mendiskusikan, dan menyepakati dengan subjek, apakah temuan tersebut disetujui, ditambah, dikurangi, atau ditolak. Proses ini dapat dilakukan dengan cara peneliti yang

datang kepada pemberi data secara individu, atau melalui forum diskusi kelompok. Pada penelitian ini, *member check* dibagi menjadi dua. Pertama, *member check* dengan kepala sekolah dan guru KB/TK Ainul Yaqin. Dan yang kedua *member check* dengan kepala sekolah dan guru SDIT Ainul Yaqin. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi [33].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepuasan kerja adalah penilaian afektif yang terukur mengenai aspek-aspek pekerjaan dengan cara menyukai atau tidak menyukainya, serta seperti apa derajatnya. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara apa yang telah diberikan dengan apa yang didapatkan individu di pekerjaannya. Jika tidak ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan, maka perasaan positif akan muncul. Namun, semakin besar kesenjangan yang ada, maka semakin besar pula ketidakpuasan kerjanya.

A. Gambaran kepuasan kerja

Aspek pertama yaitu pencapaian, terdiri dari pencapaian positif dan negatif. Pencapaian positif adalah kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai suatu target atau tujuan dalam pekerjaan. Sedangkan pencapaian negatif adalah kegagalan dalam mencapai target atau tujuan [34]. Kedua subjek pada penelitian ini telah mendapatkan berbagai pencapaian positif, terutama dalam pengembangan sekolah. Pencapaian tersebut terkait eksistensi sekolah, perkembangan peminat dan jumlah siswa, perkembangan lingkungan fisik sekolah, dan perkembangan program pendidikan. Menurut kedua subjek, yayasan sangat mendukung dan memfasilitasi upaya dalam mencapai target dan tujuan. Simanjuntak menyebutkan bahwa bagaimana suatu pencapaian itu dinilai dapat mempengaruhi kepuasan kerja [35]. Dalam hal ini, kedua subjek yang berperan sebagai perencana, koordinator, pelaksana, dan pengawas program, menentukan sebagian besar target dan capaiannya. Teori Herzberg menyebutkan bahwa prestasi, pekerjaan yang menantang dan memerlukan keahlian dapat memotivasi pegawai [23]. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian ini, di mana kedua subjek yang merasa senang dengan pencapaian yang didapatkan, merasa termotivasi dan terus berusaha mendapatkan pencapaian lainnya.

Aspek kedua yaitu pengakuan atas pencapaian, terdiri dari pengakuan positif dan negatif. Pujian atau hadiah ketika mencapai suatu target dalam pekerjaan atau ketika menunjukkan performa kerja yang sangat baik adalah salah satu contoh respons atau pengakuan positif. Sedangkan respons atau pengakuan negatif mencakup kritik atau respons kurang menyenangkan atas pekerjaan yang telah dilakukan [34]. Kedua subjek selalu mendapatkan pengakuan positif dari pihak yayasan, rekan kerja, dan wali murid. Terkadang kedua subjek juga mendapatkan respons kurang positif, yang umumnya didapatkan dari sebagian kecil wali murid baru pada masa awal masuk sekolah. Secara keseluruhan, respons yang didapatkan kedua subjek sesuai dengan harapan. Sembiring & Winarto menyatakan bahwa apresiasi dan pengakuan atas apa yang telah dicapai dapat menumbuhkan rasa memiliki pegawai terhadap tempatnya bekerja [36]. Dalam hal ini subjek 2 merasa senang ketika mendapatkan pengakuan positif. Dan menganggap pengakuan negatif sebagai saran dan masukan. Namun subjek 1 merasa biasa saja ketika mendapat pengakuan positif, dan menjadikan itu sebagai motivasi untuk menjadi lebih baik. Sedangkan respons negatif sering mempengaruhi pikiran subjek 1.

Aspek ketiga yaitu pertumbuhan atau kemajuan, yang merupakan peluang untuk mengalami pertumbuhan dan pengembangan pribadi di tempat kerja. Kedua subjek telah difasilitasi dan mendapatkan banyak kesempatan pengembangan diri dari yayasan, dinas, dan organisasi lain. Pengembangan diri yang didapatkan seperti diklat, *workshop*, dan berbagai pelatihan. Kesempatan dalam pengembangan diri tersebut sesuai dengan harapan kedua subjek. Kedua subjek merasa senang ketika mendapatkan kesempatan mengembangkan diri, karena memiliki minat untuk terus menambah ilmu dan mengembangkan diri. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Alshmemri, di mana peluang untuk mendapatkan berbagai pengembangan diri seperti pelatihan, mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru akan membawa pegawai pada kepuasan kerja [34]. Dalam hal promosi jabatan atau pengembangan karier, penelitian yang dilakukan Nugraha dan Bahagia menunjukkan bahwa promosi jabatan dan pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja [37], [38]. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian ini, di mana kedua subjek merasa puas dengan posisi atau jabatan tertinggi di sekolah.

