Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)
p-ISSN: 2797-2879, e-ISSN: 2797-2860
Volume 6, nomor 4, 2026, hal. 3475-3491
Doi: https://doi.org/10.53299/jppi.v6i4.5722

Kepemimpinan Kharismatik, Lingkungan Kerja, dan Motivasi sebagai Determinan Kepuasan Kerja Guru SMA Swasta

Arifal Herman Saputra*, Sri Utaminingsih, R. Dede Siswandi
Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

*Corresponding Author: arifalherman0@gmail.com
Dikirim: 19-10-2026; Direvisi: 28-10-2026; Diterima: 01-11-2026

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru SMA swasta di Kecamatan Serang, Kota Serang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 105 guru dari populasi 142 guru pada tujuh SMA swasta. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, korelasi Pearson, regresi linear sederhana, dan regresi linear berganda. Hasil regresi sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik ($r = 0{,}934$; $R^2 = 0{,}872$), lingkungan kerja ($r = 0{,}924$; $R^2 = 0{,}853$), dan motivasi ($r = 0{,}931$; $R^2 = 0{,}866$) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Namun, dalam regresi berganda, kepemimpinan kharismatik ($B = 0{,}460$; $p < 0{,}001$) dan motivasi ($B = 0{,}418$; $p < 0{,}001$) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial, sedangkan lingkungan kerja tidak signifikan ($B = 0{,}218$; $p = 0{,}055$). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($F = 333{,}945$; $p < 0{,}001$; $R^2 = 0{,}908$). Meskipun demikian, indikasi multikolinearitas, terutama pada variabel lingkungan kerja (VIF = 10,702), membatasi kehati-hatian dalam menafsirkan kontribusi parsial setiap prediktor. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan kharismatik dan motivasi dalam menjelaskan kepuasan kerja guru, dengan tetap mempertimbangkan lingkungan kerja serta keterbatasan model regresi.

Kata Kunci: kepemimpinan kharismatik; lingkungan kerja; motivasi; kepuasan kerja guru; SMA swasta.

Abstract: This study aims to analyze the effects of charismatic leadership, work environment, and motivation on job satisfaction among teachers at private senior high schools in Serang Subdistrict, Serang City, Indonesia. A quantitative survey was conducted involving 105 teachers from a population of 142 teachers across seven private senior high schools. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistics, classical assumption tests, Pearson correlation, simple linear regression, and multiple linear regression. The simple regression results indicate that charismatic leadership ($r = 0.934$; $R^2 = 0.872$), work environment ($r = 0.924$; $R^2 = 0.853$), and motivation ($r = 0.931$; $R^2 = 0.866$) have positive and significant relationships with teacher job satisfaction. However, in the multiple regression model, charismatic leadership ($B = 0.460$; $p < 0.001$) and motivation ($B = 0.418$; $p < 0.001$) have positive and significant partial effects, whereas the work environment does not reach statistical significance ($B = 0.218$; $p = 0.055$). Simultaneously, the three variables significantly predict teacher job satisfaction ($F = 333.945$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.908$). Nevertheless, the indication of multicollinearity, particularly for the work environment variable (VIF = 10.702), warrants caution when interpreting the unique partial contribution of each predictor. These findings highlight the importance of charismatic leadership and motivation in explaining teacher job satisfaction while recognizing the relevance of the work environment and the limitations of the regression model.

Keywords: charismatic leadership; work environment; motivation; teacher job satisfaction; private high schools.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja guru merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sekolah karena berkaitan dengan bagaimana guru mengevaluasi pekerjaan, pengalaman profesional, serta kondisi organisasi tempat mereka bekerja (Kusumaningrum et al., 2025; Tyas & Pawestri, 2025; Utaminingsih, 2026). Guru tidak hanya menjalankan fungsi pedagogis dalam proses pembelajaran, tetapi juga melaksanakan berbagai tanggung jawab administratif, sosial, dan profesional yang menuntut keterlibatan berkelanjutan (Bich et al., 2026; Harripersaud & Edwards, 2026). Dalam kondisi tersebut, kepuasan kerja menjadi bagian penting dari pengalaman profesional guru karena dapat berkaitan dengan keberlangsungan keterlibatan guru dalam organisasi sekolah dan kualitas pelaksanaan tugasnya. Kajian sistematis dan meta-analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru memiliki hubungan dengan berbagai aspek pekerjaan dan perilaku profesional, termasuk intensi untuk meninggalkan profesi, kelelahan kerja, serta kualitas interaksi dalam proses pendidikan (Wartenberg et al., 2023). Oleh karena itu, kepuasan kerja guru perlu dipahami bukan semata-mata sebagai persoalan psikologis individual, tetapi juga sebagai fenomena yang terbentuk melalui interaksi antara karakteristik individu dan kondisi organisasi sekolah.

Dalam perspektif teori dua faktor, kepuasan kerja berkaitan dengan keberadaan faktor motivator dan faktor *higiene* yang membentuk pengalaman seseorang terhadap pekerjaannya. Faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan perkembangan pekerjaan, sedangkan faktor *higiene* berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan organisasi, dan aspek lingkungan pekerjaan (Herzberg et al., 2017). Kerangka tersebut memberikan dasar bahwa kepuasan kerja guru dapat dipengaruhi oleh kondisi yang melekat pada pekerjaan maupun lingkungan organisasional tempat guru menjalankan tugasnya. Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin, kondisi lingkungan kerja, dan dorongan guru dalam menjalankan tugas merupakan beberapa aspek yang secara konseptual dapat membentuk pengalaman kerja tersebut (Imawati et al., 2025; Khaira et al., 2022).

