



## **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA GURU DI MTs MA'ARIF KECAMATAN PEMAHAN**

Eka Sari<sup>1</sup>, Yuni Firayanti<sup>2</sup>, Marhamah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat, Jl. Parit Derabak, Kalimantan Barat, 78122, Indonesia

Email: [ekamanajemenunu99@gmail.com](mailto:ekamanajemenunu99@gmail.com)

---

### **Article History**

Received: 24-12-2025

Revision: 18-01-2026

Accepted: 24-01-2026

Published: 11-02-2026

**Abstract.** This study aims to describe and analyze the leadership style of the school principal in improving teacher job satisfaction at MTs Ma'arif, Pemahan District. The research approach used is a qualitative approach with field research type. The research subjects are the Principal and teachers, selected using purposive sampling techniques. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, and then analyzed descriptively through the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Data validity is maintained through source and method triangulation techniques. The research results indicate that the principal applies a democratic leadership style characterized by teacher involvement in decision-making, effective communication, provision of motivation, and exemplary behavior. Teacher involvement in school deliberations strengthens a sense of ownership and increases loyalty to the institution. Open communication creates a harmonious work climate and prevents internal conflicts. The motivation provided by the principal, whether in the form of emotional support or opportunities to innovate, encourages teachers to be more enthusiastic in carrying out their duties. The principal's exemplary behavior in discipline and responsibility serves as a concrete example that reinforces teacher professionalism. Teacher job satisfaction is reflected in a conducive work environment, appreciation and support, harmonious relationships among teachers, and attention to welfare despite financial limitations.

**Keywords:** Democratic Leadership, Headmaster, Job Satisfaction

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru di MTs Ma'arif Kecamatan Pemahan. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan. Subjek penelitian adalah Kepala Sekolah dan guru yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara deskriptif melalui tahap reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang ditandai dengan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, pemberian motivasi, serta keteladanan. Keterlibatan guru dalam musyawarah sekolah memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan loyalitas terhadap lembaga. Komunikasi terbuka menciptakan iklim kerja yang harmonis dan mencegah konflik internal. Motivasi yang diberikan kepala sekolah, baik berupa dukungan emosional maupun kesempatan berinovasi, mendorong guru lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas. Keteladanan kepala sekolah dalam kedisiplinan dan tanggung jawab menjadi teladan nyata yang memperkuat profesionalisme guru. Kepuasan kerja guru tercermin dari lingkungan kerja yang kondusif, apresiasi dan dukungan, hubungan harmonis antar guru, serta perhatian terhadap kesejahteraan meskipun terdapat keterbatasan finansial.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru

---

**How to Cite:** Sari, E., Firayanti, Y., & Marhamah. (2025). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru di MTs Ma'arif Kecamatan Pemahan. *PRODUCTIVITY: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research*, 3 (1), 33-43. <http://doi.org/10.54373/product.v3i1.151>

---

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif bagi guru. Kepuasan kerja guru secara signifikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru sangat erat kaitannya dengan efektivitas pembelajaran serta peningkatan kinerja lembaga pendidikan. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan dedikasi yang kuat, semangat yang tinggi, serta pencapaian hasil kerja yang optimal (Nardison, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah bukan sekadar faktor administratif, tetapi juga menjadi aspek krusial dalam membangun iklim kerja yang sehat dan produktif di sekolah.

