

Pengaruh Komitmen dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus Guru MTsN 4 Jombang

* 1 Vionic Andini, 2 Lailatus Sa'adah

Fakultas Ekonomi, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah

ARTICLE INFORMATION

KEYWORD:

Corporate Social
Responsibility, ROA,
ROE, ROS

DOI:



This Journal is licensed under
a [Creative Commons Attribution
ShareAlike 4.0 Inter-
national License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru di MTsN 4 Jombang. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, penelitian ini melibatkan 40 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan uji *t*, uji *F*, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial, motivasi kerja merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Temuan ini mengindikasikan perlunya penguatan program peningkatan motivasi dan komitmen guru melalui pelatihan, insentif, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif.

Kata kunci: komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, guru madrasah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational commitment and work motivation on teacher job satisfaction at MTsN 4 Jombang. Using a quantitative approach with a survey method, the study involved 40 respondents selected through purposive sampling technique. The research instrument was a questionnaire tested for validity and reliability. Data were analyzed using multiple linear regression with *t*-test, *F*-test, and coefficient of determination. The results showed that organizational commitment and work motivation simultaneously had a positive and significant effect on job satisfaction. Partially, work motivation was the dominant factor influencing teacher job satisfaction. These findings indicate the need to strengthen teacher motivation and commitment programs through training, incentives, and the creation of a supportive work environment.

Keywords: organizational commitment, work motivation, job satisfaction, madrasah teachers.

Howto Cite:

Andini, V. Sa'adah, L, (2025) Pengaruh Komitmen dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus Guru MTsN 4 Jombang, 3(2),122-130

*AuthorCorrespondent:

Email: 1vionicandini@gmail.com, 2lailatus@unwaha.ac.id

Page: 122-130

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang berperan langsung dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan dedikasi yang lebih besar, semangat mengajar yang konsisten, dan keterlibatan aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada produktivitas guru, tetapi juga pada pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan. Guru yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung memberikan layanan pendidikan yang lebih berkualitas, inovatif dalam metode pembelajaran, dan peka terhadap kebutuhan siswa. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru menjadi penting, khususnya di institusi pendidikan formal seperti Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 4 Jombang.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan kesediaan seorang individu untuk tetap menjadi bagian dari lembaga. Guru yang memiliki komitmen tinggi akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah dan siap memberikan kontribusi optimal meskipun menghadapi berbagai tantangan. Dalam konteks MTsN 4 Jombang, komitmen organisasi menjadi penting karena sekolah ini berada dalam lingkungan pendidikan yang menuntut profesionalisme tinggi dan konsistensi dalam pencapaian visi-misi lembaga. Dengan komitmen yang kuat, guru dapat menghadapi beban kerja yang kompleks, mulai dari tugas pengajaran, administrasi, hingga pembinaan karakter siswa.

Selain komitmen, motivasi kerja juga menjadi pendorong utama yang memengaruhi kepuasan kerja guru. Motivasi dapat bersifat intrinsik—seperti rasa bangga atas pencapaian, pengakuan dari pimpinan, dan kesempatan berkembang—maupun ekstrinsik, seperti pemberian gaji yang layak, tunjangan, serta lingkungan kerja yang nyaman. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, kepuasan kerja muncul ketika faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) terpenuhi, sedangkan ketidakpuasan dapat terjadi jika faktor higienis (gaji, kebijakan organisasi, kondisi kerja) diabaikan. Pada MTsN 4 Jombang, guru yang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung memiliki motivasi tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian sebelumnya menguatkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru. Misalnya, studi oleh Cahyani (2021) menemukan bahwa guru dengan komitmen tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Sementara itu, motivasi intrinsik terbukti mampu menjaga semangat guru untuk bekerja secara optimal. Dalam konteks MTsN 4 Jombang, tantangan seperti beban administrasi yang berat, keterbatasan fasilitas, dan ekspektasi tinggi dari masyarakat menjadikan pentingnya strategi manajemen yang fokus pada penguatan motivasi dan komitmen guru. Dengan demikian, penelitian ini relevan untuk memberikan bukti empiris mengenai sejauh mana komitmen organisasi dan motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