Salah satu faktor organisasional yang penting untuk diperhatikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kharismatik menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, menunjukkan keyakinan terhadap tujuan bersama, memberikan inspirasi, serta membangun kepercayaan dan keterikatan pengikut terhadap pemimpin maupun tujuan organisasi (Ardiansyah et al., 2026; Jedaman et al., 2022). Dalam organisasi sekolah, karakteristik tersebut dapat menjadi penting karena kepala sekolah berperan dalam memberikan arah, membangun makna terhadap pekerjaan, serta menciptakan hubungan yang mendukung keterlibatan guru. Penelitian Jedaman et al., (2022) menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan kharismatik merupakan salah satu prediktor penting kepuasan kerja dan komitmen guru. Pada konteks pendidikan di Indonesia, Ishkak, (2022) juga menunjukkan relevansi kepemimpinan kharismatik dalam menjelaskan kepuasan kerja guru. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa karakter kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu konteks organisasional yang layak dipertimbangkan dalam kajian kepuasan kerja guru.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dari pengalaman kerja guru. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang menyertai pelaksanaan pekerjaan, termasuk fasilitas, hubungan interpersonal, dukungan organisasi, komunikasi, serta kondisi sosial di tempat kerja

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

(Bauer, 2023). Ker et al., (2022) menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan kerja memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja guru. Temuan Jentsch et al., (2023) dan Utaminingsih et al., (2026) juga memperlihatkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan sekolah merupakan bagian penting dalam menjelaskan kepuasan kerja dan stres guru. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sarana dan kondisi fisik sekolah, tetapi juga dengan kualitas hubungan sosial dan dukungan yang diterima guru dalam menjalankan pekerjaan.

Faktor lain yang secara teoritis berkaitan dengan kepuasan kerja adalah motivasi. Motivasi memberikan dorongan bagi individu untuk memulai, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku dalam mencapai tujuan tertentu (Diefendorff et al., 2022). Dalam *self-determination theory*, motivasi berkualitas berkaitan dengan terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000). Dalam pekerjaan guru, kebutuhan tersebut memiliki relevansi karena aktivitas mengajar menuntut kompetensi, tanggung jawab, keterlibatan, serta hubungan interpersonal yang berkelanjutan. Penelitian Kilag et al., (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja merupakan faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru. Penelitian Surapranata et al., (2025) juga menunjukkan pentingnya motivasi kerja guru dalam menjelaskan kepuasan kerja. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja guru perlu dianalisis dengan mempertimbangkan faktor psikologis dan faktor organisasional secara bersamaan.

Kajian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja guru telah memperoleh perhatian dalam berbagai konteks pendidikan. Yang & Hoque, (2023), melalui kajian sistematis terhadap penelitian mengenai prediktor kepuasan kerja guru, menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan sekolah, karakteristik organisasi, dan faktor individual merupakan kelompok faktor yang relevan dalam menjelaskan kepuasan kerja. Penelitian empiris berikutnya juga mengembangkan kajian tersebut melalui pengujian berbagai kombinasi variabel. Pardamean & Kasmir, (2024), misalnya, mengkaji kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan kepuasan kerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening. Sementara itu, Santika et al., (2023) menguji motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian Ishkak, (2022) secara khusus menempatkan kepemimpinan kharismatik sebagai faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru.

Penelitian terdahulu telah mengkaji sejumlah faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru, tetapi menggunakan konfigurasi variabel dan fokus analisis yang berbeda. Pardamean & Kasmir (2024), misalnya, menguji kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening. Berbeda dengan penelitian tersebut, Santika et al. (2023) menguji motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi sebagai prediktor kepuasan kerja guru. Sementara itu, Ishkak (2022) secara khusus mengkaji keterkaitan kepemimpinan kharismatik dengan kepuasan kerja guru. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi telah memperoleh perhatian dalam penelitian kepuasan kerja, tetapi belum menunjukkan konfigurasi model yang sepenuhnya sama dengan penelitian ini berdasarkan sumber-sumber yang dirujuk. Secara khusus, masih diperlukan pengujian yang menempatkan kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi secara bersamaan sebagai prediktor langsung kepuasan kerja guru, bukan menempatkan motivasi sebagai

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

variabel intervening atau menggantinya dengan prediktor lain. Selain itu, bukti empiris dalam konteks guru SMA swasta pada tingkat wilayah kecamatan, khususnya di Kecamatan Serang, Kota Serang, perlu diperluas. Oleh karena itu, penelitian ini menguji pengaruh ketiga variabel tersebut secara parsial dan simultan untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing prediktor terhadap kepuasan kerja guru dalam konteks organisasi sekolah menengah swasta.

Berdasarkan *state of the art* tersebut, kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada pengujian determinan kepuasan kerja guru melalui analisis kontribusi parsial dan simultan kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi pada konteks SMA swasta di Kecamatan Serang, Kota Serang. Berbeda dari penelitian terdahulu yang menggunakan konfigurasi variabel dan posisi motivasi yang beragam, penelitian ini menempatkan ketiga variabel sebagai prediktor langsung dalam satu model regresi untuk mengidentifikasi pengaruh masing-masing variabel setelah memperhitungkan keberadaan prediktor lainnya. Analisis tersebut dilengkapi dengan perhitungan sumbangan efektif dan sumbangan relatif untuk menggambarkan kontribusi masing-masing prediktor terhadap variasi kepuasan kerja guru dalam model. Dari sisi kontekstual, penelitian ini memperluas bukti empiris mengenai kepuasan kerja pada guru SMA swasta di tingkat kecamatan, yang memiliki karakteristik kelembagaan berbeda dari konteks penelitian terdahulu. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak hanya terletak pada konfigurasi variabel, tetapi juga pada analisis perbedaan kontribusi prediktor dan pengujian empiris dalam konteks sekolah menengah swasta. Interpretasi kontribusi masing-masing prediktor tetap perlu mempertimbangkan hasil pengujian multikolinearitas dalam model regresi.

Konteks penelitian ini adalah guru SMA swasta di Kecamatan Serang, Kota Serang. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan kerangka konseptual dan temuan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan meliputi: (H_1) kepemimpinan kharismatik berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru; (H_2) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru; (H_3) motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru; dan (H_4) kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