Kepuasan kerja guru sendiri dapat dipahami sebagai perasaan puas atau tidak puas yang dialami seorang guru ketika melaksanakan tugas dan mencapai hasil kerja sesuai dengan harapan, kebutuhan, serta keinginannya (Garum, 2024). Menurut Saleh (2022), kepuasan muncul ketika kebutuhan individu, baik kebutuhan pokok, pelengkap, maupun kebutuhan aktualisasi dapat terpenuhi. Bagi seorang guru, pekerjaan bukan hanya sarana pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga wadah untuk mengaktualisasikan potensi diri. Pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi inilah yang menjadikan guru merasa lebih bermakna dan bahagia dalam menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan memiliki karakteristik khusus, karena pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengatur, melainkan juga memberi teladan, motivasi, dan arahan yang konstruktif. Pemimpin didefinisikan sebagai individu yang mampu mengarahkan dan memengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan bersama, baik dalam konteks keluarga, organisasi, maupun bangsa (Kurnia, et al., 2023). Dalam perspektif manajemen, gaya kepemimpinan adalah strategi atau pola perilaku yang digunakan seseorang untuk memengaruhi orang lain. Handoko menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya yang menerapkan strategi partisipatif, menyeimbangkan tuntutan dan kinerja, serta melibatkan bawahan secara aktif dalam menetapkan tujuan bersama (Waedoloh, et al., 2022).

Seorang kepala sekolah, dalam menjalankan perannya, dituntut memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sikap dan tindakan kepala sekolah dalam memengaruhi guru dan staf dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinannya (Saleh, 2022). Kepala sekolah yang efektif tidak hanya memberikan instruksi, melainkan juga menjadi teladan dalam membangun etos kerja. Burhan et al., (2023) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang mampu memberikan contoh positif akan mendorong guru dan staf untuk bekerja keras, berkontribusi optimal, serta memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan sekolah.

Pada praktiknya tidak semua gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi organisasi. Permasalahan dapat timbul ketika gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak sejalan dengan kebutuhan sekolah. Ketidaksesuaian ini dapat menimbulkan masalah komunikasi, rendahnya partisipasi guru, lemahnya motivasi kerja, hingga gangguan dalam hubungan interpersonal. Daryoto (2024) menyebutkan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan karakteristik tim agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya keterkaitan erat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja guru. Penelitian Abdullah (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah mampu meningkatkan kepuasan guru dalam proses pembelajaran. Temuan serupa dikemukakan oleh Bastari (2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru. Selain itu, penelitian Garum (2024) mengungkap bahwa kepuasan kerja guru sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, salah satunya kepemimpinan kepala sekolah. Studi Yani, et al. (2023) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif akan lebih efektif dalam membangun suasana kerja yang harmonis serta meningkatkan produktivitas guru. Dari beberapa penelitian tersebut terlihat bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menciptakan kepuasan kerja guru.

Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan pada konteks umum sekolah, bukan lembaga pendidikan Islam. Padahal, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik yang berbeda, terutama dalam aspek nilai spiritualitas, budaya organisasi, serta tujuan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di madrasah perlu dilakukan agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja guru.

Penelitian difokuskan pada MTs Ma'arif Kecamatan Pemahan, sebuah madrasah tsanawiyah yang berdiri pada tahun 2011 di bawah naungan Yayasan Al-Khairat. Sekolah ini berlokasi di Desa Pebihingan, Kecamatan Pemahan, Kabupaten Ketapang, dan hingga kini telah menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar lebih dari sepuluh semester. MTs Ma'arif Pemahan menekankan pendidikan Islam yang mendalam, sekaligus mengembangkan aspek akademik dan non-akademik siswanya. Keberhasilan lembaga ini tentu tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik, termasuk upaya meningkatkan kepuasan kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru di MTs Ma'arif Kecamatan Pemahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam

pengembangan teori kepemimpinan di bidang pendidikan, sekaligus menjadi referensi praktis bagi kepala sekolah dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami pengalaman subjek penelitian secara mendalam dan mencerminkan kompleksitas fenomena yang terjadi (Sugiyono, 2020). Jenis penelitian yang digunakan adalah lapangan (*field research*), yang menghasilkan data deskriptif berupa pengamatan dan informasi tertulis maupun lisan dari setiap subjek (Elliott, 2019). Penelitian dilaksanakan di MTs Ma'arif, Desa Pebihingan, Kecamatan Pemahan, Kabupaten Ketapang melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi pada waktu yang tidak mengganggu proses belajar mengajar. Subjek penelitian adalah Kepala Sekolah dan guru yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data primer diperoleh langsung dari narasumber, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen dan informasi publik yang relevan (Fijra, 2021; Sugiyono, 2020). Kombinasi teknik pengumpulan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang utuh dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memahami perilaku dan makna yang melekat pada aktivitas subjek (Sugiyono, 2020), sementara wawancara digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan kontribusi informan dalam pengembangan pendidikan (Sugiyono, 2020). Dokumentasi menjadi pelengkap dengan memanfaatkan catatan, foto, dan dokumen resmi agar data penelitian lebih lengkap dan valid (Ifit, 2022). Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, mencakup reduksi, penyajian, dan verifikasi data untuk memastikan temuan penelitian dapat ditafsirkan dengan tepat (Ifit, 2022).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, sehingga kredibilitas temuan dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2020). Data dianggap valid jika mencerminkan kondisi nyata subjek dan dapat diverifikasi melalui berbagai sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari beberapa pihak, triangulasi teknik dengan menguji data menggunakan metode berbeda, dan triangulasi waktu dengan mengulang pengumpulan data pada periode berbeda.

## HASIL DAN DISKUSI

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTs) Ma'arif**

#### *Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan*

Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah MTs Ma'arif Kecamatan Pemahan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Proses musyawarah dilakukan secara terbuka dan menghargai pendapat semua pihak, baik guru senior maupun guru baru. Robbins dan Coulter menegaskan bahwa pemimpin demokratis mendorong partisipasi staf serta terbuka terhadap ide bawahan (Utari & Hadi, 2020). Kondisi ini juga sejalan dengan teori Handoko yang menekankan pentingnya keterlibatan pegawai dalam fungsi manajerial seperti perencanaan dan pengarahan (Susilowati, 2023). Dengan demikian, keterlibatan guru menumbuhkan rasa memiliki serta memperkuat kepuasan kerja.

Keterlibatan guru juga mendorong lahirnya inovasi dalam pengembangan sekolah. Kepala sekolah memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan ide baru tanpa rasa takut, sehingga tercipta iklim kerja yang konstruktif. Situasi ini sesuai dengan kepemimpinan transformasional, terutama aspek stimulasi intelektual yang mendorong bawahan berpikir kreatif (Yukl dalam Italiani, 2021). Guru merasa dipercaya dan diberi tanggung jawab strategis, sehingga loyalitas mereka meningkat. Hal ini menunjukkan keterlibatan guru berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi sekolah. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, keterlibatan guru mencerminkan prinsip pengembangan kompetensi dan integrasi. Prinsip ini menegaskan bahwa partisipasi aktif pegawai meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan organisasi. Rostini et al., (2021) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan utama organisasi yang harus dioptimalkan melalui pengakuan, kepercayaan, dan pemberdayaan. Guru tidak lagi hanya pelaksana kebijakan, melainkan juga subjek aktif dalam merumuskan arah kebijakan sekolah. Dengan demikian, keterlibatan guru memperkuat profesionalisme dan menciptakan iklim kerja produktif.

#### *Menjaga Komunikasi yang Efektif dengan Guru*

Kepala sekolah MTs Ma'arif membangun komunikasi dua arah yang terbuka melalui forum formal maupun interaksi sehari-hari. Guru merasa dihargai karena setiap masukan didengar dan ditanggapi dengan baik oleh kepala sekolah. Situasi ini menciptakan suasana harmonis serta mencegah potensi konflik sejak dini. Menurut Thoah (2020) dan Rivai & Mulyadi (2021), komunikasi efektif menjadi indikator kepemimpinan yang membangun

hubungan interpersonal positif. Dengan komunikasi yang sehat, guru menjadi lebih percaya diri dalam melaksanakan tugasnya.