Aspek keempat yaitu pengawasan atau supervisi, yang mencakup pengetahuan atas pekerjaan, kemampuan, dan keadilan pengawas atau atasan, serta hubungannya dengan bawahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua subjek menilai pengawas telah adil dan kompeten dalam menjalankan perannya. Pengawas juga memberikan tuntutan yang wajar dan sesuai dengan kapasitas kedua subjek. Selain itu kedua subjek bisa benar-benar terbuka dalam berkomunikasi dan menyampaikan berbagai hal kepada pengawas. Menurut Sunarta, pegawai yang memiliki pengawas dengan pola komunikasi terbuka memiliki peluang yang lebih besar untuk memberikan penilaian positif pada pengawas tersebut serta memiliki kepuasan kerja yang baik [17]. Pengawasan dilakukan secara harian, mingguan, bulanan, dan insidental, terutama oleh kepala yayasan. Kedua subjek menilai bahwa pengawasan dan hubungan dengan pengawas baik dan sesuai dengan harapan mereka. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan, bahwa atasan dengan kepemimpinan yang baik serta akses yang baik kepadanya dapat mengurangi ketidakpuasan

kerja [34]. Ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Ikhwan, semakin tinggi pengawasan kepada kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya [26]. Pengawasan dalam penelitian tersebut mencakup menginspeksi, memonitor, mengkoordinasi, memberi nasihat, memimpin, dan membuat laporan.

Aspek kelima yaitu hubungan interpersonal, termasuk hubungan pribadi dan hubungan kerja dengan pihak-pihak di tempat kerja, baik di dalam maupun di luar jam kerja [34]. Hubungan kedua subjek dengan pihak yayasan, rekan kerja, wali murid, dan siswa dinilai baik. Semua pihak selalu berusaha menjaga hubungan baik. Kedua subjek merasa senang dan positif ketika berinteraksi dengan pihak-pihak tersebut. Kedua subjek merasa suasana kekeluargaan di sekolah dan yayasan sangat baik. Subjek 2 menyatakan bahwa terkadang ada wali murid yang begitu dekat seperti saudara. Hubungan tersebut sesuai dengan harapan kedua subjek. Suasana dan sikap keakraban, perhatian, dan kehangatan dapat meningkatkan dan melengkapi kepuasan kerja [17]. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian Hidayat bahwa hubungan interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja [39].

Aspek keenam yaitu kompensasi, mencakup semua bentuk balas jasa seperti gaji, insentif material dan non material. Insentif material meliputi komisi atau bonus, tunjangan, biaya berobat, asuransi, dan insentif berbentuk materi atau finansial lain. Sedangkan insentif non material meliputi cuti, kesejahteraan, reputasi, budaya yang mendukung, faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja [34], [40]–[43]. Yayasan selalu mengupayakan dan memprioritaskan kesejahteraan pegawai di sekolah. Gaji pokok yang diterima kedua subjek lebih baik jika dibandingkan dengan sekolah swasta yang selevel, meskipun masih jauh di bawah PNS atau pegawai di sektor industri. Selain gaji pokok, ada berbagai insentif yang didapatkan kedua subjek. Subjek merasa kompensasi yang didapatkan lebih dari cukup. Kedua subjek tidak memiliki target gaji dan akan menerima berapapun gaji yang diberikan, karena tujuan kedua subjek untuk mengabdikan dan beribadah melalui pekerjaan ini. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Sunarta, kebahagiaan dan kepuasan dalam pekerjaan tidak hanya mengenai gaji yang merupakan aspek material, namun ada berbagai aspek non material lain [17]. Sehingga meskipun gaji menjadi faktor terpenting yang menentukan kepuasan kerja di berbagai konteks pekerjaan, namun hal tersebut tidak selalu berlaku pada konteks pendidikan.

Aspek ketujuh yaitu status. Status sebagai pegawai tetap telah sesuai dengan harapan kedua subjek. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Sunarta, bahwa ekspektasi mengenai status kepegawaian yang tidak terpenuhi merupakan salah satu penghambat kepuasan yang dapat membawa pada ketidakpuasan kerja [17].

