

HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA SEKOLAH DENGAN KEPUASAN KERJA GURU PAUD DI PAMIJAHAN KABUPATEN BOGOR

Siti Sri Hartati^{1,*}, Joko Trimulyo¹, Tita Hasanah¹

¹ Institut Agama Islam Sahid, Bogor, Indonesia.

*Alamat email koresponden: sitisrihartati55@gmail.com

Doi: <https://doi.org/10.56406/jurnalkajianislammodern.v13i1.700>

ABSTRACT

Teacher job satisfaction requires special attention, because of its impact on organizational goals. Each teacher has different job satisfaction due to differences in individual characteristics and needs. Good, polite, gentle, and supportive interpersonal communication in a warm atmosphere can provide valuable input for evaluating personal, group, and organizational development. This study aims to determine the relationship between the principal's interpersonal communication and teacher job satisfaction. This type of research is quantitative and was conducted in Pamijahan District, Bogor Regency. The respondents of the study were 94 PAUD teachers selected using random sampling techniques. The data obtained were analyzed using quantitative descriptive and inferential statistics. The results of the study showed that the average score of the principal's interpersonal communication and teacher job satisfaction was in the very good category. In addition, the correlation test produced a Sig value of 0.018 and a Pearson Correlation of 0.243, which indicated a positive but weak relationship between the principal's interpersonal communication and teacher job satisfaction. This indicates that although the principal's interpersonal communication plays a role in teacher job satisfaction, there are other factors that also have an influence.

Keywords *interpersonal communication, job satisfaction, principal, PAUD teachers*

ABSTRAK

Kepuasan kerja guru memerlukan perhatian khusus, karena dampaknya terhadap tujuan organisasi. Setiap guru memiliki kepuasan kerja yang berbeda karena perbedaan karakteristik dan kebutuhan individu. Komunikasi interpersonal yang baik, sopan, lemah lembut, dan mendukung dalam suasana hangat dapat memberikan input berharga untuk evaluasi perkembangan pribadi, kelompok, dan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif yang dilaksanakan di Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor. Responden penelitian adalah guru PAUD dengan jumlah 94 guru yang dipilih dengan teknik *random sampling*. Data yang diperoleh dianalisis dengan deskriptif kuantitatif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata komunikasi interpersonal kepala sekolah dan kepuasan kerja guru berada pada kategori sangat baik. Selain itu, uji korelasi menghasilkan nilai Sig sebesar 0.018 dan *Pearson Correlation* sebesar 0.243, yang menunjukkan adanya hubungan positif tetapi lemah antara komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi interpersonal kepala sekolah berperan dalam kepuasan kerja guru, terdapat faktor lain yang juga berpengaruh.

Kata kunci komunikasi interpersonal, kepuasan kerja, kepala sekolah, guru PAUD

PENDAHULUAN

Guru sebagai pendidik harapan bangsa juga tidak dapat dipisahkan dari perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang biasanya berlangsung dalam suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah (Nugraha, 2019). Kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan aspek psikologis yang menunjukkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Rasa senang muncul ketika keterampilan, kemampuan, dan harapan sejalan dengan tugas yang dilakukan (Martoyo, 2000). Sedangkan, menurut Fred (2008), menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul dari cara karyawan menilai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi elemen-elemen seperti perasaan terhadap pekerjaan, hubungan dengan lingkungan kerja, tingkat gaji, tipe pekerjaan, interaksi dengan rekan kerja, dan faktor lainnya. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Robbins (2009) bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan yang muncul dari penilaian terhadap karakteristik pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai isu umum dalam setiap organisasi, mencakup motivasi, loyalitas, tingkat kenyamanan, dan disiplin kerja.

Faktor penentu kualitas pendidikan di PAUD termasuk kualitas guru. Untuk memastikan kualitas guru yang baik, organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya terkait dengan kemampuannya memenuhi kepuasan kerja pegawainya. Pegawai yang puas cenderung lebih produktif, dan sebaliknya, pegawai produktif sering kali memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Indryawati, 2023). Kepuasan kerja melibatkan dimensi emosional yang menciptakan perasaan senang dan cinta terhadap pekerjaan. Sikap ini tercermin dalam etika kerja, kedisiplinan, dan hasil prestasi kerja (Hasibuan, 2016).

Penelitian oleh Hariyanti & Laily (2020) menyatakan bahwa guru di Kelompok Bermain (KB) atau PAUD memiliki tuntutan untuk menjadi proaktif dalam pembelajaran, tetapi mereka menghadapi banyak masalah, khususnya terkait dengan kesejahteraan. Tingkat kesejahteraan guru KB atau PAUD dianggap sangat memprihatinkan, terutama dalam hal pendapatan, terutama bagi guru bantu atau honorer. Gaji yang mereka terima tidak sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Guru menerima gaji secara sukarela tanpa tunjangan sertifikasi, dan sebagian besar dari mereka memiliki pendidikan SMA dengan pengalaman mengajar yang terbatas. Membuat guru merasa kurang optimal dalam pekerjaannya, bahkan sampai titik dimana guru mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain. Hal ini tentunya membuat guru KB atau PAUD membutuhkan dukungan bukan hanya secara finansial, tetapi juga dari orang terdekat dan lingkungan kerja. Terutama bagi guru yang masih muda dan fokus sebagai guru, mereka sering merasa tidak puas dengan apa yang mereka terima.