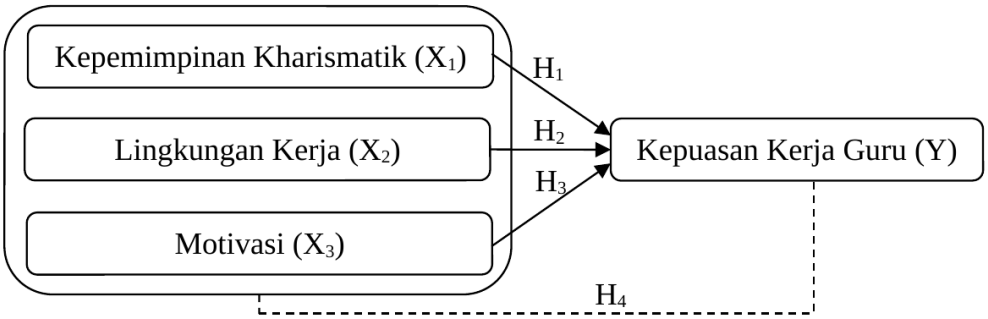
Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru SMA swasta di Kecamatan Serang, Kota Serang, baik secara parsial maupun simultan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel melalui data numerik yang dianalisis menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2021). Variabel independen dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan kharismatik (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan motivasi (X_3), sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan kerja guru (Y). Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh setiap variabel independen secara parsial dan pengaruh ketiganya secara simultan terhadap kepuasan kerja guru.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan tujuan pengujian pengaruh kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Model hubungan antarvariabel tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Populasi penelitian terdiri atas 142 guru dari tujuh SMA swasta di Kecamatan Serang, Kota Serang. Sampel penelitian berjumlah 105 guru, yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik proportionate simple random sampling, yaitu pemilihan responden secara acak dengan jumlah sampel pada setiap sekolah ditetapkan secara proporsional berdasarkan jumlah guru di sekolah tersebut (Sugiyono, 2021). Kerangka sampel disusun berdasarkan daftar guru pada masing-masing sekolah yang menjadi anggota populasi penelitian. Selanjutnya, jumlah sampel setiap sekolah ditentukan berdasarkan proporsi jumlah guru terhadap keseluruhan populasi, kemudian responden dipilih secara acak dari daftar tersebut sehingga setiap guru dalam sekolah yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk terpilih sesuai dengan prosedur pengacakan yang diterapkan. Distribusi sampel dari ketujuh sekolah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Nama Sekolah	Populasi	Sampel
1	SMAIT Bait et Tauhied	12	9
2	SMAS Al Mubarok	45	33
3	SMAS IT Al Fahmi	20	15
4	SMAS Informatika	15	11
5	SMAS Mardi Yuana	13	10
6	SMAS Nur El Bantany	20	15
7	SMAS Nurul Islam	17	12
Total		**142**	**105**

Sumber: Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan data Dapodik dari Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, https://dapo.kemendikdasmen.go.id, diakses pada tahun 2026, diolah oleh peneliti

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), cukup setuju (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Kuesioner disusun berdasarkan indikator operasional setiap variabel. Kepemimpinan kharismatik diukur melalui daya tarik dan keteladanan pemimpin,

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

kemampuan menginspirasi dan memotivasi, penyampaian visi, serta komunikasi dan kemampuan memengaruhi. Lingkungan kerja diukur melalui kondisi fisik dan sarana prasarana, hubungan interpersonal dan sosial, dukungan manajerial dan kepemimpinan, serta suasana kerja dan keamanan psikologis. Motivasi mencakup dorongan kerja, arah kerja, ketekunan, dan usaha kerja. Sementara itu, kepuasan kerja guru diukur berdasarkan kepuasan terhadap tugas, kompensasi dan insentif, kepemimpinan dan supervisi, serta hubungan interpersonal dan iklim kerja. Penyusunan instrumen berdasarkan indikator konstruk dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara butir pernyataan dan konsep yang diukur (Sugiyono, 2021).

Sebelum digunakan dalam penelitian utama, instrumen diuji coba kepada 40 guru dari sekolah lain di luar tujuh SMA swasta yang menjadi lokasi penelitian. Responden uji coba tidak diikutsertakan dalam sampel penelitian utama. Validitas butir diuji menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* pada taraf signifikansi 5%, dengan nilai r_{tabel} = 0,361. Hasil pengujian menunjukkan bahwa dari 160 butir pernyataan, sebanyak 155 butir dinyatakan valid dan 5 butir tidak valid. Pada variabel kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi, masing-masing terdapat 39 butir valid dan 1 butir tidak valid. Pada variabel kepuasan kerja guru, terdapat 38 butir valid dan 2 butir tidak valid. Status penanganan kelima butir yang tidak valid serta tahap penghitungan reliabilitas perlu disesuaikan dengan prosedur aktual yang dilakukan dalam penelitian. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas penerimaan ≥ 0,60. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel adalah 0,953 untuk kepemimpinan kharismatik, 0,953 untuk lingkungan kerja, 0,962 untuk motivasi, dan 0,948 untuk kepuasan kerja guru. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang tinggi berdasarkan kriteria yang digunakan. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Butir Awal	Butir Valid	Butir Tidak Valid	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan kharismatik (X1)	40	39	1	0,953
Lingkungan kerja (X2)	40	39	1	0,953
Motivasi (X3)	40	39	1	0,962
Kepuasan kerja guru (Y)	40	38	2	0,948
Total	**160**	**155**	**5**	—

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 105 guru yang telah ditetapkan sebagai responden. Jawaban responden diberi skor sesuai dengan skala Likert, kemudian ditabulasi dan diolah menggunakan perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 23.0. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis untuk menggambarkan kondisi setiap variabel dan menguji hipotesis penelitian.

Analisis data mencakup statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, median, modus, simpangan baku, varians, nilai minimum dan maksimum, serta distribusi frekuensi. Analisis inferensial dilakukan melalui tahapan pengujian prasyarat dan pengujian hipotesis. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual berdistribusi normal, dengan kriteria nilai signifikansi lebih besar dari 0,05

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

menunjukkan bahwa tidak terdapat bukti yang cukup untuk menolak asumsi normalitas. Uji linearitas dilakukan untuk menilai hubungan linear antara variabel independen dan variabel dependen, dengan memperhatikan nilai signifikansi *Deviation from Linearity* yang lebih besar dari 0,05. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF); nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10 digunakan sebagai kriteria umum tidak adanya indikasi multikolinearitas yang serius. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser, dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 menunjukkan tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas berdasarkan pengujian tersebut.

Selanjutnya, regresi linear sederhana digunakan untuk menguji pengaruh setiap variabel independen terhadap kepuasan kerja guru secara terpisah, sedangkan regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh ketiga variabel independen secara simultan. Pengujian pengaruh parsial dilakukan menggunakan uji t, dengan kriteria signifikansi $p < 0{,}05$, sedangkan pengaruh simultan diuji menggunakan uji F dengan kriteria yang sama. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui proporsi variasi kepuasan kerja guru yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2021).