LANDASAN TEORI**1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul ketika terdapat kesesuaian antara harapan individu dan realitas yang dialaminya di lingkungan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2019), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan itu sendiri. Dalam konteks guru, kepuasan kerja berkaitan erat dengan sejauh mana tugas mengajar, interaksi dengan siswa, dan kondisi lingkungan sekolah memenuhi ekspektasi dan kebutuhan profesional mereka. Kepuasan ini mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku yang berpengaruh pada performa kerja guru di kelas.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Faktor intrinsik mencakup kesempatan berkembang, pengakuan atas prestasi, dan tanggung jawab yang diberikan, sedangkan faktor ekstrinsik meliputi gaji, keamanan kerja, hubungan antar rekan, dan kebijakan organisasi. Herzberg melalui *Two-Factor Theory* membedakan antara faktor motivator yang meningkatkan kepuasan dan faktor *higienis* yang mencegah ketidakpuasan. Dalam lingkungan pendidikan, terpenuhinya faktor motivator, seperti pencapaian keberhasilan mengajar dan hubungan baik dengan siswa, akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Sebaliknya, kurangnya dukungan fasilitas dan kebijakan yang tidak adil dapat menurunkan kepuasan meskipun guru memiliki motivasi yang tinggi.

Kepuasan kerja guru juga berdampak langsung pada kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas tinggi terhadap sekolah, memiliki komitmen dalam mengembangkan metode pengajaran inovatif, serta mampu menciptakan suasana belajar yang positif. Penelitian oleh Luthans (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan tingkat absensi yang rendah, produktivitas tinggi, dan rendahnya keinginan pindah kerja (*turnover intention*). Di MTsN 4 Jombang, kepuasan kerja guru menjadi faktor krusial karena madrasah ini memiliki tuntutan profesionalisme yang tinggi, baik dari pihak internal maupun eksternal, sehingga pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya dapat menjadi landasan kebijakan peningkatan kinerja guru.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap dan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang ditandai dengan kemauan untuk berkontribusi, kesediaan untuk mempertahankan keanggotaan, dan keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, kontinuen, dan normatif. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi, yang membuat mereka bertahan karena rasa memiliki dan kebanggaan. Komitmen kontinuen mengacu pada pertimbangan biaya atau kerugian yang mungkin timbul jika meninggalkan organisasi, sedangkan komitmen normatif berasal dari rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Dalam konteks guru, ketiga dimensi ini berperan penting dalam menentukan kesetiaan mereka terhadap sekolah dan kesediaan untuk bekerja secara optimal.

Hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja bersifat timbal balik. Guru yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung merasa puas dengan pekerjaannya karena mereka melihat pekerjaannya sebagai bagian penting dari identitas diri dan misi hidupnya. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi dapat memperkuat komitmen guru terhadap sekolah. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa guru yang berkomitmen tinggi memiliki motivasi lebih besar untuk berinovasi dalam pembelajaran, bersedia mengambil tanggung jawab tambahan, dan lebih tahan terhadap tekanan pekerjaan. Di MTsN 4 Jombang, membangun komitmen organisasi yang kuat berarti tidak hanya menyediakan fasilitas dan insentif, tetapi juga menciptakan budaya sekolah yang inklusif, memberikan penghargaan atas kontribusi guru, serta memastikan visi dan misi lembaga dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh staf pengajar dan karyawan.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan. Menurut McClelland (1961), motivasi dapat dikategorikan ke dalam tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berkuasa (*need for power*), dan kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*). Kebutuhan berprestasi mendorong individu untuk mencapai standar kinerja yang tinggi dan mengutamakan hasil kerja yang memuaskan. Kebutuhan berkuasa mendorong individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan orang lain, sedangkan kebutuhan berafiliasi membuat individu terdorong untuk membangun hubungan sosial yang harmonis. Dalam konteks guru, motivasi kerja yang kuat dapat memengaruhi kualitas pengajaran, keterlibatan dalam kegiatan sekolah, serta kemauan untuk terus meningkatkan kompetensi profesional.