Sebagian besar lembaga PAUD dimiliki oleh lembaga swasta, sehingga semua kebutuhan operasional bergantung pada pendapatan bulanan. Pengurangan kompensasi bagi guru bersertifikasi memiliki dampak yang relatif kecil, tetapi berbeda halnya dengan guru honorer. Beberapa lembaga PAUD telah mengurangi jumlah tenaga pengajar sebagai respons terhadap krisis yang mereka hadapi. Pengurangan gaji dan jumlah tenaga pengajar berkontribusi pada penurunan tingkat kepuasan kerja, motivasi, dan hubungan rekan kerja, yang tentu saja memengaruhi kinerja guru dalam menjalankan tugasnya (Putri *et al.*, 2022). Saat ini kebanyakan guru PAUD menerima gaji di bawah 250 ribu per bulan. Informasi tersebut diungkapkan oleh ketua umum pengurus pusat Himpunan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Anak Usia Dini (Himpaudi) Prof. Netti Herawati, yang menyatakan bahwa lebih dari 70 persen dari total guru PAUD yang merupakan anggota Himpaudi berada dalam kategori tersebut. Menurut data yang di ambil dari kartu tanda anggota dengan jumlah lebih dari 150 ribu, 72 persen guru PAUD mendapatkan gaji sebesar 250 ribu atau kurang. Tentu dengan honor guru yang minim, belum dapat meningkatkan kesejahteraan para pendidik PAUD di Indonesia (Viva, 2022).

Kepuasan kerja merupakan salah satu unsur yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini karena kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku kerja seperti malas, pekerja keras, produktif, dan lainnya, yang mempunyai hubungan dengan perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja guru ditandai dengan munculnya perasaan puas dan terselesaikannya tugas yang menjadi tanggung jawab guru dengan tepat waktu, munculnya komitmen, semangat, kerja keras, tekad, inisiatif dan kreativitas yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja guru menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan, jika guru puas dengan pekerjaannya, maka akan menciptakan suasana yang harmonis, mempunyai tanggung jawab yang sama, suasana komunikasi yang baik, serta semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal. Tapi sebaliknya jika guru tidak puas, maka akan menciptakan suasana yang kaku, membosankan, dan memiliki semangat yang rendah (Ghufron, 2016).

Berbagai penelitian yang diungkapkan Siagian (2008), membuktikan bahwa Jika dalam tugasnya seseorang memiliki kebebasan bertindak, menemui variasi, memberikan kontribusi penting untuk kesuksesan organisasi, dan menerima umpan balik dari hasil pekerjaan, maka guru tersebut cenderung merasakan kepuasan. Hal ini juga disimpulkan oleh Robbins & Judge (2007), Ketika data kepuasan dan produktivitas kerja dikumpulkan dalam sebuah organisasi, terlihat bahwa organisasi dengan lebih banyak guru yang merasa puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan yang memiliki sedikit guru yang merasa puas. Guru memegang peran kunci dalam proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan. Keberhasilan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran sering terkait dengan faktor kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja guru memerlukan perhatian khusus, karena faktor-faktor ini sangat terkait dengan pencapaian tujuan dan kelancaran kegiatan pembelajaran. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja dengan lebih baik, menciptakan semangat, tekad, kerja keras, inisiatif, dan kreativitas, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Menurut Strauss & Sayles (1980), Kepuasan kerja juga memiliki peran penting dalam proses aktualisasi diri. Guru yang tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya kemungkinan besar tidak akan mencapai kedewasaan psikologis dan mungkin mengalami frustrasi. Guru dengan kepuasan kerja rendah cenderung melamun, memiliki semangat kerja yang rendah, mudah lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan kurang tertarik pada kegiatan di luar pekerjaan. Di sisi lain, guru yang merasakan kepuasan kerja biasanya memiliki catatan kehadiran dan kedisiplinan yang lebih baik, meskipun mungkin kurang aktif dalam kegiatan serikat guru, dan terkadang dapat mencapai prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan guru yang tidak merasakan kepuasan kerja. Handoko (2001), kepuasan kerja juga penting untuk guru dan organisasi, terutama untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Penting bagi manajer atau pimpinan untuk memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja pegawai, karena hal ini akan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah sebagai organisasi pendidikan, pemimpin satuan pendidikan perlu memperhatikan kepuasan kerja guru atau tenaga pendidik. Guru yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan antusiasme, memberikan peluang untuk mencapai hasil kerja yang tinggi. Keberadaan guru yang berkualitas di lapangan juga memberikan dampak positif pada perkembangan siswa, membantu mereka memahami materi pelajaran dengan lebih baik (Budiyono *et al.*, 2020). Kepuasan kerja tidak hanya tergantung pada tingkat gaji dan jenis pekerjaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor seperti komunikasi interpersonal. Keterampilan komunikasi interpersonal yang baik dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Terkait dengan ini Muhammad (2000), menjelaskan bahwa ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat disebabkan oleh dua hal. Pertama, karena seseorang tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan tentang pekerjaan, dan kedua, karena kurangnya

hubungan dengan rekan kerja, yang dapat disebut sebagai kurangnya komunikasi. Ada berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, dan salah satunya adalah adanya komunikasi interpersonal yang baik, yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Pentingnya komunikasi dalam mengatasi ketidakpuasan di tempat kerja dapat diwujudkan dengan memberikan informasi yang memadai kepada karyawan, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan merasa puas dengan hasil yang dicapai (Gusliza, 2013).

Pentingnya pengaruh komunikasi interpersonal dalam organisasi terhadap kepuasan kerja guru menjadi mencolok karena kekonsistenan guru dalam pekerjaannya. Kerja sama yang efektif antara kepala sekolah dan guru sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Guru yang profesional dan dapat dipercaya memiliki kemampuan untuk mendorong siswa berpikir, bersikap, dan bertindak secara kreatif (Ruslan *et al.*, 2020). Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui kebijakan dan mandat yang dimilikinya (Asvio *et al.*, 2019). Upaya peningkatan sumber daya manusia merupakan upaya yang dipadukan dengan peningkatan kualitas pendidikan (Kristiawan & Asvio, 2018).