Keterbukaan informasi juga menjadi praktik penting dalam komunikasi yang dijalankan kepala sekolah. Guru mengetahui perkembangan program, kebijakan, hingga strategi sekolah secara transparan. Robbins dan Coulter menegaskan bahwa pemimpin demokratis mendorong partisipasi aktif bawahan dalam komunikasi dan pemecahan masalah (Utari & Hadi, 2020). Dengan pola ini, guru merasa diposisikan sebagai mitra kerja, bukan hanya pelaksana kebijakan. Kondisi tersebut berkontribusi langsung pada meningkatnya kepuasan kerja guru.

Susilowati (2023) menegaskan bahwa fungsi pengarahan dan pengawasan hanya dapat berjalan optimal bila didukung komunikasi yang sehat. Kepala sekolah MTs Ma'arif melaksanakan hal ini dengan menyampaikan kebijakan secara jelas dan memberi ruang diskusi terbuka. Guru merasa dihargai karena pendapat mereka dipertimbangkan sebelum keputusan dibuat. Kondisi ini memperkuat loyalitas serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan. Dengan demikian, komunikasi efektif menjadi instrumen penting dalam menciptakan lingkungan kerja kondusif.

#### *Motivasi Guru agar Tetap Semangat dalam Menjalankan Tugas*

Kepala sekolah MTs Ma'arif berperan penting dalam memotivasi guru melalui perhatian, kepercayaan, dan penghargaan. Guru merasa diperhatikan ketika mendapat pujian maupun dukungan emosional dari pimpinan. Thoha (2020) menegaskan bahwa motivasi dan inspirasi merupakan indikator penting kepemimpinan yang efektif. Amelia dalam Ardiyana et al., (2024) juga menjelaskan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja, komitmen, dan kepuasan kerja tenaga pendidik. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor strategis dalam menjaga semangat kerja guru. Robbins dan Coulter menyatakan bahwa pemimpin demokratis memberi ruang kebebasan bagi bawahannya untuk berinovasi (Utari & Hadi, 2020). Kepala sekolah di MTs Ma'arif menerapkan hal ini dengan memberikan kepercayaan kepada guru untuk mencoba metode pembelajaran baru. Situasi ini memperkuat rasa tanggung jawab guru terhadap tugasnya. Guru merasa diberi ruang untuk berkembang sehingga lebih bersemangat dalam mengajar. Kondisi ini menjadikan motivasi sebagai salah satu kunci terciptanya kepuasan kerja.

Motivasi yang diberikan kepala sekolah tidak hanya bersifat formal, tetapi juga emosional. Kepala sekolah menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakter guru, baik yang baru maupun berpengalaman. Hal ini membentuk kedekatan emosional yang mendorong semangat kerja guru tetap tinggi. Dengan dukungan moral yang konsisten, guru merasa dihargai sebagai mitra

kerja yang bermakna. Oleh karena itu, motivasi dari kepala sekolah menjadi energi positif bagi kinerja guru di MTs Ma'arif.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepala sekolah menjadi teladan melalui kedisiplinan, tanggung jawab, dan sikap empatik. Guru menilai kepala sekolah konsisten antara ucapan dan tindakan dalam memimpin sekolah. Siagian (2020) menegaskan bahwa pemimpin demokratis harus menjadi fasilitator sekaligus role model. Dengan keteladanan ini, guru lebih mudah menerima arahan karena melihat langsung contoh positif dari pimpinan. Hal tersebut memperkuat budaya kerja positif dan profesional. Kepala sekolah di MTs Ma'arif menunjukkan keteladanan nyata dengan hadir tepat waktu, ikut terlibat dalam kegiatan, serta bersikap sabar menghadapi guru maupun siswa. Keteladanan ini membentuk etos kerja guru yang kuat. Kurnia et al., (2023) juga menegaskan bahwa pemimpin yang memberi teladan nyata lebih mudah diterima bawahannya. Dengan demikian, keteladanan kepala sekolah memperkuat kohesi tim dan loyalitas guru.