Motivasi kerja dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari kepuasan batin atas pekerjaan yang dilakukan, seperti rasa bangga ketika siswa berhasil atau perasaan bahagia ketika mampu menerapkan metode pembelajaran inovatif. Sementara itu, motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor luar seperti gaji, tunjangan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Teori Dua Faktor Herzberg menggarisbawahi bahwa motivator (faktor intrinsik) memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan, sementara faktor higienis (faktor ekstrinsik) berfungsi mencegah ketidakpuasan. Di MTsN 4 Jombang, upaya meningkatkan motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan menyediakan peluang pengembangan diri, menciptakan suasana kerja yang suportif, serta memberikan penghargaan atas prestasi akademik maupun non-akademik.

4. Hubungan Antarvariabel

Kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya motivasi kerja dan komitmen organisasi. Motivasi kerja yang tinggi mendorong guru untuk memberikan performa terbaik dalam pengajaran, berinovasi dalam metode pembelajaran, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Sementara itu,

komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan kesediaan guru untuk tetap menjadi bagian dari sekolah, serta memberikan kontribusi positif demi tercapainya tujuan lembaga. Secara teoritis, kedua faktor ini tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara terpisah (parsial), tetapi juga secara bersamaan (simultan). Kombinasi motivasi yang kuat dan komitmen yang tinggi diyakini dapat menciptakan rasa puas yang lebih mendalam, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Sejumlah penelitian terdahulu mendukung hubungan ini. Misalnya, studi oleh Allen dan Meyer (1990) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, sementara penelitian berdasarkan teori McClelland mengungkap bahwa motivasi berprestasi berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja individu. Dalam konteks MTsN 4 Jombang, guru yang memiliki motivasi tinggi namun komitmen rendah berpotensi mengalami ketidakstabilan dalam kinerja jangka panjang, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, manajemen sekolah perlu merancang strategi yang tidak hanya meningkatkan motivasi melalui insentif dan pelatihan, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi melalui pembinaan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan penciptaan budaya sekolah yang positif.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel, baik secara parsial maupun simultan. Desain asosiatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis mengenai pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (X_1) dan komitmen organisasi (X_2), sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja (Y). Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengumpulan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif.

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan MTsN 4 Jombang yang berjumlah 70 orang. Dari populasi tersebut, diambil sampel sebanyak 40 responden menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena peneliti mempertimbangkan kriteria tertentu, seperti masa kerja minimal dua tahun dan keterlibatan aktif dalam kegiatan sekolah, untuk memastikan responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai terkait variabel yang diteliti. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan representatif dalam menggambarkan kondisi nyata di lingkungan MTsN 4 Jombang.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, yang mencakup pernyataan mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan akurasi dan konsistensi data. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, sementara reliabilitas diuji dengan koefisien Cronbach's Alpha. Analisis data dilakukan melalui regresi linear berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial antarvariabel, disertai uji asumsi klasik yang meliputi uji *normalitas*, *multikolinearitas*, *heteroskedastisitas*, dan *autokorelasi*, guna memastikan kelayakan model regresi yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas terhadap instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi di atas r tabel pada taraf signifikansi 5%. Hal ini membuktikan bahwa setiap item kuesioner mampu mengukur konstruk variabel secara akurat. Selain itu, uji *reliabilitas* menggunakan *koefisien Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai $> 0,70$ untuk semua variabel, sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Validitas dan reliabilitas yang terjamin memastikan bahwa data yang dihasilkan layak dianalisis untuk menarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan kelayakan model regresi linear berganda. Uji normalitas menunjukkan bahwa distribusi residual mengikuti pola normal, sehingga memenuhi asumsi dasar regresi. Uji multikolinearitas memperlihatkan nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* < 10 untuk semua variabel, yang berarti tidak terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel bebas yang dapat mengganggu estimasi koefisien regresi. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode *Glejser* menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga tidak ditemukan gejala ketidakhomogenan varian residual. Namun, uji autokorelasi dengan *Durbin-Watson* mengindikasikan adanya potensi autokorelasi positif meskipun dalam batas toleransi, yang umum ditemukan pada penelitian sosial.