Aspek kedelapan yaitu keamanan kerja. Kondisi keamanan di lingkungan sekolah sesuai dengan harapan kedua subjek, karena tidak ada permasalahan mengenai keamanan. Kondisi keamanan yang buruk di tempat kerja juga dapat membawa pada ketidakpuasan [34]. Lingkungan kerja yang tidak berbahaya dan merepotkan lebih disukai oleh pegawai [19].

Aspek kesembilan yaitu pekerjaan itu sendiri. Pada teori dua faktor Herzberg aspek ini merupakan motivator yang selalu dikaitkan dengan konten atau isi pekerjaan [17]. Kedua subjek memiliki berbagai tugas tambahan, sehingga perlu menginvestasikan banyak waktu di luar jam sekolah untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Hal ini menyebabkan terkadang kedua subjek merasa semangatnya naik-turun, lelah dan jenuh. Kedua subjek berharap adanya bagian tersendiri yang menangani tugas-tugas tambahan subjek. Idealnya, beban tugas disesuaikan dengan kapasitas kemampuan pegawai [44]. Meskipun tugas-tugas tersebut mempengaruhi perasaan dan semangat kedua subjek, mereka selalu optimis, semangat, dan menikmati setiap tugas pada pekerjaan yang menurut mereka menarik dan bermakna ini. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan [34], di mana konten atau isi tugas dan pekerjaan dapat memberikan dampak positif maupun negatif. Bagaimana pekerjaan tersebut menarik atau membosankan, serta apakah tugas tersebut terlalu mudah atau terlalu sulit untuk dikerjakan dapat berpengaruh pada kepuasan kerja. Kedua subjek dapat menerima, menikmati, serta menganggap pekerjaan ini menarik dan bermakna dikarenakan tujuan kedua subjek dalam bekerja adalah untuk beribadah, mengabdikan diri kepada Allah Swt. Dalam Islam, mengabdikan diri dengan beribadah. Dalam hal ini, subjek mengabdikan dirinya pada Allah Swt., melalui dunia pendidikan. Dan pendidikan itu sendiri adalah salah satu jalan untuk beribadah pada Allah Swt. [45]. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Limanjaya, di mana pekerjaan yang menarik dan menantang penting untuk mendapatkan kepuasan kerja [46].

Aspek kesepuluh yaitu tanggung jawab, mencakup tanggung jawab dan wewenang dalam pekerjaan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai manajer, pengembang kewirausahaan, supervisor, dan tanggung jawab tambahan sebagai pendidik pada kondisi tertentu [3]. Namun karena keterbatasan tenaga kerja, serta pembagian pekerjaan yang memerlukan banyak evaluasi dan perbaikan, kedua subjek memiliki tanggung jawab tambahan. Namun yayasan telah memberikan wewenang dan otoritas yang besar dan sesuai dengan tanggung jawab kedua subjek, sehingga kedua subjek merasa lebih leluasa. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Alshmemri, bahwa kepuasan bisa berasal dari tanggung jawab dan kebebasan untuk mengambil keputusan [34]. Ketidaksesuaian atau kesenjangan antara tanggung jawab dengan wewenang atau otoritas yang diberikan dapat membawa subjek pada ketidakpuasan. Namun faktor utama yang mendorong kedua subjek untuk selalu merasa positif, senang, menerima, dan berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan tanggung jawabnya adalah tujuan kedua subjek untuk beribadah melalui pekerjaan ini. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Aini dkk, bahwa wewenang berpengaruh positif namun tidak signifikan pada kepuasan kerja [47].

Aspek kesebelas yaitu kebijakan dan administrasi dalam organisasi. Aspek ini merupakan kemampuan yang mencakup memadai atau tidak memadai, serta baik atau buruknya kebijakan dan administrasi dalam organisasi. Alshmemri menyatakan bahwa kebijakan dan prosedur yang buruk, kurangnya pendelegasian wewenang, dan buruknya komunikasi merupakan contoh kebijakan dan administrasi yang kurang memadai dan dapat membawa pada ketidakpuasan pegawai [34]. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan dan administrasi di yayasan dan sekolah masih memerlukan berbagai evaluasi dan perbaikan, seperti yang terkait dengan peraturan dan deskripsi pekerjaan. Kondisi ini belum sepenuhnya sesuai dengan harapan kedua subjek. Menurut teori ketidaksesuaian Porter, jika kenyataan yang ada semakin kurang dari apa yang diharapkan, maka semakin besar pula ketidakpuasan [18]. Namun dalam penelitian ini, kebijakan yayasan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai dinilai baik dan memuaskan.