Keteladanan kepala sekolah juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang sehat. Guru menilai bahwa kepala sekolah memperlakukan mereka dengan adil dan menghargai setiap kontribusi. Kondisi ini mencerminkan integritas pemimpin yang konsisten dalam perkataan dan perbuatan. Lingkungan kerja yang dipimpin dengan keteladanan menciptakan rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi. Oleh karena itu, keteladanan menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan kepuasan kerja guru.

## **Kepuasan Kerja Guru**

### *Lingkungan Kerja yang Kondusif Bagi Guru*

Lingkungan kerja di MTs Ma'arif dibangun dalam suasana kekeluargaan yang harmonis. Guru merasa nyaman karena tidak ada jarak antara pimpinan dan staf pengajar. Susilowati (2023) menegaskan bahwa lingkungan kerja kondusif berperan penting dalam menciptakan loyalitas dan motivasi kerja pegawai. Partisipasi guru dalam menjaga lingkungan kerja menumbuhkan rasa memiliki terhadap sekolah. Dengan kondisi ini, suasana kerja menjadi lebih produktif. Siagian (2020) menjelaskan bahwa keterlibatan bawahan dalam menjaga lingkungan kerja meningkatkan rasa tanggung jawab. Kepala sekolah memberi kesempatan guru terlibat dalam pengelolaan fasilitas dan suasana sekolah. Guru merasa memiliki tanggung jawab kolektif dalam menjaga kenyamanan bersama. Kondisi ini menumbuhkan semangat kolektif dan meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja kondusif memperkuat kepuasan guru terhadap pekerjaannya.

Lingkungan kerja kondusif juga mencegah timbulnya konflik antar guru. Kepala sekolah menyelesaikan persoalan melalui komunikasi terbuka dan pendekatan humanis. Guru merasa tenang karena kebijakan sekolah dibuat dengan pertimbangan bersama. Situasi ini memperkuat solidaritas dan rasa kebersamaan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang sehat menciptakan kenyamanan psikologis bagi guru.

#### *Bentuk Apresiasi dan Dukungan Bagi Guru*

Kepala sekolah memberikan apresiasi berupa pujian, perhatian personal, dan kepercayaan. Guru merasa dihargai tidak hanya dari hasil kerja, tetapi juga dari usaha yang dilakukan. Susilowati (2023) menyebutkan bahwa penghargaan dan dukungan merupakan strategi motivasional dalam meningkatkan kepuasan kerja. Robbins dan Coulter menegaskan bahwa pemimpin demokratis memberi pengakuan terhadap kontribusi anggota tim (Utari & Hadi, 2020). Dengan demikian, apresiasi meningkatkan loyalitas guru.

Kurnia et al. (2023) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu mengapresiasi pencapaian bawahan menciptakan suasana kerja kompetitif secara sehat. Kepala sekolah di MTs Ma'arif tidak hanya menghargai guru senior, tetapi juga guru muda yang menunjukkan dedikasi. Guru merasa keadilan dalam penghargaan menjadi sumber semangat kerja. Situasi ini menciptakan iklim kerja yang positif. Dengan demikian, apresiasi dan dukungan memperkuat motivasi kerja guru. Apresiasi yang diberikan kepala sekolah tidak selalu berbentuk materi, tetapi juga dukungan emosional. Kepala sekolah menyediakan ruang bagi guru untuk menyampaikan keluhan maupun aspirasi. Guru merasa diperhatikan sebagai individu, bukan hanya sebagai pekerja. Kondisi ini memperkuat ikatan emosional antara pimpinan dan guru. Dengan demikian, apresiasi non-materi menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan kerja.

#### *Hubungan yang Harmonis Antar Guru*

Hasil penelitian menunjukkan hubungan antar guru di MTs Ma'arif dilandasi rasa kekeluargaan. Guru saling menghargai, mendukung, dan tidak mudah menyalahkan bila terjadi kesalahan. Rivai (2021) menegaskan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh pada hubungan kerja yang harmonis. Dengan budaya saling memahami, guru merasa nyaman dalam menjalankan tugas. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja.