Hasil analisis regresi linear berganda menghasilkan persamaan:

$$Y = 5,478 + 0,613X_1 + 0,274X_2 + e,$$

di mana Y adalah kepuasan kerja, X_1 adalah motivasi kerja, dan X_2 adalah komitmen organisasi. Koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,613 lebih besar dibandingkan koefisien komitmen organisasi sebesar 0,274, yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi lebih besar terhadap kepuasan kerja guru dibandingkan komitmen organisasi. Nilai konstanta 5,478 menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja dan komitmen organisasi bernilai nol, kepuasan kerja tetap berada pada tingkat positif, yang dapat diartikan sebagai adanya faktor-faktor lain di luar model penelitian yang juga memengaruhi kepuasan kerja.

Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki guru, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Pengaruh signifikan ini mendukung teori McClelland yang menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks MTsN 4 Jombang, guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih antusias dalam mengembangkan metode pengajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan mencari cara untuk meningkatkan prestasi siswa.

Variabel komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kewajiban moral yang dirasakan guru terhadap sekolah berkontribusi pada tingkat

kepuasan kerja mereka. Sejalan dengan model Meyer dan Allen, komitmen afektif, kontinuen, dan normatif dapat memperkuat rasa loyalitas guru, yang pada gilirannya berdampak pada kesediaan mereka untuk memberikan kontribusi optimal terhadap sekolah.

Hasil uji F memperlihatkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi $< 0,05$. Ini membuktikan bahwa kedua variabel bebas saling melengkapi dalam membentuk kepuasan kerja. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, sedangkan komitmen organisasi akan memastikan keberlanjutan dan konsistensi kinerja mereka dalam jangka panjang. Sinergi kedua faktor ini menjadi modal penting untuk menciptakan iklim kerja yang positif di MTsN 4 Jombang.

Temuan penelitian ini selaras dengan beberapa studi terdahulu yang mengidentifikasi hubungan positif antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Misalnya, penelitian Cahyani (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja guru. Begitu pula, penelitian lain menegaskan bahwa guru dengan komitmen organisasi yang kuat cenderung memiliki kepuasan kerja lebih baik karena mereka merasa menjadi bagian integral dari pencapaian tujuan sekolah.

Dari sudut pandang manajerial, hasil penelitian ini memberikan masukan strategis bagi pimpinan MTsN 4 Jombang. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, sekolah perlu merancang program pengembangan motivasi, seperti pelatihan profesional, pemberian penghargaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Di sisi lain, penguatan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan, penyesuaian visi dan misi sekolah, serta pembinaan hubungan kerja yang harmonis antarwarga sekolah.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan dua pilar utama dalam membentuk kepuasan kerja guru. Upaya peningkatan kedua aspek ini tidak hanya akan berdampak pada peningkatan kualitas kerja guru, tetapi juga pada mutu pembelajaran dan prestasi siswa. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia di MTsN 4 Jombang harus diarahkan pada sinergi antara peningkatan motivasi dan penguatan komitmen organisasi agar tercipta kepuasan kerja yang berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan MTsN 4 Jombang, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Pengaruh simultan motivasi kerja dan komitmen organisasi

Hasil uji F menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika kedua faktor ini ditingkatkan secara bersamaan, tingkat kepuasan kerja guru dan karyawan akan meningkat secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa motivasi dan komitmen merupakan dua aspek yang saling melengkapi dan berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang produktif dan harmonis di MTsN 4 Jombang.