Seorang kepala sekolah perlu mampu menerapkan inovasi, membimbing anggota timnya untuk mengubah pola pikir, dan memajukan sekolah sebagai organisasi pendidikan. Ini bertujuan untuk meningkatkan visi dan misi dengan memanfaatkan bakat, keterampilan, dan kemampuan anggota tim (Andriani *et al.*, 2018). Salah satu caranya adalah melalui proses komunikasi yang efektif. Komunikasi di lingkungan sekolah, terutama antara kepala sekolah dan guru, bila dilakukan dengan benar dan intensif, dapat membentuk sikap positif guru dalam menjalankan tugas sehari-hari, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas hasil belajar di sekolah. Sebaliknya, jika proses komunikasi di sekolah kurang optimal, dapat menghasilkan sikap otoriter, terutama jika terdapat pertentangan pandangan antara kepala sekolah dan guru yang berlangsung secara berkelanjutan. Ketidakharmonisan ini dapat berdampak negatif pada kinerja guru, sehingga performa mereka di sekolah tidak mencapai potensi maksimal. Perlu diingat bahwa efektivitas kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari luar maupun dari dalam diri guru itu sendiri (Maryati *et al.*, 2020). Penting untuk memahami bahwa proses komunikasi dalam konteks lembaga pendidikan memerlukan keterbukaan dan kerja sama yang harmonis antara kepala sekolah dan guru. Hal ini diperlukan agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif. Sebagai lembaga pendidikan, peran dan tugasnya memiliki strategis dalam mendorong dan menghasilkan kreativitas anak-anak (Lian *et al.*, 2018). Seorang guru profesional bertanggung jawab secara sosial, yang tercermin melalui kemampuan guru dalam berinteraksi secara efektif dalam lingkungan sosial (Fitria *et al.*, 2019).

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di antara individu dengan individu lainnya atau biasanya di antara dua individu yang dapat langsung diketahui balikkannya (Muhammad, 2015). Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dan dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Melalui komunikasi, seseorang dapat menyampaikan keinginan yang terpendam hatinya kepada orang lain, baik melalui suara, bahasa tubuh, isyarat, dan lainnya. Kecepatan dan kelancaran komunikasi juga mempengaruhi sejauh mana hubungan kerja dapat terjalin dengan baik dan cepat (Putra & Andayani, 2019).

Komunikasi interpersonal yang berfokus pada tindakan melibatkan aktivitas komunikasi antar individu dengan tujuan tertentu. Ini dapat mencakup kepedulian terhadap sesama, pencarian diri, eksplorasi dunia luar, pembangunan dan pemeliharaan hubungan yang harmonis, serta pengaruh terhadap sikap dan perilaku. Komunikasi interpersonal juga dapat digunakan untuk mencari kesenangan, memperbaiki informasi yang salah, dan memberikan dukungan atau konsultasi. Dengan demikian, melalui komunikasi interpersonal, kepala sekolah dapat lebih memahami kepribadian setiap guru dan staf/manajer, serta mendalami masalah

yang mereka hadapi (Pontoh, 2013). Hubungan dalam menjalin komunikasi interpersonal sering kali dapat mencakup unsur kesetaraan, ketidaksepakatan, dan bahkan konflik. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal dianggap sebagai usaha untuk memahami perbedaan yang ada. Dalam konteks kepemimpinan, seperti kepala sekolah, penting untuk menerima dan memberikan penghargaan positif kepada karyawan sebagai manifestasi kesetaraan dalam struktur organisasi (Tua, 2017).

Kehidupan organisasi, komunikasi interpersonal menjadi sangat penting karena dapat meningkatkan saling pengertian antara guru dan kepala sekolah serta meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Komunikasi interpersonal yang kurang tepat dapat menyulitkan banyak kegiatan dan bahkan menimbulkan stres serta ketidakpuasan di antara karyawan. Oleh karena itu, di dalam suatu organisasi, guru perlu terus mengembangkan sistem komunikasi terbuka. Meskipun terdapat berbagai sistem komunikasi dan hambatan dalam komunikasi, komunikasi terbuka dianggap lebih baik daripada sistem tertutup. Dalam sistem komunikasi terbuka, tercipta pemahaman, kepuasan, pengaruh positif pada sikap, hubungan yang lebih baik, dan tindakan yang lebih efektif. Seorang kepala sekolah perlu memiliki kecermatan dalam mengamati situasi ini, karena guru membutuhkan perhatian sebagai bagian integral dalam penyelenggaraan pendidikan. Kemampuan khusus guru untuk memberikan pelayanan terbaik kepada anak didiknya memerlukan komunikasi yang efektif antara kedua belah pihak (Yodiq, 2016).

Komunikasi merupakan bagian tak terhindarkan di setiap institusi, terutama dalam hubungan komunikasi antara dua individu. Tujuan dari komunikasi ini adalah menciptakan saling pengertian antara keduanya agar dapat bekerja sama dengan baik. Mengingat dinamika proses komunikasi, perbedaan pendapat dapat muncul, yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi dan menimbulkan kesalahpahaman serta permasalahan. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang efektif sebagai langkah penting untuk mengatasi potensi permasalahan tersebut (Tua, 2017). Komunikasi yang efektif memegang peran penting dalam segala institusi, sehingga pemimpin dan komunikator harus memiliki pemahaman dan meningkatkan keterampilan komunikasinya. Efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh pihak yang terlibat, termasuk kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi kondisi komunikasi interpersonal yang efektif, mencakup keterbukaan, empati, rasa positif, dukungan, dan kesetaraan (Mufid, 2007). Seorang kepala sekolah perlu mengambil sikap terbuka dalam komunikasi, tidak menyembunyikan informasi terkait pekerjaan dan masalah institusi sekolah untuk mencapai tujuan bersama. Penting bagi kepala sekolah untuk dapat memahami kondisi yang dihadapi oleh guru di lingkungan kerja, sehingga kepuasan kerja pegawai dapat meningkat. Melalui komunikasi yang transparan dan terbuka, guru dapat memperoleh informasi detail dan lengkap terkait pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan kepuasan kerja di sekolah.