Kurnia et al. (2023) menekankan pentingnya integritas pemimpin dalam menciptakan stabilitas hubungan kerja. Kepala sekolah MTs Ma'arif menegakkan prinsip keadilan dalam pembagian tugas dan komunikasi. Guru menilai kepemimpinan yang adil memperkuat rasa kebersamaan dalam organisasi. Kondisi ini menciptakan iklim kerja yang solid dan produktif.



Dengan demikian, hubungan harmonis memperkuat kohesi tim guru. Hubungan antar guru juga diperkuat oleh komunikasi terbuka yang terjalin sehari-hari. Guru dapat berdiskusi mengenai kendala mengajar maupun berbagi pengalaman secara bebas. Kepala sekolah memfasilitasi agar suasana kekeluargaan tetap terjaga. Kondisi ini membangun solidaritas dan kebersamaan. Dengan demikian, hubungan harmonis menjadi faktor penentu kepuasan kerja guru.

### *Meningkatkan Kesejahteraan Bagi Guru*

Kepala sekolah berupaya memenuhi hak guru meskipun keterbatasan finansial sekolah masih ada. Guru tetap menerima gaji sesuai kemampuan lembaga dan tepat waktu. Susilowati (2023) menjelaskan bahwa kesejahteraan menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai. Kepala sekolah juga terbuka mengenai kondisi keuangan sekolah untuk menjaga kepercayaan. Dengan demikian, keterbatasan finansial dapat diterima dengan sikap legawa oleh guru. Kesejahteraan guru juga diperhatikan dari aspek non-material seperti fleksibilitas tugas dan dukungan moral. Kepala sekolah memberi kelonggaran saat guru menghadapi kendala pribadi atau kesehatan. Yukl dalam Italiani menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pertimbangan individual terhadap bawahan. Guru menilai sikap empati tersebut meningkatkan loyalitas dan rasa dihargai. Dengan demikian, perhatian pada kesejahteraan non-material memperkuat semangat kerja guru.

Kurnia et al. (2023) menegaskan bahwa pemimpin yang peduli pada kesejahteraan bawahan membangun hubungan emosional yang kuat. Kepala sekolah aktif mencari peluang bantuan eksternal bagi guru dan mendukung pengembangan kompetensi mereka. Kondisi ini mencerminkan praktik kepemimpinan humanistik yang memperhatikan kualitas hidup tenaga pendidik. Guru merasa diperhatikan tidak hanya sebagai pekerja, tetapi juga sebagai manusia. Dengan demikian, kepedulian pada kesejahteraan menjadi strategi penting dalam menjaga kepuasan kerja guru

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah MTs Ma'arif Kecamatan Pemahan bercirikan demokratis dengan menekankan keterlibatan guru, komunikasi yang efektif, pemberian motivasi, serta keteladanan. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan loyalitas terhadap sekolah. Komunikasi terbuka memperkuat hubungan interpersonal yang harmonis dan menciptakan iklim kerja kondusif. Motivasi yang diberikan kepala sekolah, baik berupa dukungan emosional maupun ruang untuk berinovasi, mendorong guru lebih bersemangat dalam menjalankan tugas.

Keteladanan yang ditunjukkan kepala sekolah memperkuat profesionalisme dan menjadi instrumen penting dalam membangun budaya organisasi positif.

Kepuasan kerja guru tercermin dari lingkungan kerja yang kondusif, adanya apresiasi dan dukungan, hubungan yang harmonis, serta perhatian terhadap kesejahteraan. Guru merasa nyaman bekerja karena suasana kekeluargaan dan keterbukaan yang dibangun pimpinan. Apresiasi non-material terbukti memberi pengaruh besar terhadap motivasi dan loyalitas guru. Hubungan harmonis antar guru semakin memperkuat rasa kebersamaan dalam menjalankan tugas. Meskipun terdapat keterbatasan finansial, perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan tetap mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Temuan ini juga mendukung teori-teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya partisipasi, komunikasi, motivasi, keteladanan, serta kesejahteraan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dengan demikian, strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi acuan dalam pengembangan manajemen pendidikan di madrasah maupun sekolah lain.