Aspek kedua belas yaitu kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik dan kondisi fasilitas di tempat kerja [34]. Menurut kedua subjek, lingkungan fisik sekolah berada dalam proses pengembangan berkelanjutan. Kedua subjek berharap kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sekolah bisa menjadi lebih baik dan ideal lagi. Untuk memastikan pegawai bekerja secara optimal, maka lingkungan kerja harus mendukung hal tersebut [38]. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, maka perlu menjaga kondisi lingkungan agar baik dan nyaman [48]. Semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin baik pula kepuasan kerja pegawai. Proses pengembangan ini terkendala oleh kondisi finansial yayasan. Yayasan tidak menggunakan biaya pendidikan dari wali murid sebagai sumber pendanaan utama, dan mencari sumber pendanaan lain.

Secara keseluruhan, kedua subjek menerima dan merasa bahagia dalam menjalani pekerjaan ini, meskipun ada beberapa aspek yang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan mereka. Hal ini karena pemahaman kedua subjek mengenai kondisi yayasan yang masih berkembang, serta disebabkan oleh tujuan untuk mengabdikan diri dan beribadah kepada Allah Swt.

B. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Pembahasan selanjutnya mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu karakteristik individu, yang mencakup kebutuhan, nilai-nilai yang dipegang, dan ciri kepribadian. Faktor kedua yaitu variabel situasional yang mencakup perbandingan pada situasi yang ada, pengaruh kelompok acuan, dan pengaruh pengalaman kerja. Dan faktor ketiga yaitu karakteristik pekerjaan [19].

Nilai-nilai yang dipegang mempengaruhi persepsi, sikap, dan motivasi seseorang pada pekerjaannya. Nilai juga berkaitan dengan tujuan hidup seseorang [19]. Nilai-nilai yang dipegang kedua subjek adalah nilai-nilai Islami seperti menjaga hubungan kepada Allah Swt. dan sesama manusia, nilai-nilai akhlak, keteladanan, manfaat, ibadah, dan dakwah. Nilai-nilai ini adalah faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek. Nilai-nilai tersebut mempengaruhi persepsi, emosi, perilaku, dan tujuan hidup subjek. Pada gambaran kepuasan kerja dapat dipahami bahwa meskipun ada harapan pada beberapa aspek pekerjaan yang belum terpenuhi, subjek menerima dan merasa bahagia dalam menjalani pekerjaan ini. Subjek menyatakan bahwa apa yang dilakukan dalam pekerjaan ini ditujukan untuk Allah Swt. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sari pada penelitiannya, bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Individu akan mendapatkan kepuasan kerja ketika pekerjaan yang dilakukan ditujukan untuk mendekatkan diri kepada Allah Swt., serta tulus dalam melakukan kebaikan [49].

Ciri kepribadian juga berpengaruh pada bagaimana orang tersebut merasakan sesuatu, perspektif, cara berpikir, dan cara menyelesaikan pekerjaan. Semakin sesuai kepribadian seseorang dengan pekerjaannya, maka semakin besar peluangnya untuk mendapatkan pencapaian positif dan kepuasan kerja [17], [19]. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian ini, di mana kepribadian kedua subjek telah sesuai dengan pekerjaan ini. Subjek memiliki jiwa kepemimpinan, komunikatif, pemecah masalah, serta bijak dalam melihat, menilai, dan memutuskan segala sesuatu. Kedua subjek juga memiliki daya tahan, loyalitas, dan inisiatif yang baik, sehingga sesuai dengan lembaga perintis. Kepribadian tersebut mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek. Hasil penelitian yang dilakukan Simanjuntak, menyebutkan bahwa kepribadian yang meliputi emosi, sikap dan perilaku, serta bagaimana seseorang merespons dan berinteraksi dengan orang lain berpengaruh terhadap kepuasan kerja [50]. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Arianto dan Choliq, kepribadian berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pegawai akan puas jika kepribadiannya sesuai dengan pekerjaan [51].

Kebutuhan berdasarkan teori motivasi Maslow meliputi kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri [52]. Melalui pekerjaan ini, kedua subjek dapat memenuhi kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek. Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut menyebabkan kedua subjek merasa termotivasi, bahagia, serta menyukai dan mencintai pekerjaan ini. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan Wiliandari dan Astutik, semakin seseorang merasa kebutuhannya terpenuhi dari suatu pekerjaan, maka semakin puas orang tersebut pada pekerjaannya [19], [53]. Setiap individu menjalankan pekerjaannya dengan harapan bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, terlepas dari tingkat kebutuhan yang ingin dipenuhi.