METODE

Penelitian ini dilakukan dari mulai bulan juli 2023 s/d Januari 2024. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode korelasional untuk melihat hubungan antara beberapa variabel. Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor. Subjek penelitian adalah guru PAUD dengan jumlah populasi disesuaikan dengan data guru PAUD Kecamatan Pamijahan yaitu sebanyak 123 guru. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi dibuat secara acak tanpa memperhatikan lapisan yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2013). Rumus penentuan jumlah sampel dari populasi menggunakan rumus slovin sehingga didapatkan jumlah sampel yaitu 94 guru PAUD.

Objek penelitian yang akan diteliti adalah komunikasi interpersonal kepala sekolah (variabel bebas) dan kepuasan kerja guru (variabel terikat). Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengetahui hubungan komunikasi interpersonal kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dan statistik inferensial dengan uji Pearson Correlation.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Guru

Kuesioner kepuasan kerja guru terdiri dari 25 butir soal pernyataan dengan 5 alternatif jawaban (Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju). Hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja guru yang diolah menggunakan SPSS versi 25 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Guru

No.	Jenis Deskripsi Data	Kepuasan Kerja Guru
1.	<i>Mean</i>	95.68
2.	<i>Median</i>	98.00
3.	<i>Modus</i>	77
4.	<i>Standart Deviation</i>	12.339
5.	<i>Minimum</i>	75
6.	<i>Maximum</i>	114

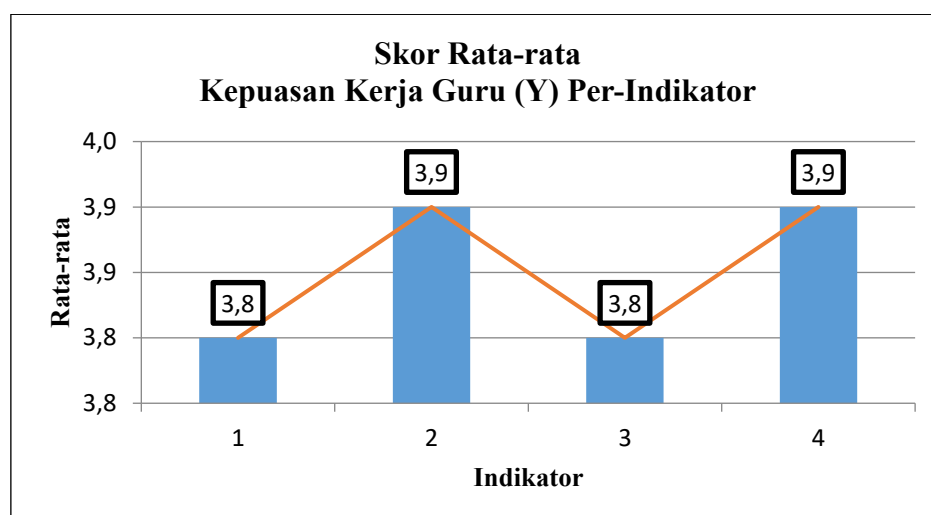
Berdasarkan hasil tersebut, mengacu pada tabel kriteria penilaian hasil persentase di bawah ini:

Tabel 2. Kriteria Penilaian Hasil Persentase

No	Persentase	Kriteria
1.	75% - 100%	Sangat Baik
2.	50% - 75%	Baik
3.	25% - 50%	Cukup Baik
4.	1% - 25%	Kurang Baik

Berdasarkan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja dengan hasil 95.68 dan nilai keseluruhan yang didapatkan apabila 25 butir soal semua menjawab 5 mendapatkan nilai 125. Sehingga, nilai persentase variabel kepuasan kerja yaitu 76,54%. Berdasarkan tabel 2 kriteria penilaian hasil persentase menunjukkan nilai persentase 76.54% termasuk ke dalam kategori sangat baik.

Variabel kepuasan kerja guru terdiri empat indikator yaitu gaji, promosi, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Pada Gambar 1, dapat diketahui bahwa indikator yang berpengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kerja guru adalah promosi dan pekerjaan itu sendiri dengan skor rata-rata sebesar 3,9. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan memperoleh promosi serta kepuasan yang berasal dari pelaksanaan tugas utama sebagai guru menjadi faktor dominan yang mendorong meningkatnya kepuasan kerja. Sementara itu, indikator dengan pengaruh paling rendah terhadap kepuasan kerja guru adalah gaji dan rekan kerja dengan skor rata-rata sebesar 3,8. Artinya, meskipun gaji dan hubungan dengan rekan kerja tetap berkontribusi terhadap kepuasan kerja, namun pengaruhnya tidak sebesar promosi dan pekerjaan itu sendiri. Temuan ini memberikan gambaran bahwa aspek intrinsik pekerjaan memiliki peran yang lebih kuat dibandingkan aspek ekstrinsik dalam membentuk kepuasan kerja guru.