## REFERENSI

- Abdullah, A., & Burhanuddin, S. A. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan *Good Governance* di Sekolah. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(1), 413–418. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i1.4538>
- Ardiyana, M., Firayanti, Y., & Wulansari, F. (2024). *Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dosen di Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat tahun 2024* (Vol. 3, hlm. 1230–1239).
- Arsyad, A. (2022). *Model kepemimpinan integritas (Studi kasus: Kepemimpinan kepala cabang dinas pendidikan Provinsi Sumatera Utara)*. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(1), 31–44. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i1.116>
- Bastari, A. (2023). Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam *novel Resign* karya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(2), 2021–2024.
- Burhan, M. (Ed.). (2023). *Kepemimpinan kepala sekolah* (M. P. A. Z. Nurwidyayanti, Ed.). Martapura: Ruang Karya Bersama.
- Daryoto, M. C. (2024). *Teori dan gaya kepemimpinan dalam membentuk karakter dan SDM yang unggul*. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 356–368. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i3.1166>
- Endang, dkk. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Malang: Unisma.
- Fitriani, F., & Suradinata, A. (2023). *The formulation of situational leadership style in controlling work stress of bureaucratic employees*. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial*, 12(2), 389–402. <https://doi.org/10.35724/sjias.v12i2.5514>
- Garum. (2024). *Face to face: Budaya organisasi, iklim kerja dan kepuasan kerja guru* (A. Irsandriya, Ed.). Kendal: Ahsyara Media Indonesia.
- Irmayani, N. W. D. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ismail, S. (2022). *Manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru*. Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Group.

- Jaya, W. S. (2021). Kinerja guru ditinjau dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3), 1286–1294. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i3.1738>
- Kurnia, A., Firayanti, Y., & Tawil, H. (2023). Analisis gaya kepemimpinan di Desa Manggala Kecamatan Pinoh Selatan Kabupaten Melawi. *ARMADA: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(9), 1061–1074. <https://doi.org/10.55681/armada.v1i9.871>
- Mangkunegara, A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi ke-14). Remaja Rosdakarya.
- Muntatsiroh, A., & Hendriani, S. (2024). Tipe tipe kepemimpinan dan teori kepemimpinan dalam suatu organisasi. *Jurnal Economic Edu*, 4(2), 172–178. <https://doi.org/10.36085/jee.v4i2.5917>
- Nardison, N. (2023). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru SDN 03 Kinali dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran tahun pelajaran 2019/2020. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(3), 306–312. <https://doi.org/10.60126/maras.v1i3.64>
- Neny, R., & Pasteu, D. A. (Eds.). (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alqaprint Jatinangor.
- Parnawi, A. (2020). *Optimalisasi kepuasan kerja tenaga kependidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Rostini, dkk. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Siagian, S. P. (2002). *Teori dan praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susilowati, M. S., & Purnomo, Y. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Deepublish Digital.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Thoah, M. (2010). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya kepemimpinan demokratis perpustakaan Kota Yogyakarta (studi kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>
- Utomo, S., Suradinata, A., Lukman, D., & Sartika, R. (2020). *Pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat stress dan komitmen kerja personil Mako Koarmada I TNI AL*. PAPANUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik, 3(2), 115–129. <https://doi.org/10.54783/japp.v3i2.123>
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 144. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>
- Wibowo. (2014). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yani Siregar, T., Rahma, T., & Wardi, Y. (2023). Peran gaya kepemimpinan dalam kinerja dan kepuasan kerja generasi milenial: A systematic literature review. *Referensi: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 11(1), 83–92. <https://doi.org/10.33366/ref.v11i1.4663>