- b. Motivasi kerja sebagai faktor dominan
Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien motivasi kerja lebih besar dibandingkan koefisien komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Guru yang memiliki motivasi tinggi, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya, lebih bersemangat dalam mengajar, serta mampu menghadapi tantangan pembelajaran dengan sikap positif.
- c. Relevansi temuan dengan teori dan penelitian terdahulu
Temuan ini selaras dengan teori McClelland yang menekankan peran kebutuhan berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi dalam membentuk kepuasan kerja, serta sejalan dengan model komitmen organisasi Meyer dan Allen yang mengaitkan komitmen afektif, kontinuen, dan normatif dengan loyalitas dan kepuasan pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi adalah variabel kunci dalam peningkatan kepuasan kerja.

2. Saran

- a. Peningkatan motivasi kerja guru dan karyawan
Manajemen MTsN 4 Jombang disarankan untuk merancang program peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan, antara lain melalui pemberian penghargaan atas kinerja unggul, penyelenggaraan pelatihan profesional yang relevan, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Lingkungan yang mendorong inovasi dan kreativitas akan membuat guru lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.
- b. Penguatan komitmen organisasi
Selain meningkatkan motivasi, upaya memperkuat komitmen organisasi juga penting dilakukan, misalnya dengan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, memperjelas visi dan misi sekolah kepada seluruh staf, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan saling menghargai. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan guru terhadap lembaga.
- c. Arahan untuk penelitian lanjutan
Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas model dengan memasukkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim kerja. Hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru. Selain itu, penelitian dengan periode observasi lebih panjang akan membantu menangkap dinamika hubungan antarvariabel dalam jangka waktu yang lebih representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Cahyani, E. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 5(2), 112-121.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the

- millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Dahlia, Elsa dan Surya, Putra Made. (2022). E-Jurnal Manajemen Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intentionkaryawan Jumping Stone Coffee And Grill. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud).<https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/download/75988/44189>
- Edu Dermantio, "Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja Karyawan", Skripsi Institut Pertanian Bogor, 2009, h.25
- Eko Widodo, Suparno. 2015. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fareed, Khalid, and Farzand Ali Jan. 2016. "Cross-Cultural Validation Test of Herzberg's Two Factor Theory: An Analysis of Bank Officers Working in Khyber Pakhtunkhwa." *Journal of Managerial Sciences* 10 (2): 285–300.
- Fred Luthans.(2002). *Organizational Behavior*.USA: McGraw-Hill Company.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah B. Uno. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Hariandja, MARIHAT TUA EFENDI, 2002, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Grasindo, Jakarta.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Ishak Arep dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- John W. Santrock. 2008. *Psikologi Pendidikan, Edisi Kedua*. Jakarta: Kencana.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moch. As'ad. (1995). *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty
- Rahmawati dan Ari kuncoro Widagdo, "Hubungan antara Komitmen Organisasi, Komitmen Profesi dengan Keinginan untuk Pindah dan Kepuasan Kerja melalui Konflik Peran pada Para Akuntan di Indonesia", *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, 2001
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Susilo Maryoto. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: BPFE, 1992), h.115
- Sa'adah, lailatus. 2023. *Analisis Kualitatif dan Kuantitatif*. Mitra Ilmu: Makasar.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sri Trianingsih, "Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah)", *Ikatan Akuntan*, Vol. 6, 2003
- Stephen P. Robbins. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- T.S Bateman dan S. Strasser,"A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 21 (1), 1984, p.95-112
- Triantoro Safaria. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- W.A. Gerung. *Psikologi Sosial* (Bandung: PT. Eresco 2004), h.142
- Wasty Soemanto. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Winardi. 2001. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Winardi. 2001. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.