Sumbangan efektif (SE) digunakan untuk menghitung kontribusi setiap variabel independen terhadap koefisien determinasi, dengan rumus $SE_i = \beta_i \times r_{iY} \times 100\%$, sedangkan sumbangan relatif (SR) digunakan untuk mengetahui proporsi sumbangan efektif suatu variabel terhadap total sumbangan efektif seluruh prediktor, dengan rumus $SR_i = (SE_i/R^2) \times 100\%$. Dalam perhitungan tersebut, β_i merupakan koefisien regresi terstandar, r_{iY} merupakan korelasi Pearson antara prediktor ke-*i* dan variabel kepuasan kerja guru, sedangkan R^2 merupakan koefisien determinasi model regresi berganda. Seluruh pengujian statistik dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics 23 pada taraf signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 105 guru SMA swasta di Kecamatan Serang, Kota Serang. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang mengukur kepemimpinan kharismatik (X_1), lingkungan kerja (X_2), motivasi (X_3), dan kepuasan kerja guru (Y). Analisis data meliputi statistik deskriptif, pengujian asumsi klasik, korelasi Pearson, regresi linear sederhana, dan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja guru.

Hasil Penelitian

Statistik Deskriptif

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Median	Modus	Standar Deviasi
Kepemimpinan Kharismatik (X_1)	105	84	171	126,35	123	104	19,98
Lingkungan Kerja (X_2)	105	89	176	128,33	126	126	19,50
Motivasi (X_3)	105	81	176	129,22	127	115	19,74
Kepuasan Kerja Guru (Y)	105	90	177	132,87	130	106	22,20

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Berdasarkan Tabel 3, kepuasan kerja guru memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu 132,87, diikuti motivasi sebesar 129,22, lingkungan kerja sebesar 128,33, dan kepemimpinan kharismatik sebesar 126,35. Standar deviasi kepuasan kerja guru sebesar 22,20 menunjukkan sebaran skor yang lebih besar dibandingkan ketiga variabel independen. Hasil deskriptif tersebut memberikan gambaran awal mengenai variasi penilaian responden dan menjadi dasar untuk menguji hubungan serta pengaruh antarvariabel.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi	Indikator	Hasil	Keterangan
Normalitas	Kolmogorov–Smirnov, Sig.	0,200	Residual berdistribusi normal
Linearitas X_1–Y	Deviation from Linearity	0,746	Linear
Linearitas X_2–Y	Deviation from Linearity	0,787	Linear
Linearitas X_3–Y	Deviation from Linearity	0,665	Linear
Multikolinearitas X_1	Tolerance dan VIF	0,112; 8,928	Tidak melampaui batas VIF 10, tetapi perlu diperhatikan
Multikolinearitas X_2	Tolerance dan VIF	0,093; 10,702	Terindikasi multikolinearitas
Multikolinearitas X_3	Tolerance dan VIF	0,108; 9,229	Tidak melampaui batas VIF 10, tetapi perlu diperhatikan
Heteroskedastisitas X_1	Uji Glejser, Sig.	0,279	Tidak terindikasi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas X_2	Uji Glejser, Sig.	0,897	Tidak terindikasi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas X_3	Uji Glejser, Sig.	0,385	Tidak terindikasi heteroskedastisitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa residual memiliki nilai signifikansi Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,200. Hubungan setiap variabel independen dengan kepuasan kerja guru juga memenuhi kriteria linearitas karena seluruh nilai Deviation from Linearity lebih besar dari 0,05. Uji Glejser tidak menunjukkan indikasi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi ketiga variabel independen lebih besar dari 0,05.

Namun, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki indikasi multikolinearitas yang cukup kuat, dengan nilai *Tolerance* berkisar antara 0,093 hingga 0,112 dan VIF antara 8,928 hingga 10,702. Kondisi ini menunjukkan adanya keterkaitan yang tinggi antarvariabel independen yang dapat meningkatkan ketidakpastian estimasi koefisien regresi dan memengaruhi hasil pengujian signifikansi parsial. Oleh karena itu, koefisien regresi berganda dan nilai signifikansi uji *t* diinterpretasikan secara hati-hati, khususnya dalam menilai kontribusi unik setiap prediktor setelah variabel independen lainnya dikendalikan. Penelitian ini tidak melakukan transformasi variabel melalui pemusatan skor, analisis komponen utama, maupun regresi ridge, sehingga multikolinearitas tetap menjadi keterbatasan metodologis yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasil penelitian. Meskipun model regresi secara simultan signifikan, hasil tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa setiap variabel independen memiliki pengaruh parsial yang signifikan. Temuan penelitian dengan demikian perlu dipahami berdasarkan hasil

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

pengujian model secara keseluruhan dan keterbatasan dalam memisahkan kontribusi masing-masing prediktor.

Korelasi dan Regresi Linear Sederhana

Tabel 5. Hasil Korelasi dan Regresi Linear Sederhana

Hubungan Variabel	Pearson Correlation (r)	R^2	Persamaan Regresi	t	Sig.
X_1 terhadap Y	0,934	0,872	$Y = 1{,}687 + 1{,}038X_1$	26,454	0,000
X_2 terhadap Y	0,924	0,853	$Y = -2{,}219 + 1{,}053X_2$	24,440	0,000
X_3 terhadap Y	0,931	0,866	$Y = -2{,}537 + 1{,}048X_3$	25,833	0,000

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi sebesar 0,934 dan mampu menjelaskan 87,2% variasi kepuasan kerja guru dalam regresi sederhana. Lingkungan kerja memiliki korelasi sebesar 0,924 dengan kemampuan penjelasan sebesar 85,3%, sedangkan motivasi memiliki korelasi sebesar 0,931 dengan kemampuan penjelasan sebesar 86,6%. Seluruh nilai signifikansi tercatat sebesar 0,000 dalam keluaran statistik, yang dilaporkan sebagai $p < 0{,}001$.

Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	−7,242	4,517	—	−1,603	0,112
Kepemimpinan Kharismatik (X_1)	0,460	0,100	0,414	4,597	0,000
Lingkungan Kerja (X_2)	0,218	0,112	0,191	1,938	0,055
Motivasi (X_3)	0,418	0,103	0,372	4,063	0,000

Persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah:

$$Y = -7{,}242 + 0{,}460X_1 + 0{,}218X_2 + 0{,}418X_3$$

Koefisien kepemimpinan kharismatik sebesar 0,460 menunjukkan pengaruh positif dengan asumsi lingkungan kerja dan motivasi konstan. Koefisien motivasi sebesar 0,418 juga menunjukkan pengaruh positif. Kedua variabel tersebut signifikan secara parsial dengan nilai $p < 0{,}001$. Sementara itu, lingkungan kerja memiliki koefisien sebesar 0,218, tetapi tidak signifikan pada taraf 5% karena nilai signifikansinya sebesar 0,055.