Gambar 1. Histogram Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja Guru (Y) Per-Indikator
(Keterangan: 1. Gaji; 2. Promosi; 3. Rekan Kerja; 4. Pekerjaan itu sendiri)

Analisis Deskriptif Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah

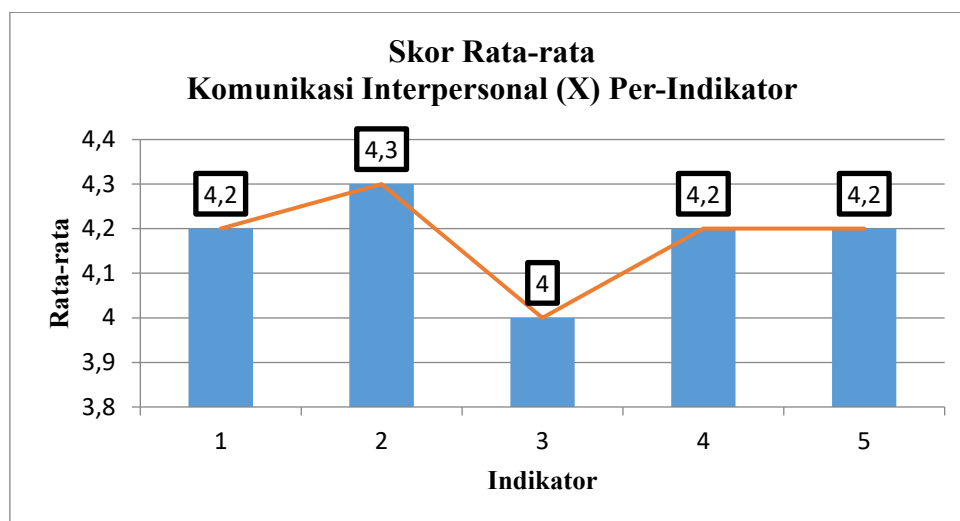
Kuesioner komunikasi interpersonal terdiri dari 35 butir soal pernyataan dengan 5 alternatif jawaban (Selalu, Sering, Kadang-kadang, Pernah, dan Tidak Pernah). Dengan skor yang diberikan yaitu 5, 4, 3, 2, dan 1. Hasil analisis deskriptif variabel komunikasi interpersonal yang diolah menggunakan SPSS versi 25 dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Interpersonal (X)

No	Jenis Deskripsi Data	Komunikasi Interpersonal
1.	Mean	137.55
2.	Median	139.50
3.	Modus	138
4.	Standart Deviation	19.342
5.	Minimum	91
6.	Maximum	165

Berdasarkan hasil tersebut, mengacu pada Tabel 2 kriteria penilaian hasil persentase, nilai rata-rata *mean* variabel komunikasi interpersonal di Tabel 3, diperoleh hasil 137.55 dan nilai keseluruhan yang didapatkan apabila 35 butir soal semua memperoleh skor 5 maka totalnya 175. Sehingga nilai persentase variabel komunikasi interpersonal yaitu 78,5%. Berdasarkan Tabel 2 kriteria penilaian hasil persentase menunjukkan nilai persentase 78.5% termasuk ke dalam kategori sangat baik.

Variabel komunikasi interpersonal ada lima indikator yaitu keterbukaan, empati, sikap positif, dukungan, dan kesamaan. Pada Gambar 2 memperlihatkan bahwa indikator yang memberikan pengaruh paling tinggi terhadap komunikasi interpersonal adalah empati dengan skor rata-rata sebesar 4,3. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan guru maupun tenaga kependidikan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, memahami perasaan, serta menunjukkan kepedulian yang tulus merupakan faktor dominan dalam membangun komunikasi yang efektif. Empati memungkinkan terciptanya hubungan yang lebih dekat, hangat, dan penuh pengertian, sehingga interaksi antar individu tidak hanya sebatas pertukaran informasi, tetapi juga melibatkan dimensi emosional yang memperkuat rasa saling percaya.



Gambar 2. Histogram Skor Rata-Rata Komunikasi Interpersonal (X) Per-Indikator
(Keterangan: 1. Keterbukaan; 2. Empati; 3. Sikap Positif; 4. Dukungan; 5. Kesamaan)

Sementara itu, indikator dengan pengaruh paling rendah adalah sikap positif dengan skor rata-rata sebesar 4,0. Meskipun nilainya masih tergolong tinggi, hal ini menunjukkan bahwa dalam praktik komunikasi interpersonal, guru cenderung lebih menekankan pada aspek pemahaman emosional dibandingkan dengan konsistensi menjaga sikap positif seperti keramahan, optimisme, atau semangat dalam interaksi sehari-hari. Rendahnya skor relatif pada sikap positif dapat menjadi catatan penting bahwa terdapat ruang perbaikan dalam membangun komunikasi yang selalu menghadirkan energi konstruktif. Sikap positif yang konsisten sebenarnya dapat memperkuat pesan yang disampaikan, meningkatkan penerimaan lawan bicara, serta menumbuhkan suasana kerja sama yang sehat. Oleh karena itu, meskipun empati menjadi faktor dominan, penguatan sikap positif tetap diperlukan agar komunikasi interpersonal dapat berlangsung secara seimbang dan memberikan dampak yang lebih optimal.

Analisis Statistik Inferensial

Uji normalitas digunakan untuk menilai apakah distribusi data dalam populasi bersifat normal. Pada penelitian ini, normalitas di uji menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* dengan aplikasi SPSS versi 25 dan tingkat signifikansi alpha 5%.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Variabel X dan Y
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X	Y
N		94	94
Normal	Mean	4.8233	3.9851
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	2.05617	1.56973
Most Extreme	Absolute	.070	.102
Differences	Positive	.039	.090
	Negative	-.070	-.102
Test Statistic		.070	.102
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.016 ^c
Exact Sig. (2-tailed)		.720	.259
Point Probability		.000	.000

Berdasarkan Tabel 4 di atas nilai Sig. = 0,720 > 0,05 untuk variabel komunikasi interpersonal, serta nilai Sig. 0,259 > 0,05 untuk variabel kepuasan kerja guru. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data komunikasi interpersonal (X) dan data kepuasan kerja guru (Y) berdistribusi normal, dengan ketentuan jika nilai Sig (p-value) > 0.05 (*alpha*) maka data dianggap berdistribusi normal.