Karakteristik pekerjaan meliputi pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pencapaian, pengakuan atas pencapaian, pertumbuhan atau kemajuan, kebijakan dan administrasi organisasi, pengawasan/supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, kompensasi, status, dan keamanan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai aspek dari karakteristik pekerjaan relatif mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek. Namun aspek yang memiliki pengaruh terbesar adalah pekerjaan itu sendiri. Karena melalui tugas-tugas dan apa yang bisa dilakukan melalui pekerjaan ini, kedua subjek memiliki banyak kesempatan dan lebih leluasa untuk mencapai tujuan mengabdikan diri kepada Allah Swt. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan Alshmemri, pekerjaan yang menarik dapat berpengaruh pada kepuasan kerja [34]. Hasil tersebut juga sesuai dengan apa yang diutarakan Sari, bahwa ketika seseorang tulus melakukan kebaikan dan apa yang dilakukan ditujukan untuk mendekatkan diri kepada Allah Swt., maka akan mendapatkan kepuasan kerja [49].

Pengalaman kerja sebelumnya dapat mempengaruhi harapan dan persepsi terhadap pekerjaan saat ini. Pengalaman kerja subjek 1 sebagai tenaga kesehatan selama 15 tahun mempengaruhi kepuasannya pada pekerjaan ini. Subjek lebih menyukai dan menikmati pekerjaan saat ini karena kondisi fisik, emosi, dan pikiran subjek menjadi lebih baik. Sedangkan pengalaman kerja subjek 2 sebagai guru selama 5 tahun di salah satu SDIT relatif berpengaruh pada kepuasannya pada pekerjaan ini. Subjek 2 dapat menikmati kedua pekerjaan dengan peran yang berbeda tersebut. Hasil tersebut sesuai dengan apa yang dinyatakan Wiliandari, di mana perbandingan antara pekerjaan sebelumnya dengan pekerjaan saat ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang [19]. Pengalaman kerja subjek 1 lebih berpengaruh daripada subjek 2 karena pengalaman kerja subjek 1 ada di bidang yang berbeda dengan pekerjaan saat ini.

Kelompok acuan subjek 1 yang terdiri dari rekan kerja dan pihak yayasan mempengaruhi kepuasannya. Sedangkan kelompok kepala sekolah di kecamatan dan kabupaten sebagai salah satu kelompok acuan subjek 2 tidak banyak mempengaruhi kepuasan kerja subjek 2. Kelompok acuan di mana seseorang bertukar pendapat atau meminta petunjuk mengenai berbagai permasalahan dapat mempengaruhi harapannya terhadap pekerjaan yang berujung pada perspektif dan kepuasan pada pekerjaan [19]. Kelompok acuan yang berbeda menimbulkan pengaruh yang berbeda. Mayoritas kepala sekolah di kecamatan dan kabupaten bukan berasal dari Sekolah Islam Terpadu. Subjek 2 menjadikan kelompok acuan tersebut sebagai referensi, namun hal tersebut tidak mempengaruhi perspektif dan kepuasan kerja subjek 2.

Faktor selanjutnya adalah perbandingan pada situasi yang ada. Kecenderungan seseorang dalam membandingkan miliknya dengan orang lain dapat menyebabkan ketidakpuasan. Terutama ketika apa yang didapatkan dari pekerjaannya ada di bawah rata-rata [19]. Hal ini berbeda dengan hasil temuan penelitian ini, di mana faktor perbandingan pada situasi yang ada, tidak mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek karena kedua subjek cenderung tidak melakukan perbandingan. Subjek 1 merasa bahwa apa yang dimilikinya saat ini adalah yang terbaik untuknya. Sementara subjek 2 tidak bisa membandingkan pekerjaannya dengan orang lain, karena setiap lembaga dan tanggung jawab yang diemban berbeda-beda. Hasil ini juga kurang sesuai dengan teori keadilan Adams yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada keadilan yang didapatkan dengan membandingkan apa yang diberikan dan didapatkan seseorang dari tempat kerjanya dengan milik orang lain [22]. Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat dipahami bahwa meskipun ada beberapa aspek pekerjaan yang belum benar-benar sesuai dengan harapan, kedua subjek menerima dan merasa bahagia dalam menjalani pekerjaan ini. Hal ini dipengaruhi faktor-faktor seperti karakteristik individu, variabel situasional, dan karakteristik pekerjaan.

Paparan tersebut menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek adalah nilai-nilai yang dipegang. Faktor lain yang mempengaruhi yaitu kepribadian, kebutuhan, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. Faktor kelompok acuan berbeda antara subjek 1 dan 2. Dan faktor perbandingan pada situasi yang ada, tidak mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek.