Tabel 7. Ringkasan Signifikansi Model Regresi Berganda

R	R^2	Adjusted R^2	F	df Regresi	df Residual	Sig. F
0,953	0,908	0,906	333,945	3	101	< 0,001

Hasil uji F menunjukkan bahwa model regresi berganda signifikan secara simultan, dengan nilai F (3,101) = 333,945 dan $p < 0{,}001$. Nilai $R^2 = 0{,}908$ menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi secara bersama-sama menjelaskan 90,8% variasi kepuasan kerja guru, sedangkan 9,2% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif

Tabel 8. Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif Variabel Independen

Variabel	Beta	*r*	SE (%)	SR (%)
Kepemimpinan Kharismatik (X_1)	0,414	0,934	38,67	42,52
Lingkungan Kerja (X_2)	0,191	0,924	17,65	19,41
Motivasi (X_3)	0,372	0,931	34,63	38,07
Total	—	—	90,95	100,00

Kepemimpinan kharismatik memiliki sumbangan efektif terbesar, yaitu 38,67%, diikuti motivasi sebesar 34,63% dan lingkungan kerja sebesar 17,65%. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik memberikan sumbangan terbesar dalam model, sedangkan lingkungan kerja memberikan sumbangan terkecil. Sumbangan relatif kepemimpinan kharismatik mencapai 42,52%, motivasi sebesar 38,07%, dan lingkungan kerja sebesar 19,41%, dengan total sebesar 100,00%. Namun, total sumbangan efektif sebesar 90,95% masih menunjukkan sedikit perbedaan dari nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0{,}908$ atau 90,8%), sehingga konsistensi kedua hasil perhitungan tersebut perlu dicermati dalam interpretasi hasil penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Pada regresi sederhana, nilai korelasi sebesar 0,934, nilai t sebesar 26,454, dan R^2 sebesar 0,872 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan kharismatik dan kepuasan kerja guru. Dalam regresi berganda, kepemimpinan kharismatik tetap signifikan dengan koefisien beta sebesar 0,414 dan nilai t sebesar 4,597. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik memiliki kontribusi yang tetap signifikan setelah lingkungan kerja dan motivasi diperhitungkan dalam model.

Secara konseptual, kepemimpinan kharismatik menekankan kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi, membangun keyakinan pengikut, menunjukkan kepercayaan diri, memberikan keteladanan, dan membangkitkan komitmen terhadap tujuan bersama (Conger, 2020). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dapat berperan bukan hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai figur yang memberikan arah, inspirasi, dan makna terhadap pekerjaan guru. Perspektif tersebut sejalan dengan kajian Mukhlisin et al. (2025), yang menempatkan pengaruh pemimpin terhadap sikap dan perilaku pengikut sebagai mekanisme penting dalam efektivitas kepemimpinan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nasution et al. (2026), yang menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru pada sekolah dasar Islam negeri di Kabupaten Asahan. Penelitian tersebut melibatkan 101 guru dan menunjukkan relevansi kepemimpinan kharismatik dalam membentuk kepuasan kerja pendidik. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Ishkak (2022), yang menemukan bahwa *charismatic leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru tetap. Kesamaan temuan tersebut memperkuat argumen bahwa kepemimpinan kharismatik merupakan salah satu faktor organisasi yang relevan dalam membentuk evaluasi positif guru terhadap pekerjaannya.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Li et al. (2024) juga menunjukkan bahwa distributed school leadership secara langsung memprediksi kepuasan kerja guru, dengan stres kerja sebagai salah satu mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dan kepuasan kerja. Meskipun model kepemimpinan tersebut berbeda dari kepemimpinan kharismatik, hasilnya menguatkan pandangan bahwa pengalaman guru terhadap praktik kepemimpinan di sekolah berhubungan dengan evaluasi dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Sementara itu, Sincer & Özdemir (2024) mengkaji hubungan kinerja guru, loyalitas organisasi, dan kepemimpinan kharismatik. Tuti & ÖzdemiR (2024) juga menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan kharismatik, kepercayaan terhadap pemimpin, dan emotional labor berdasarkan persepsi guru.

Dalam konteks SMA swasta di Kecamatan Serang, hasil tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan kepala sekolah untuk membangun kepercayaan, mengomunikasikan visi, memberikan keteladanan, dan menghargai kontribusi guru. Kepemimpinan kharismatik tidak cukup diwujudkan melalui daya tarik personal pemimpin, tetapi perlu diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat dirasakan guru dalam kehidupan organisasi sekolah. Hal ini sejalan dengan kajian (Mukhlisin et al. 2025), yang menunjukkan relevansi kepemimpinan kharismatik terhadap berbagai keluaran organisasi pendidikan, termasuk perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Pada regresi sederhana, lingkungan kerja memiliki korelasi sebesar 0,924, nilai t sebesar 24,440, dan R^2 sebesar 0,853. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru ketika dianalisis secara individual. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik sekolah, ketersediaan fasilitas pembelajaran, keamanan, serta kondisi sosial dan psikologis yang terbentuk melalui hubungan antara guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, dan warga sekolah lainnya. Lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu guru melaksanakan tugas dengan lebih nyaman, memperoleh dukungan, dan membangun hubungan interpersonal yang positif (Salsabillah et al., 2025).