Uji linearitas penelitian ini menggunakan SPSS versi 25 dengan taraf signifikan 5% (0,05). Jika signifikansi $\geq 0,05$ maka terdapat hubungan yang linier secara signifikan, namun apabila signifikansi $\leq 0,05$ maka tidak terdapat hubungan yang linier secara signifikan. Hasil uji linieritas variabel kepuasan kerja guru (Y) dan komunikasi interpersonal (X) dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas

Variabel	Linieritas	
	F	Sig.
Komunikasi Interpersonal Kepuasan kerja guru	1.322	0.172

Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan bahwa probabilitas (*p*) untuk variabel komunikasi interpersonal (X) sebesar 0.172 dengan statistik F sebesar 1.322, karena nilai Sig. = 0,172 $\geq 0,05$ maka dapat diartikan bahwa variabel komunikasi interpersonal (X) memiliki hubungan linier secara signifikan dengan variabel kepuasan kerja guru (Y).

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara komunikasi interpersonal (X) dengan kepuasan kerja guru (Y), dengan rumus *Pearson Product Moment* dengan bantuan SPSS 25 pada α (0.05). Hasil yang di uji dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Korelasi Linear Sederhana Variabel Komunikasi Interpersonal (X) dan Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

		Komunikasi Interpersonal	Kepuasan Kerja Guru
Komunikasi Interpersonal	<i>Pearson Correlation</i>	1	0.243
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0.018
	N	94	94
Kepuasan Kerja Guru	<i>Pearson Correlation</i>	0.243	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.018	
	N	94	94

Berdasarkan Tabel 6, didapatkan nilai Sig.= 0,018 < 0,05. Maka dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal (X) dengan kepuasan kerja guru (Y). Diperoleh nilai *Pearson Correlation* sebesar 0.243 termasuk ke dalam kategori hubungan yang lemah.

Komunikasi interpersonal dalam indikator keterbukaan memiliki skor rata-rata 4,2. Nilai tersebut menggambarkan bahwa keterbukaan kepala sekolah dalam komunikasi interpersonal berjalan dengan baik yang artinya keterbukaan yang menciptakan suasana kekeluargaan dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk menyatakan gagasan atau perasaannya dalam setiap berkomunikasi lalu menerima saran dan kritik dari guru dengan senang hati dan bersedia membantu guru yang mengalami kesulitan dalam pengembangan karier. Selanjutnya, empati mendapat skor 4,3 yang artinya kepala sekolah menunjukkan sikap empati yang baik kepada guru dengan senantiasa menunjukkan perhatian terhadap masalah yang dihadapi guru, memberikan tanggapan yang baik terhadap keluhan dan memberikan solusi yang bermanfaat

bagi guru. Kemudian, sikap positif mempunyai nilai rata-rata indikator 4 yang artinya kepala sekolah bersikap semangat dalam berkomunikasi sehingga guru merasa nyaman dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah dapat mengayomi serta mengapresiasi kinerja guru. Selanjutnya, dukungan mempunyai nilai rata-rata indikator 4,2 yang artinya kepala sekolah mendukung guru dengan menyediakan pelatihan dalam mengembangkan kemampuan mengajarnya, memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide, gagasan, pendapatnya dalam setiap rapat, dan menghargai pendapat ataupun gagasan yang diberikan guru. Terakhir, kesamaan dengan skor rata-rata 4,2 yang artinya kepala sekolah berkomunikasi dengan jelas dan spesifik tentang harapan, tujuan, dan kebijakan sekolah. Mendengarkan aktif dan memahami kebutuhan, kekhawatiran dan saran guru. Berkomunikasi secara terbuka dan transparan tentang keputusan, kebijakan, dan perubahan yang terjadi di sekolah.

Hasil nilai rata-rata (*mean*) variabel komunikasi interpersonal yaitu 137,55 dan nilai keseluruhan yang di dapatkan apabila 35 butir soal semua memperoleh skor 5 maka totalnya 175. Sehingga nilai persentase variabel komunikasi interpersonal yaitu 78,5%. Berdasarkan hal tersebut komunikasi interpersonal kepala sekolah PAUD Se-Kecamatan Pamijahan tergolong sangat baik. Komunikasi interpersonal sekolah yang efektif membantu untuk meningkatkan kepuasan kerja guru menjadi lebih baik lagi.

Kepuasan kerja guru pada indikator gaji mendapatkan skor rata-rata 3.8 artinya gaji yang diberikan sudah sesuai dengan tupoksi pekerjaan yang diberikan oleh sekolah. Selanjutnya indikator promosi dengan skor rata-rata 3.9 artinya promosi jabatan yang diberikan oleh sekolah baik, selain itu mendukung guru mengikuti kegiatan pelatihan untuk maju. Kemudian indikator rekan kerja mendapatkan skor rata-rata 3.8 artinya iklim kerja baik dan menyenangkan karena adanya rekan kerja yang ramah, rajin, dan saling membantu. Terakhir indikator pekerjaan itu sendiri mendapatkan skor rata-rata 3.8 artinya pekerjaan sebagai guru PAUD itu sangat menarik. Sehingga berdasarkan hasil dari distribusi variabel kepuasan kerja guru (Y) di PAUD Se-Kecamatan Pamijahan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru baik.