IV. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua subjek merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti pencapaian, pengakuan atas pencapaian, pertumbuhan atau kemajuan, pengawasan, hubungan interpersonal, kompensasi, status, dan keamanan kerja. Dan belum sepenuhnya puas terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kebijakan dan administrasi, serta kondisi kerja. Meskipun kedua subjek belum sepenuhnya puas pada empat aspek pekerjaan tersebut, kedua subjek tetap menerima dan merasa bahagia dalam menjalani pekerjaan ini.

Faktor utama yang mempengaruhi hal ini adalah nilai-nilai Islami yang dipegang kedua subjek. Selain nilai-nilai Islami, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja kedua subjek adalah kepribadian, kebutuhan, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja, Serta faktor kelompok acuan pada subjek 1. Kedua subjek cenderung tidak melakukan perbandingan sosial, sehingga tidak terpengaruh hal tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini, Kepala KB/TKIT dan SDIT Ainul Yaqin maupun kepala sekolah lain, terutama kepala pada sekolah berkembang yang memiliki berbagai keterbatasan, dapat memahami pentingnya

pemahaman dan penerapan nilai-nilai Islami. Nilai-nilai Islami yang dipahami dan diterapkan dengan baik akan mempengaruhi persepsi, emosi, perilaku, serta tujuan dalam hidup. Sehingga kepala sekolah dapat tetap menerima, menikmati, puas, dan bahagia dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab.

Penelitian ini juga tidak lepas dari keterbatasan, seperti keterbatasan dalam generalisasi dan keterbatasan dalam teknik pengumpulan data yang hanya menggunakan wawancara semi terstruktur. Peneliti selanjutnya dapat mengkaji lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah. Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan kajian mengenai kepuasan kerja kepala sekolah pada konteks sosial yang berbeda, serta dengan metode dan teknik pengumpulan data yang lain.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang berkontribusi pada penelitian ini, terutama para pimpinan dan guru KB/TKIT dan SDIT Ainul Yaqin, serta ketua Yayasan Tahfidzul Qur'an An-Najah yang telah berpartisipasi secara langsung sebagai narasumber.

REFERENSI

- [1] B. A. Klocko and C. M. Wells, "Workload Pressures of Principals: A Focus on Renewal, Support, and Mindfulness," *NASSP Bull.*, vol. 99, no. 4, pp. 332–355, 2015, doi: <https://doi.org/10.1177/0192636515619727>.
- [2] D. B. Reid and B. M. Creed, "Visible at night: US school principal nontraditional work-hour activities and job satisfaction," *Educ. Manag. Adm. Leadersh.*, pp. 1–18, 2021, doi: <https://doi.org/10.1177/17411432211027645>.
- [3] Kemendikbud, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*. 2018.
- [4] B. Aziri, "Job Satisfaction: A Literature Review," *Manag. Res. Pract.*, vol. 3, no. 4, pp. 77–86, 2011, [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review
- [5] A. Safitri and A. Mappincara, "Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah di SMP Negeri," *J. Adm. Kebijakan, dan Kepemimp. Pendidik.*, vol. 2, no. 2, pp. 205–213, 2021, doi: 10.26858/jak2p.v2i2.19602.
- [6] V. S. Rangel, "A review of the literature on principal turnover," *Rev. Educ. Res.*, vol. 88, no. 1, pp. 87–124, 2018, doi: <https://doi.org/10.3102/0034654317743197>.
- [7] C. Srimindarti, R. M. Oktaviani, and P. Hardiningsih, "Antecedents of Job Satisfaction and the Influence on Turnover Intention," *J. Din. Manaj.*, vol. 8, no. 2, pp. 177–187, 2017, doi: 10.15294/jdm.v8i2.12758.
- [8] M. Armstrong and S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
- [9] B. L. Das and D. M. Baruah, "Employee Retention: A Review of Literature," *IOSR J. Bus. Manag.*, vol. 14, no. 2, pp. 08–16, 2013, doi: 10.9790/487x-1420816.
- [10] A. P. Dewi and M. D. P. Agustina, "Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan," *Widya Amrita J. Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, vol. 1, no. 3, pp. 1076–1088, 2021, [Online]. Available: <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/download/1452/872>
- [11] A. S. Hidayat, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Turnover Intention," *J. Manaj. dan Pemasar. Jasa*, vol. 11, no. 1, pp. 51–66, 2018, doi: <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i1.2516>.
- [12] E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D. Dunnette, Ed. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297–1349.
- [13] A. B. Bakker and M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2010.
- [14] G. A. Churchill, N. M. Ford, and O. C. Walker, "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen," *J. Mark. Res.*, vol. 11, no. 3, pp. 254–260, 1974, doi: 10.1177/002224377401100303.
- [15] H. M. Weiss, "Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 12, no. 2, pp. 173–194, 2002, doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1.
- [16] Y. Zhu, "A review of job satisfaction," *Asian Soc. Sci.*, vol. 9, no. 1, pp. 293–298, 2013, doi: 10.5539/ass.v9n1p293.
- [17] Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja," *Efisiensi Kaji. Ilmu Adm.*, vol. 16, no. 2, pp. 63–75, 2019, doi: 10.21831/efisiensi.v16i2.27421.
- [18] L. W. Porter, "A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs," *J. Appl. Psychol.*, vol. 45, no. 1, pp. 1–10, 1961, doi: <https://doi.org/10.1037/h0043121>.
- [19] Y. Wiliandari, "Kepuasan Kerja Karyawan," *Society*, vol. 6, no. 2, pp. 81–95, 2018, [Online]. Available: <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/society/article/download/1475/752>
- [20] E. A. Locke, "What is job satisfaction?," *Organ. Behav. Hum. Perform.*, vol. 4, pp. 309–336, 1969, doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.