Namun, ketika dianalisis secara simultan bersama kepemimpinan kharismatik dan motivasi, pengaruh parsial lingkungan kerja tidak signifikan pada taraf 5% (B = 0,218; t = 1,938; p = 0,055). Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui indikasi multikolinearitas antarprediktor dalam model regresi berganda. Pada regresi sederhana, lingkungan kerja memiliki korelasi yang sangat kuat dengan kepuasan kerja guru ($r = 0,924$; $t = 24,440$; $p < 0,001$), tetapi analisis tersebut belum mengendalikan keterkaitannya dengan kepemimpinan kharismatik dan motivasi. Ketika ketiga variabel dimasukkan secara bersamaan, koefisien lingkungan kerja mencerminkan kontribusi parsialnya setelah hubungan dengan kedua prediktor lainnya diperhitungkan. Hasil uji multikolinearitas memperkuat penjelasan ini, dengan nilai VIF sebesar 8,928 untuk kepemimpinan kharismatik, 10,702 untuk lingkungan kerja, dan 9,229 untuk motivasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketiga prediktor memiliki keterkaitan yang tinggi sehingga kontribusi unik masing-masing variabel sulit dipisahkan secara presisi. Dengan demikian, ketidaksignifikanan lingkungan kerja dalam regresi berganda tidak serta-merta menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berkaitan dengan kepuasan kerja guru, melainkan bahwa kontribusi parsialnya belum terbukti signifikan setelah kepemimpinan kharismatik dan motivasi

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

dikendalikan. Temuan ini perlu ditafsirkan secara hati-hati karena multikolinearitas dapat meningkatkan galat baku koefisien dan memengaruhi hasil pengujian parsial.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah adanya indikasi multikolinearitas pada variabel lingkungan kerja, dengan Tolerance sebesar 0,093 dan VIF sebesar 10,702. Ketiga variabel independen juga memiliki korelasi yang sangat kuat dengan kepuasan kerja guru: kepemimpinan kharismatik sebesar 0,934, lingkungan kerja sebesar 0,924, dan motivasi sebesar 0,931. Kondisi tersebut mengindikasikan kemungkinan tumpang tindih informasi antarvariabel independen ketika dimasukkan secara bersamaan ke dalam model. Karena itu, ketidaksignifikanan lingkungan kerja tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa lingkungan kerja tidak relevan bagi kepuasan kerja guru. Hasil tersebut lebih tepat dibaca sebagai tidak ditemukannya kontribusi parsial yang signifikan pada model berganda ini, dengan memperhatikan indikasi multikolinearitas.

Li et al. (2024) menunjukkan bahwa pengalaman kerja guru berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan sekolah dan stres kerja. Temuan tersebut memberikan perspektif bahwa kondisi organisasi bekerja melalui sejumlah mekanisme yang saling berhubungan. Dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja tetap perlu dikelola melalui penyediaan fasilitas yang memadai, penciptaan suasana kerja yang aman, penguatan komunikasi antarwarga sekolah, serta hubungan kerja yang saling mendukung. Namun, berdasarkan hasil model simultan, upaya tersebut perlu dipadukan dengan penguatan kepemimpinan dan motivasi guru.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil regresi sederhana menunjukkan bahwa motivasi memiliki korelasi sebesar 0,931 dengan kepuasan kerja guru, nilai t sebesar 25,833, dan R^2 sebesar 0,866. Temuan tersebut menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja guru. Dalam regresi berganda, motivasi tetap berpengaruh signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,418, koefisien beta sebesar 0,372, nilai t sebesar 4,063, dan signifikansi kurang dari 0,001. Dengan demikian, motivasi memiliki kontribusi unik terhadap kepuasan kerja setelah kepemimpinan kharismatik dan lingkungan kerja dikendalikan dalam model.

Temuan ini sejalan dengan Labrador (2023), yang menunjukkan adanya hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Motivasi dapat mendorong guru menjalankan pekerjaan dengan lebih antusias sekaligus membangun sikap positif terhadap pekerjaannya. Hubungan tersebut juga berkaitan dengan kemampuan guru mempertahankan keterlibatan, menghadapi tuntutan tugas, dan memperoleh kepuasan dari pencapaian pekerjaan. Sejalan dengan itu, Rothinam et al. (2024) memberikan dasar untuk memahami keterkaitan motivasi dengan evaluasi guru terhadap pekerjaan, baik melalui dorongan internal maupun eksternal.

Besarnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,866 pada regresi linear sederhana menunjukkan bahwa motivasi menjelaskan 86,6% variasi kepuasan kerja guru dalam model tersebut. Sementara itu, nilai R^2 pada regresi sederhana untuk kepemimpinan kharismatik dan lingkungan kerja masing-masing sebesar 0,872 dan 0,853, sedangkan model regresi berganda menghasilkan R^2 sebesar 0,908. Tingginya nilai tersebut perlu ditafsirkan secara hati-hati karena seluruh variabel diukur menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden yang sama, sehingga berpotensi menimbulkan common method bias. Bias metode bersama dapat memengaruhi besarnya hubungan yang

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

teramati antarvariabel, tetapi tidak dapat dipastikan hanya berdasarkan nilai R^2. Karena penelitian ini belum menyajikan hasil uji khusus, seperti uji satu faktor Harman, potensi common method bias diakui sebagai keterbatasan penelitian. Dengan demikian, hasil regresi menunjukkan daya jelas statistik yang tinggi, tetapi besarnya hubungan antarvariabel perlu dimaknai secara hati-hati dan tidak langsung dianggap sebagai bukti hubungan sebab-akibat.

Berdasarkan sumbangan efektif, motivasi memberikan kontribusi sebesar 34,63%, dengan sumbangan relatif sebesar 38,14%. Posisi ini menempatkan motivasi sebagai variabel dengan sumbangan terbesar kedua setelah kepemimpinan kharismatik. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa pengalaman keberhasilan, pencapaian tujuan, pengembangan diri, dan penghargaan terhadap pekerjaan dapat memperkuat evaluasi positif guru terhadap pekerjaannya (Utaminingsih et al., 2026).

Dalam konteks SMA swasta di Kecamatan Serang, pengelolaan motivasi dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan yang proporsional, kesempatan pengembangan profesional, pelibatan guru dalam pencapaian tujuan sekolah, umpan balik atas pekerjaan, dan pengakuan terhadap prestasi. Strategi tersebut relevan dengan temuan bahwa motivasi tetap menjadi prediktor signifikan dalam model regresi berganda.

Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik, Lingkungan Kerja, dan Motivasi secara Simultan

Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($F = 333{,}945$; $p < 0{,}001$). Nilai R^2 sebesar 0,908 menunjukkan bahwa ketiga variabel mampu menjelaskan 90,8% variasi kepuasan kerja guru, sedangkan 9,2% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model. Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,906 juga menunjukkan kemampuan penjelasan model yang tetap tinggi setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dan ukuran sampel.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berkaitan dengan kombinasi faktor organisasi dan individual. Kepemimpinan kharismatik menggambarkan persepsi guru terhadap visi, inspirasi, keteladanan, dan pengaruh kepala sekolah. Lingkungan kerja menggambarkan kondisi fisik, sosial, dan psikologis tempat guru melaksanakan tugas, sedangkan motivasi menggambarkan dorongan yang menggerakkan guru dalam menjalankan pekerjaan. Ketiga variabel memiliki mekanisme berbeda, tetapi secara bersama-sama memberikan daya jelas yang kuat terhadap kepuasan kerja guru.