Hasil uji normalitas di peroleh hasil Sig. komunikasi interpersonal (X) senilai $0,720 > 0,05$ dan variabel kepuasan kerja guru (Y) dengan nilai Sig. $0,259 > 0,05$. Maka, komunikasi interpersonal kepala sekolah dan kepuasan kerja guru kedua dapat dikatakan sebagai variabel yang homogen. Selanjutnya dari hasil uji linearitas diperoleh hasil Sig. $0,172 \geq 0,05$ yang artinya komunikasi interpersonal kepala sekolah (X) dan kepuasan kerja guru (Y) mempunyai hubungan yang linear. Kemudian, berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan cara pengujian korelasi atau hubungan komunikasi interpersonal (X) dengan kepuasan kerja guru (Y) diperoleh hasil nilai *pearson correlation* dengan nilai 0,243 yang artinya komunikasi interpersonal kepala sekolah (X) mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja guru (Y). Nilai yang dihasilkan tersebut masuk dalam kategori kriteria interpretasi hasil yang tergolong rendah, dengan nilai Sig. $0,018 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel komunikasi interpersonal (X) dengan kepuasan kerja guru (Y).

Komunikasi interpersonal merujuk pada pertukaran informasi antar individu, biasanya melibatkan setidaknya dua orang yang saling berinteraksi secara langsung. Pada dasarnya, interaksi antar manusia menjadi aspek penting dalam kehidupan kita. Manusia, sebagai makhluk sosial, membutuhkan keterlibatan dengan orang lain. Kriyantono (2019) menyatakan bahwa masyarakat terbentuk melalui hubungan sosial dan pertukaran informasi. Komunikasi berperan sebagai alat peneguh eksistensi diri dan orang lain, menciptakan radar sosial. Ini tercermin dalam Hierarki Kebutuhan Maslow, di mana manusia membutuhkan pengakuan dan penghargaan dari sesama. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan kehadiran, menguatkan identitas, dan memastikan peran dalam kelompok

sosial. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi pendukung kebutuhan sosial manusia dalam kehidupan berkelompok.

Komunikasi memegang peranan penting dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk di lembaga pendidikan seperti sekolah. Menurut Rohiat (2012), sekolah yang efektif cenderung memiliki komunikasi yang baik antar anggota sekolah dan juga dengan masyarakat. Komunikasi yang efektif membentuk *teamwork* yang kuat, koheren, dan cerdas. Dalam konteks interaksi personal atau komunikasi interpersonal, seorang kepala sekolah membutuhkan keterampilan ini untuk berinteraksi dengan guru, rekan kerja, murid, wali murid, dan masyarakat sekitar. Komunikasi interpersonal yang baik dapat menciptakan berbagai dampak positif bagi guru, termasuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dan nyaman, serta memunculkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individu, di mana setiap orang memiliki standar kepuasan yang berbeda. Sebagai contoh, pegawai A mungkin puas dengan gaji tinggi, sementara pegawai B lebih memprioritaskan lingkungan kerja yang harmonis. Pendapat Rivai (2006), menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat perseorangan, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada individu tersebut. Apabila seseorang merasa sejalan dengan nilai-nilai yang diyakini, tingkat kepuasannya cenderung meningkat. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai penilaian pribadi yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka, serta tingkat kepuasan terhadap pekerjaan.

Komunikasi interpersonal yang didasarkan pada keterbukaan, empati, sikap positif, dukungan, dan kesamaan membawa dampak positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini tercermin dalam aspek-aspek seperti gaji, promosi, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Komunikasi interpersonal memainkan peran penting karena manusia secara dasar membutuhkan interaksi untuk bekerja sama, dan komunikasi interpersonal tidak hanya tentang pertukaran informasi, tetapi juga membantu dalam sosialisasi, mengurangi kesalahpahaman, dan menyelesaikan masalah.

Komunikasi memiliki peranan penting dalam kehidupan manusia, termasuk dalam konteks organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan suatu organisasi beroperasi dengan lancar dan mencapai kesuksesan, sedangkan kurangnya atau tidak adanya komunikasi dapat menyebabkan hambatan atau kekacauan. Sama halnya dalam lingkungan sekolah, pertukaran informasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru dapat menjadikan sekolah berfungsi sesuai yang diharapkan. Hasil penelitian Wardatu Rida (2018) dan Astry Maharani Nasution (2019) mendukung hal ini, bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Komunikasi interpersonal yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun, pada saat komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dengan guru atau guru dengan guru lainnya tidak berjalan dengan baik, maka hal tersebut dapat mengurangi kepuasan kerja.

Penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi interpersonal memberikan hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Sehingga, berdasarkan hal tersebut dapat dinyatakan bahwa komunikasi interpersonal dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di PAUD Se-Kecamatan Pamijahan Bogor.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah PAUD se-Kecamatan Pamijahan berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata sebesar 78,5%. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mampu membangun komunikasi yang terbuka, empatik, positif, mendukung, dan menumbuhkan kesamaan dalam interaksi dengan guru. Di sisi lain, tingkat kepuasan kerja guru PAUD se-Kecamatan Pamijahan juga berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata sebesar 76,54%.

Artinya, guru pada umumnya merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek gaji, promosi, hubungan dengan rekan kerja, maupun pekerjaan itu sendiri.

Hasil analisis korelasi menunjukkan adanya hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja guru, meskipun tingkat hubungannya tergolong lemah dengan nilai Pearson Correlation sebesar 0,243. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru, tetapi bukan merupakan faktor utama. Dengan demikian, masih terdapat faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja guru PAUD. Oleh karena itu, upaya peningkatan kepuasan kerja guru tidak hanya perlu memperkuat komunikasi interpersonal kepala sekolah, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek lain seperti kesejahteraan, lingkungan kerja, maupun kesempatan pengembangan profesional.