- [21] W. Van Eerde and H. Thierry, "Vroom's Expectancy Model and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis," *J. Appl. Psychol.*, vol. 81, no. 5, pp. 575–586, 1996, doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>.
- [22] J. S. Adams, "Towards an understanding of inequity," *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, vol. 67, no. 5, pp. 422–436, 1963, doi: <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- [23] F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 81, no. 1, pp. 1–13, 2003.
- [24] B. Situmorang, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Kepala SMK di Medan," *J. Pendidik. Teknol. dan Kejuru.*, vol. 15, no. 1, pp. 1–13, 2014, [Online]. Available: <http://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/1046>
- [25] Herlina, L. I. Mayasari, and S. Desi, "The Relationship of Motivation and Job Satisfaction of School Principal at the State Junior High School in Karawang Regency," *J. Ilm. Peuradeun*, vol. 5, no. 3, pp. 351–360, 2017, doi: <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v5i3.139>.
- [26] S. Ikhwan, "Pengaruh Struktur Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah pada SMA Swasta di Kabupaten Bogor," *J. Ilmu Pendidik.*, vol. 9, no. 1, pp. 73–80, 2017, [Online]. Available: <https://jurnal.stkipkusumanegara.ac.id/index.php/jip/article/view/183/147>
- [27] Iskandar and M. Yusuf, "Analisis Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah SD se-Kabupaten Bireuen," *Singkite Manag. Bus. Entrep. J.*, vol. 1, no. 1, pp. 36–44, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.acehcc.com/index.php/skt/article/view/5/46>
- [28] A. Safitri, C. Wijaya, and E. Saputra, "Hubungan antara Kerjasama Kepala Sekolah dengan Komite Sekolah dan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Kepala Sekolah SMP Se-Kabupaten Aceh Tamiang," *At-Tazakki J. Kaji. Ilmu Pendidik. Islam dan Hum.*, vol. 2, no. 2, pp. 212–244, 2018, [Online]. Available: <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/attazakki/article/download/1870/1500>
- [29] Virgana, "The Increasing Performance of School Principal through Remuneration, Personality, and Job Satisfaction," *Int. J. Hum. Cap. Manag.*, vol. 2, no. 2, pp. 45–59, 2018, doi: <https://doi.org/10.21009/IJHCM.02.02.05>.
- [30] Musringudin and Y. Dinihari, "Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Kepala Sekolah SMA Negeri di Jakarta," *SINASIS*, vol. 2, no. 1, pp. 324–328, 2021, [Online]. Available: <https://proceeding.unindra.ac.id/index.php/sinasis/article/view/5360/1159>
- [31] S. Azwar, *Metode Penelitian Psikologi*, 2nd ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- [32] L. J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.
- [33] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 2nd ed. Bandung: Alfabeta, 2019.
- [34] M. Alshmemri, L. Shahwan-Akl, and P. Maude, "Herzberg's Two-Factor Theory," *Life Sci. J.*, vol. 14, no. 5, pp. 12–16, 2017, doi: [10.7537/marslsj140517.03](https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03).
- [35] D. S. Simanjuntak, K. Nadapdap, and Winarto, "Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *J. Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 6–13, 2017, [Online]. Available: <http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/8>
- [36] R. Sembiring and Winarto, "Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah)," *J. Ilmiah Methonomi*, vol. 6, no. 1, pp. 21–30, 2020, [Online]. Available: <https://ejournal.methodist.ac.id/index.php/methonomi/article/view/941>
- [37] M. bayu I. Nugraha and I. B. K. Surya, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 5, no. 1, pp. 59–87, 2016, [Online]. Available: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/15186>
- [38] R. Bahagia and L. P. Putri, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan," *J. AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekon.)*, vol. 2, no. 1, pp. 182–191, 2021, [Online]. Available: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/view/152>
- [39] T. Hidayat, "Pengaruh Efikasi Diri dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Graharuda Leidong Prima Aek Kanopan," *Tapanuli Journals*, vol. 3, no. 1, pp. 1–9, 2020, [Online]. Available: <http://journal.tapanulijournal.com/index.php/unita/article/view/235>
- [40] D. G. Robinson and J. C. Robinson, *Performance Consulting: A Practical Guide for HR and Learning Professionals*, 2nd ed. Austin: Berrett-Koehler Publishers, 2008.
- [41] A. R. Zaputri, K. Rahardjo, and H. N. Utami, "Pengaruh Insentif Material dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan," *J. Adm. Bisnis*, vol. 2, no. 2, pp. 1–8, 2013, [Online]. Available: <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/110>
- [42] U. Putra, B. Hasanuddin, and W. Wirastuti, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Balindo Manunggal Bersama Kota Palu," *J. Ilmu Manaj. Univ. Tadulako*, vol. 4, no. 1, pp. 1–10, 2018, doi: <https://doi.org/10.22487/jimut.v4i1.100>.
- [43] Suryani and S. Ningsih, "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi pada Perbankan di Tembilahan," *J. Akunt. dna Keuang.*, vol. 8, no. 2, pp. 73–84,