Temuan ini sejalan dengan Li et al. (2024), yang menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan sekolah berkaitan dengan kepuasan kerja guru melalui mekanisme stres kerja. Kajian Mukhlisin et al. (2025) juga menegaskan relevansi kepemimpinan kharismatik terhadap keluaran organisasi pendidikan melalui kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memengaruhi, dan mengarahkan anggota organisasi. Dalam penelitian ini, hasil tersebut diperluas dengan memasukkan lingkungan kerja dan motivasi secara bersamaan sehingga memberikan gambaran lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru.

Meskipun model simultan signifikan, hasil pengujian parsial menunjukkan perbedaan kontribusi antarvariabel. Kepemimpinan kharismatik memiliki koefisien

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

beta sebesar 0,414 dan signifikan pada p < 0,001. Motivasi memiliki beta sebesar 0,372 dan juga signifikan pada p < 0,001. Sementara itu, lingkungan kerja memiliki beta sebesar 0,191 dengan p = 0,055, sehingga tidak signifikan pada taraf 5%. Perbedaan ini tidak bertentangan dengan hasil uji F karena uji F menguji signifikansi model secara keseluruhan, sedangkan uji t menguji kontribusi parsial setiap prediktor setelah variabel lain dikendalikan.

Hasil multikolinearitas menunjukkan bahwa koefisien parsial perlu ditafsirkan secara hati-hati, terutama karena nilai VIF lingkungan kerja mencapai 10,702. Temuan ini perlu dikaitkan dengan teori dua faktor Herzberg, yang membedakan faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, dari faktor higiene, seperti kondisi lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan lingkungan kerja tidak signifikan pada taraf 5% (p = 0,055). Temuan tersebut tidak sepenuhnya membantah teori Herzberg, tetapi menunjukkan bahwa hubungan antara faktor lingkungan kerja dan kepuasan kerja dapat berbeda ketika faktor lain dianalisis secara bersamaan. Lingkungan kerja tetap memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja pada analisis regresi sederhana, tetapi kontribusi uniknya dalam model berganda belum terbukti signifikan. Selain itu, nilai VIF yang tinggi mengindikasikan adanya multikolinearitas yang dapat memengaruhi kestabilan estimasi koefisien parsial. Oleh karena itu, hasil ini lebih tepat dipahami sebagai dukungan parsial terhadap relevansi faktor motivasional dan kondisi kerja dalam menjelaskan kepuasan kerja guru, dengan catatan bahwa pengaruh masing-masing faktor perlu ditafsirkan berdasarkan karakteristik model dan keterbatasan analisis.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kepuasan kerja guru perlu dilakukan melalui pendekatan terpadu. Penguatan kepemimpinan kepala sekolah, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemeliharaan motivasi guru perlu ditempatkan sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia sekolah. Secara khusus, hasil model berganda menekankan pentingnya kepemimpinan kharismatik dan motivasi, sembari tetap mempertahankan kualitas lingkungan kerja sebagai bagian dari sistem organisasi sekolah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru SMA swasta di Kecamatan Serang, Kota Serang, berkaitan secara signifikan dengan kepemimpinan kharismatik, lingkungan kerja, dan motivasi ketika masing-masing variabel diuji secara terpisah. Ketika diuji secara simultan, ketiga variabel juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 90,8%. Namun, dalam model regresi berganda, hanya kepemimpinan kharismatik dan motivasi yang berpengaruh signifikan secara parsial, sedangkan lingkungan kerja tidak signifikan pada taraf 5%. Temuan ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan kontribusi bersama ketiga variabel sekaligus kehati-hatian dalam menafsirkan pengaruh unik masing-masing variabel.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena cakupan responden hanya meliputi guru SMA swasta di satu kecamatan dan menggunakan desain cross-sectional, sehingga hubungan antarvariabel tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai hubungan sebab-akibat. Selain itu, nilai VIF lingkungan kerja sebesar 10,702 menunjukkan indikasi multikolinearitas yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

koefisien regresi parsial. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan guru dari beberapa kecamatan atau kabupaten/kota, menggunakan desain longitudinal, serta mengevaluasi kembali multikolinearitas melalui pemeriksaan korelasi antarprediktor dan spesifikasi model. Penelitian lanjutan juga dapat menguji variabel lain, seperti kompensasi, beban kerja, dan dukungan organisasi, untuk memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

Ardiansyah, Humaisi, S., & Rasid, S. A. (2026). Kepemimpinan Kharismatik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 2 Ponorogo. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *7*(1), 19–34. https://doi.org/10.21154/sajiem.v7i1.555

Bauer, S. C. (2023). Leadership contexts and how they matter: Leaders' working conditions. In *International Encyclopedia of Education (Fourth Edition)* (pp. 315–324). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.05011-9

Bich, H. T. T., Le, B. N., & My, N. N. T. (2026). Pathways to work engagement in university lecturers: The role of work-life enrichment and life-work enrichment. *Humanities and Social Sciences Letters*, *14*(2), 415–431. https://doi.org/10.18488/73.v14i2.4909

Conger, J. A. (2020). Charisma in organizational studies. In J. P. Zúquete (Ed.), *Routledge International Handbook of Charisma* (1st ed., pp. 303–312). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429263224-32

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Diefendorff, J. M., Kenworthy, M. E., Lee, F. C., & Nguyen, L. K. (2022). Work Motivation. In F. C. Worrell (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology* (1st ed.). Oxford University PressNew York, NY. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.37

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Harripersaud, A., & Edwards, K. (2026). The Erosion of the Educator: A Multidimensional Analysis of Teacher Burnout. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 808. https://doi.org/10.38124/ijisrt/26May929

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315124827

Imawati, Maryani, I., & Zuhaery, M. (2025). School Culture in Fostering Teachers' Work Motivation. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, *10*(1), 778–801. https://doi.org/10.31851/jmksp.v10i1.19207

Ishkak, I. (2022). Peran Charismatics Leadership Atas Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Tetap. *Excellent*, *9*(2), 145–155. https://doi.org/10.36587/exc.v9i2.1360