SARAN

Berikut adalah saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan, khususnya untuk:

1. Guru. Berdasarkan hasil penelitian yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja guru, di harapkan guru dapat mempertahankan komunikasi yang sudah ada. Hal ini diharapkan dapat mengurangi dampak kondisi kepuasan kerja yang masih kurang optimal, sehingga prestasi guru dapat meningkat. Serta dapat turut berpartisipasi dalam mendukung kepala sekolah untuk meningkatkan komunikasi interpersonal antar individu. Hal ini bertujuan menciptakan lingkungan yang aman dan tenteram di sekolah PAUD Se-Kecamatan Pamijahan.
2. Kepala Sekolah. Kepada kepala sekolah, diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dan mendukung dialog terbuka untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Hal ini diharapkan dapat membantu perbaikan pembelajaran di sekolah dan akhirnya dapat meningkatkan prestasi sekolah. Kepala sekolah sebagai contoh teladan yang baik bagi para guru, dapat memimpin dengan memberikan teladan positif untuk mewujudkan komunikasi interpersonal yang baik. Ini dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja guru.
3. Lembaga Pendidikan. Lembaga sekolah diharapkan dapat memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja selain komunikasi interpersonal. Serta memfasilitasi kebutuhan guru di sekolah agar dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas atau mengembangkan variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini. Selain itu pemilihan lokasi yang berbeda dapat memberikan wawasan yang lebih luas, mengingat setiap tempat penelitian memiliki karakteristik unik yang layak untuk dikaji lebih lanjut.

REFERENSI

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International journal of scientific & technology research*, 7 (7), 19-29.
- Asvio, N., Yamin, M., & Risnita. (2019). Influence of Leadership Style, Emotional Intelligence And Job Satisfaction Toward Organizational Commitment (Survey At SMA Muhammadiyah South Sumatera). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8 (8), 1360-1376.

- Budiyono., Lian, B., & Fitria, H. (2020). The Influence of Principal Supervision and Organizational Climate toward Teacher's Performance. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2 (2), 172-187.
- Fitria, H., Kristiawan, M., & Rahmat, N. (2019). Upaya meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan penelitian tindakan kelas. *Abdimas Unwahas*, 4 (1), 14-25.
- Ghufron, M. N. (2016). Kepuasan kerja guru PAUD ditinjau dari iklim kelas dan efikasi mengajar. *Journal of Empirical Research in Islamic Education*, 4 (2), 254-270.
- Gusliza, N. (2013). Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota bukittinggi. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 1 (1), 163-461.
- Handoko H.T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariyanti, S., & Laily, N. (2020). Dukungan Sosial dan Kepuasan Kerja Pada Guru Kelompok Bermain (KB). *Psikosains: Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi*, 15 (1), 64-75.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Indryawati, R. (2023). Kontribusi Kepribadian Openness to Experience, Etos Kerja dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Pada Guru PAUD . *Arjwa: Jurnal Psikologi*, 2 (1), 19-34.
- Lian, B., Kriatiawan, M., & Fitriya, R. (2018). Giving Creativity Room to Students Through The Friendly School's Program. *Journal of Scientific & Technology Research*, 7 (7), 1-7.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Maryati, E., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). the influence of principal's leadership style and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1 (2), 127-139.
- Mufid, M. (2007). *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad, A. (2000). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad, A. (2015). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, A. M. (2019). Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) di Tebing Tinggi (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Nugraha, M. F. (2019). Iklim organisasi dan kepuasan kerja guru di sekolah Singosari Delitua. *Jurnal Diversita*, 5 (1), 19-23.
- Pontoh, W. P. (2013). Peranan komunikasi interpersonal guru dalam meningkatkan pengetahuan anak. *Journal Acta Diurna Komunikasi*, 2 (1), hlm.1-11.
- Putra, I. W. R. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh komunikasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan Ramada Bintang Bali. *Jurnal Manajemen*, 8 (4), 2014-2041.
- Putri, N. A. F., Rasyad, A., Sutarno, S., & Arifin, I. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja guru Tidak Tetap di PAUD Se-Kota Mataram. *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)*, 7 (2), 207-229.

- Rida, W. (2018). Pola Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru Di Mts Islamiyah Suluh Medan (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Islam Sumatera Utara).
- Robbins S.P. (2009). *Organizational Behaviour 13th Edition*. New Jersey: Pearson.
- Ruslan., Lian, B., & Fitria, H. (2020). The Influence of Principal's Situational Leadership and Teacher's Profesionalism on Teacher's Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20 (1), 135-143.
- Strauss, G., & Sayles, L.R. (1980). *Personnel: The Human Problems of Management*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA, CV.
- Tua, B. S., & Lubis, E. E. (2017). Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Pegawai dalam Meningkatkan Motivasi Kerja di Kantor Desa Dayun Kabupaten Siak. *Journal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Politik*, 4 (2), 2-15.
- Viva.co.id. (2022). *Fakta! 72% Guru PAUD di RI Digaji Kurang Dari RP 250 ribu per Bulan*. <https://www.viva.co.id/amp/berita/bisnis/1515707-fakta-72-guru-paud-di-ri-digaji-kurang-dari-rp-250-ribu-per-bulan?page=3>.
- Wahyuni, E. (2018). Hubungan Antara Kepemimpinan Transfomasional Kepala Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, 11 (2), 211-226.
- Yodiq, M. (2016). Peran Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Atas Islam Samarinda. *Jurnal ilmu komunikasi*, 4 (2), 24-35.