- 2019, [Online]. Available: <https://ejournal.unisi.ac.id/index.php/jak/article/view/920>
- [44] A. G. Ilmannaftian and E. Hasanah, "Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Pengolahan RSS di PT. DS," *J. Hum. Teknol.*, vol. 7, no. 1, 2021, doi: <https://doi.org/10.34128/jht.v7i1.97>.
- [45] M. Zaim, "Tujuan Pendidikan Islam Perspektif Al-Quran Dan Hadis (Isu Dan Strategi Pengembangan Pendidikan Islam)," *Muslim Herit.*, vol. 4, no. 2, pp. 239–260, 2019, doi: <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v4i2.1766>.
- [46] H. A. C. Limanjaya, "Kepuasan Kerja Karyawan PT KPP Cabang Surabaya," *AGORA*, vol. 6, no. 2, 2018, [Online]. Available: <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/7733>
- [47] H. N. Aini, I. Tricahyadinata, and S. Maria, "Konflik Peran dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepercayaan sebagai Variabel Intervening pada Karyawan," *INOVASI*, vol. 16, no. 1, pp. 21–31, 2020, [Online]. Available: <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/INOVASI/article/view/6295>
- [48] A. Irma and M. Yusuf, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai," *J. Manaj.*, vol. 12, no. 2, pp. 253–258, 2020, [Online]. Available: <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN/article/view/7376>
- [49] D. P. Sari, *Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam: Uji Model dengan Spiritualitas Sebagai Mediator*, 1st ed. Tangerang Selatan: Cinta Buku Media, 2021. [Online]. Available: <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/65855>
- [50] H. V. Simanjuntak, "Pengaruh Job Embeddednes dan Komitmen Organisasi serta Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Kinerja Pegawai pada Universitas Trunajaya Bontang," *KINERJA*, vol. 15, no. 2, pp. 82–99, 2018, [Online]. Available: <http://103.187.89.252/index.php/KINERJA/article/view/4030>
- [51] D. A. N. Arianto and A. Choliq, "Pengaruh Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Starwood Furniture Indonesia," *J. Ekon. Bisnis Entrep.*, vol. 13, no. 1, pp. 25–34, 2019, [Online]. Available: <https://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/44>
- [52] Y. Komalasari, "Pengembangan Karier Wanita Berdasarkan Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow," *E-Jurnal Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana*, vol. 11, no. 09, pp. 1110–1120, 2022, doi: <https://doi.org/10.24843/EEB.2022.v11.i09.p08>.
- [53] R. P. Astutik, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Manag. Bus. Rev.*, vol. 1, no. 2, pp. 87–95, 2017, doi: <https://doi.org/10.21067/mbr.v1i2.4728>.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.