Jedaman, P., Jongmuanwai, B., & Ariyasirichot, W. (2022). Sustainable Charismatic Leadership towards Job Satisfactions and Organization Commitments of Education Personnel. In Dr. M.-D. Guillamon (Ed.), *New Innovations in Economics, Business and Management Vol. 8* (pp. 1–16). Book Publisher

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

International (a part of SCIENCEDOMAIN International). https://doi.org/10.9734/bpi/niebm/v8/2121A

Jentsch, A., Hoferichter, F., Blömeke, S., König, J., & Kaiser, G. (2023). Investigating teachers' job satisfaction, stress and working environment: The roles of self-efficacy and school leadership. *Psychology in the Schools*, *60*(3), 679–690. https://doi.org/10.1002/pits.22788

Ker, H.-W., Lee, Y.-H., & Ho, S.-M. (2022). The Impact of Work Environment and Teacher Attributes on Teacher Job Satisfaction. *Educational Process International Journal*, *11*(1). https://doi.org/10.22521/edupij.2022.111.3

Khaira, N., Yusrizal, Y., & Niswanto, N. (2022). Teacher job satisfaction viewed from the perspective of work motivation and principal performance. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *14*(4), 4883–4890. https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.1394

Kilag, O. K. T., Angtud, R. M. A., Uy, F. T., Alvez, G. G. T., Zamora, M. B., Canoy, C. B., & Sasan, J. M. (2023). Exploring the Relationships among Work Motivation, Job Satisfaction, Administrative Support, and Performance of Teachers: A Comprehensive Study. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, *1*(3), 239–248. https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i3.3471

Kusumaningrum, H., Chaerany, C., Kholisah, T. A., & Cahyani, R. (2025). Kinerja Guru Sebagai Aspek Strategis Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam Muta'allimin*, *1*(3), 103–114. https://doi.org/10.25299/jpim.2024.16682

Labrador, L. F. M. (2023). Effects of Motivation and Job Satisfaction to Work Performance of Elementary Public School Teachers. *International Journal of Research Publications*, *122*(1). https://doi.org/10.47119/IJRP1001221420234588v

Li, J., Xue, E., & Liu, Y. (2024). The Chain Mediating Role of Teachers' Job Stress in the Influence of Distributed School Leadership on Job Satisfaction: Evidence from China, the United States, England, and Australia. *Behavioral Sciences*, *14*(4), 279. https://doi.org/10.3390/bs14040279

Mukhlisin, M. K., Maisyaroh, & Sunandar, A. (2025). Exploring Charismatic Leadership as a Strategy for Improving Teacher Performance: A Systematic Literature Review. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *10*(2), 325–341. https://doi.org/10.14421/manageria.2025.102-09

Nasution, A. N. K., Wijaya, C., & Dalimunthe, M. (2026). Leadership, Collaboration, and Satisfaction: A Structural Model of Teachers' Normative Commitment in Islamic Elementary Schools. *Journal Evaluation in Education (JEE)*, *7*(1), 22–33. https://doi.org/10.37251/jee.v7i1.2324

Pardamean, J. A., & Kasmir, K. (2024). The Influence of Leadership and Work Environment on High School Teachers' Job Satisfaction with Motivation as an Intervening Variable (Case Study in the North Jakarta Education Office I). *Indonesian Journal of Business Analytics*, *3*(6), 2387–2406. https://doi.org/10.55927/ijba.v3i6.7661

Rothinam, N., Samuel, S. J. I., Vengasalem, R., & Naidu, S. (2024). Systematic literature review on factors influencing teacher motivation. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *8*(5), 2261–2281. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1981

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Salsabillah, M. P., Santoso, Y., Al Kadri, H., & Hayati, N. (2025). Teachers' Perceptions of the Work Climate: Implications for Teacher Performance and Professionalism in Vocational High School. *Journal of Educational Management Research*, *4*(3), 1037–1051. https://doi.org/10.61987/jemr.v4i3.1037

Santika, V., Wolor, C. W., & Handaru, A. W. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja para guru di Yayasan Nasa Professional School Depok. *Co-Creation: Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, *2*(2), 43–57. https://doi.org/10.55904/cocreation.v2i2.1003

Sincer, S., & Özdemir, M. (2024). Relationship among Teacher Performance, Organizational Loyalty, Charismatic Leadership. *Educational Academic Research*, (54), 105–118. https://doi.org/10.33418/education.1449522

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke-3). Bandung: Alfabeta.

Surapranata, M. D. F., Priadana, S., & Machmud, S. (2025). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Motivasi: Dampak pada Kepuasan dan Kinerja Kepala Sekolah Penggerak. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, *9*(6), 2673–2690. https://doi.org/10.31004/obsesi.v9i6.7528

Tuti, G., & ÖzdemiR, M. (2024). Karizmatik Liderlik, Lidere Güven ve Duygusal Emeğe Yönelik Öğretmen Görüşleri: Trabzon İli Örneği. *Pamukkale University Journal of Education*, (61), 164–186. https://doi.org/10.9779/pauefd.1314078

Tyas, W. M., & Pawestri, A. Y. (2025). Meningkatkan Loyalitas dan Kepuasan Kinerja Guru melalui Pelatihan Manajemen SDM. *JIWAKERTA: Jurnal Ilmiah Wawasan Kuliah Kerja Nyata*, *6*(1), 12–20. https://doi.org/10.32528/jiwakerta.v6i1.22636206

Utaminingsih, S. (2026). The influence of organizational culture, work-life balance, and occupational health on teacher performance. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, *6*(4), 1353–1366. https://doi.org/10.59672/ijed.v6i4.5689

Utaminingsih, S., Anwar, S., & Handayani, E. T. (2026). *Penguatan Budaya Organisasi dalam Mendukung Work—Life Balance dan Kesehatan Kerja* (1st ed.). Media Pustaka Indo.

Wartenberg, G., Aldrup, K., Grund, S., & Klusmann, U. (2023). Satisfied and High Performing? A Meta-Analysis and Systematic Review of the Correlates of Teachers' Job Satisfaction. *Educational Psychology Review*, *35*(4), 114. https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4

Yang, Q., & Hoque, K. (2023). Job satisfaction of university teachers: A systematic literature review (2010-2021). *Journal of University Teaching and Learning Practice*, *20*(1). https://doi.org/10.53761/1.20.01.12

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional