

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah suatu proses pembelajaran tentang pengetahuan, keterampilan dan penurutan kebiasaan suatu kelompok orang dari generasi ke generasi berikutnya melalui pelatihan, pengajaran dan penelitian. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 1 yang berbunyi:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.¹”

Upaya yang dilakukan agar dapat tercapainya Undang-Undang diatas maka diperlukan peran serta keluarga, sekolah dan masyarakat agar dapat berjalan dengan baik. Dalam proses pendidikan harus dilakukan melalui bimbingan orang yang dianggap ahli dibidangnya.

Proses pendidikan dilakukan dengan beberapa faktor yang dapat meningkatkan kualitas serta mutu pendidikan diantaranya adalah faktor peserta didik, sarana dan prasarana, dan faktor tenaga pendidik dan kependidikan. Faktor dari peserta didik dapat berupa minat serta kemauan seseorang untuk belajar, semangat serta adanya keinginan untuk bersaing yang tinggi. Sarana dan prasarana

¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003

dapat berupa bangunan kualitas fisik sekolah, dan kelengkapan fasilitas sebagai penunjang belajar peserta didik. Faktor yang tidak kalah penting adalah faktor pendidik yaitu guru.

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia yang menunjang terwujudnya tujuan pendidikan. Guru tidak hanya sebatas sebagai pengajar yang melakukan *transfer of knowledge* akan tetapi juga sebagai pembimbing yang mendorong potensi, mengembangkan alternatif dan memobilisasi peserta didik dalam pembelajaran. Guru juga memiliki tugas dan tanggung jawab yang kompleks terhadap pencapaian dari tujuan pendidikan, yang mana guru tidak hanya dituntut untuk menguasai ilmu yang akan diajarkan dan keterampilan teknis mengajar, namun guru juga dituntut untuk memberikan tauladan kepribadian yang baik kepada peserta didik.

Guru sebagai seorang individu yang mempunyai perasaan, pikiran dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap dalam melakukan pengajaran. Mengingat cukup beratnya tugas-tugas yang dilakukan seorang guru, maka sudah sepantasnya guru mendapatkan pemenuhan kebutuhan pribadi atas perannya dalam menjalankan tugas sebagai seorang pendidik, dalam hal ini salah satu yang harus diperhatikan adalah kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja guru dan karyawan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen sebagai upaya memelihara tingkat kinerja guru dan karyawan yang diinginkan. Salah satu tren manajemen sumber daya manusia era globalisasi ini adalah kemampuan manajer dalam membangun komitmen guru dan karyawan dengan mendapatkan orang yang terlibat dan senang dengan

pekerjaannya. Sehingga timbul kepuasan kerja yang merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja tertentu.²

Stephan Robbins yang dikutip oleh Febri Yanti mengatakan bahwa, kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan terjadi apabila semua kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidak sukaan dengan pegawai, merupakan suatu perilaku yang umum dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan – imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagai pegawai memandang pekerjaan mereka. kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.³

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya sangat dibutuhkan oleh guru. Tingkat kepuasan kerja setiap individu cenderung bervariasi tergantung bagaimana dia menilai pekerjaan yang dilakukannya itu. Dalam ajaran Islam terdapat banyak ayat Al-Qur'an dan Hadist tentang kepuasan kerja, salah satunya adalah Q.S. Al-Mujadalah/58: 11:

² Farid Firmansyah dan Rudy Haryanto, *Manajemen Kualitas Jasa Peningkatan Kepuasan & Loyalitas Pelanggan*, Pamekasan: Duta Media Publishing, 2019, Hal 94

³ Febri Yanti, *Pengaruh Kepuasan Kerja Guru di SMP Negeri Kota Padan Panjang*, Jurnal Education, Jurnal Pendidikan Indonesia, Vol. 1 No. 1, 2015, Hal 44

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.⁴

Ayat di atas menjelaskan bahwa untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja, diharuskan untuk selalu bersikap sabar atau lapang dada dalam menangani setiap masalah pekerjaan, dari ayat ini juga menekankan suatu sikap yang paling ampuh untuk menyelesaikan suatu masalah dalam pekerjaan.

Mila Badriyah menyatakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya ada dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja, sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lain sebagainya.⁵ Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti, balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan,

⁴ Terjemahan Qur'an kemenag 2019

⁵ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pusaka Setia, 2015, Hal 227

peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidaknya.⁶

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru atau pegawai, maka dalam lembaga pendidikan diperlukan seorang pemimpin yang ideal dan bisa mengatur lembaganya kearah yang lebih baik. Pemimpin di dalam lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah adalah sebuah jabatan profesional yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan dengan tugas untuk mengatur semua hal yang ada di lembaga tersebut baik berupa guru, staf dan pegawai lainnya dalam rangka memberikan pendidikan kepada peserta didiknya agar dapat mencapai tujuan pendidikan.⁷ Maka dari itu, kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang dapat menjadikan sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan program sekolah. Agar terlaksananya semua program sekolah dan terwujudnya semua tugas dan tanggung jawab seorang kepala sekolah, maka seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kompetensi dan keterampilan yang memadai, hal ini bertujuan agar setiap permasalahan yang ada disekolahnya baik berupa permasalahan intra maupun ekstra dapat diselesaikan dengan baik serta pembangunan di sekolah dapat berjalan dengan baik. Adapun kompetensi yang dibutuhkan dan harus ada pada diri seorang kepala sekolah mencakup kompetensi personal, manajerial, supervisi, *interpreneurship* dan sosial.

⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, Hal 203

⁷ Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014, Hal 49.

Penelitian ini akan berfokus pada kompetensi/keterampilan manajerial kepala sekolah saja. Seorang kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial yang baik agar ia dapat memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan dapat berjalan sebagaimana semestinya sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Keterampilan manajerial kepala sekolah ialah kemampuan dan kecakapan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk memimpin di sekolahnya berdasarkan prosedur dan persyaratan yang berlaku.

Euis dan Donni berpendapat dalam konteks keterampilan manajerial bahwa peran dan tugas kepala sekolah sebagai seorang manajer bisa dilihat dari bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program di sekolah, kemampuan menyusun organisasi kepegawaian yang benar, kemampuan memotivasi staf agar lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya dan kemampuan memaksimalkan fungsi segala sumber daya yang ada di sekolah tersebut.⁸

Pendapat di atas dapat diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah sangat berperan penting untuk kemajuan sekolah tersebut. Selain keterampilan manajerial kepala sekolah itu sendiri, ada hal yang juga penting dilaksanakan di dalam sekolah dan berpengaruh kepada kepuasan kerja pegawai atau guru yaitu berkaitan dengan kompensasi yang diterima oleh para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dan staf-staf yang bekerja di sekolah tersebut.

⁸ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013, Hal 151

Kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan oleh organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaganya dalam bekerja. William B. Jr Werther dan Keith Davis yang dikutip oleh Wibowo mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung ialah kompensasi yang diterima seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif. Sementara kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan.⁹

Beberapa pendapat diatas mengatakan bahwa kompensasi sebagai alat atau barang untuk menukar jasa dalam kontribusinya di tempat atau lembaga ia bekerja. Kompensasi yang sesuai dengan harapan akan menjadi motivasi pegawai agar bekerja dengan giat untuk melaksanakan tugasnya sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga akan tercapai dengan baik juga. Pemberian kompensasi menjadi bukti sebagai pendorong dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam hal ini adalah guru.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah penempatan yang tepat. Penempatan pegawai harus sesuai dengan bidang yang diminati dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai tersebut, karena akan berpengaruh kepada produktivitas bagi instansi atau lembaga tempat ia bekerja.

⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016, Hal 290

Proses penempatan yang baik dan benar akan membuat pegawai memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan sesuatu hal yang dikuasai dengan baik. Dari proses tersebut dapat diketahui kemampuan dan keahlian yang cocok untuk ditempatkan pada jabatan yang kosong.

Nawawi mengatakan bahwa penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong, agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Dapat dilihat lebih jauh bahwa penempatan bukan sekedar menempatkan saja, tetapi harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai. Proses penempatan karyawan atau pegawai dalam perusahaan atau lembaga harus sesuai bidang yang diminati dan keahlian yang dimilikinya juga, seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan yang dikutip oleh Zainuddin, bahwa penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.¹⁰

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dipahami bahwa penempatan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan atau pegawai. Selain itu, dengan penempatan yang tepat maka moral kerja, kreativitas, dan prakarsa pegawai atau karyawan tersebut juga akan berkembang. Organisasi, perusahaan atau lembaga pendidikan yang

¹⁰ Zainuddin, *Sistem Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Pendidik di MTs Al-Washliyah Kolam*, Tesis, 2020, Hal 8

menempatkan karyawan atau pegawainya dengan tidak tepat sesuai dengan keahlian karyawan tersebut maka akan berdampak pada karyawan itu sendiri sehingga akan berpengaruh pada kepuasan kerjanya ditempat ia bekerja. Pimpinan atau manajer harus jeli dalam melihat bakat dan kemampuan seorang, agar karyawan tersebut mampu memberikan yang maksimal terhadap tempat ia bekerja. Maka penempatan yang tepat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Faktor lain, selain dari keterampilan manajerial kepala madrasah, kompensasi dan penempatan yang tepat, adapula faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja menurut Nitisemito yang dikutip oleh Rifa Elfita, Zulhaini, dan Ikrima Mailani dalam artikelnya mengatakan bahwa segala sesuatu yang ada disekitar para pegawai yang dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang – orang yang ada di dalamnya.¹¹ Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja didalamnya, karena lingkungan akan mempengaruhi kepuasan individu dalam bekerja.

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan fisik adalah semua bentuk fisik yang terdapat disekita tempat kerja dan dapat mempengaruhi pegawai secara langsung. Lingkungan kerja ini lebih dititik beratkan pada keadaan fisik tempat bekerja karna

¹¹ Rifa Elfita, Zulhaini, Ikrima Mailani, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Sentajo Filial Singingi Kecamatan Singingi Kabupaten Singingi*, Jurnal Al-Hikmah, Vol 1, No 1, 2019, Hal 38

dengan tidak adanya gangguan dalam lingkungan kerja maka guru dapat bekerja dengan baik. Sedangkan lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan antar pekerja, baik hubungan bawahan dengan atasan, hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan sesama atasan.¹² Hal ini akan membuat suatu keadaan menjadi lebih baik dan berjalan dengan baik. Berdasarkan penjelasan tentang lingkungan kerja di atas, maka dapat dipahami bahwa lingkungan kerja berpengaruh kepada kepuasan kerja.

Kota Palangkaraya merupakan kota yang menjadi ibu kota dari Provinsi Kalimantan Tengah. Sudah tentu didalamnya terdapat banyak lembaga pendidikan dengan jenjang pendidikan yang berbeda. Di Kota Palangkaraya terdapat juga lembaga pendidikan seperti Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang beragam. Misalnya sekolah dasar, ada yang berupa Sekolah Dasar Negeri (SDN), Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT), dan Madrasah Ibtidaiyah (MI). Tidak jauh berbeda dengan sekolah dasar, sekolah menengah pertama juga beragam bentuknya seperti SMPN, SMPIT, dan MTs. Begitu juga dengan sekolah menengah atas, seperti Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Madrasah Aliyah (MA).

Penelitian ini akan membatasi penelitian yaitu di Madrasah Aliyah saja. Di Kota Palangkaraya terdapat beberapa Madrasah Aliyah yang berjumlah tujuh sekolah. Adapun lembaga tersebut terdiri dari, satu Madrasah Negeri yaitu MAN

¹² Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2011, Hal 26.

Kota Palangkaraya dan enam Madrasah Swasta yaitu MA Muslimat NU, MA Darul Ulum, MA Hidayatul Insan, MA An-Nur, MA Miftahul Jannah dan MA Raudhatul Jannah. Dengan banyaknya lembaga pendidikan tersebut tentu terdapat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bekerja di lembaga tersebut. Berdasarkan observasi awal ternyata di madrasah tersebut ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan pendidikannya, ada kepala sekolah yang kurang kompeten dalam menjalankan tugasnya sehingga banyak menyerahkan tugasnya kepada bawahannya dan lain – lain. Hal tersebut tentu akan berpengaruh kepada kepuasan kerja pegawai. Selain itu ternyata ada guru dengan pendapatan/gaji yang dirasa cukup tetapi selalu mengeluh dan tidak puas, adapula guru dengan pendapatan/gaji yang dikatakan sedikit tetapi merasa cukup dan bersyukur. Dari masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga tersebut, serta melihat pengaruh dari variabel – variabel diatas terhadap kepuasan kerja pegawai di lembaga – lembaga tersebut. Berdasarkan pada pemaparan latar belakang diatas maka peneliti mengangkat penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Kompensasi, Penempatan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya?
2. Adakah pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya?
3. Adakah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya?
4. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya?
5. Adakah pengaruh secara simultan keterampilan manajerial kepala madrasah, penempatan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka dapat uraikan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.
2. Mengetahui pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

3. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.
5. Mengetahui pengaruh secara simultan keterampilan manajerial kepala mandrasah, penempatan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

D. Signifikansi Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:
 - a. Sebagai masukan kepada semua pihak yang berkaitan dalam lembaga pendidikan dalam memajukan lembaga pendidikan tersebut.
 - b. Dalam rangka memluas pengetahuan terkhususnya tentang lembaga pendidikan.
 - c. Sebagai sumbangsih bagi Madrasah, masyarakat dan orang – orang yang membutuhkan informasi terutama yang berkaitan tentang lembaga pendidikan.
2. Manfaat Praktis:
 - a. Sebagai sumbangan sedikit pemikiran bagi para praktisi yang berkecimpung dalam dunia pendidikan.

- b. Sebagai masukan atau saran kepada madrasah tentang pengaruh dari keterampilan manajerial, kompensasi, penempatan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat menjadikan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian akan dibuktikan lebih lanjut melalui data yang terkumpul. Rumusan yang diajukan untuk mengetahui jawaban dan gambaran sementara adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_a : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

H_0 : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

2. Penempatan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_a : Penempatan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

H_0 : Penempatan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

3. Kompensasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_a : Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

H_0 : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

4. Lingkungan Kerja (X_4) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_a : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

H_0 : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

5. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah (X_1), Penempatan (X_2), Kompensasi (X_3) dan Lingkungan Kerja (X_4) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_a : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Penempatan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

H_0 : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Penempatan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

F. Definisi Operasional

Pada judul di atas maka dapat diuraikan tentang penggunaan istilah – istilah tersebut, adapun definisinya adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan Manajerial: Keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sedangkan manajerial berasal dari kata manajer yaitu orang yang menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Dengan demikian keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adapun indikator dalam variabel ini adalah keterampilan teknik, keterampilan konsep dan keterampilan hubungan sosial. Dalam penelitian ini keterampilan manajerial akan digunakan untuk mengetahui bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah di Madrasah Aliyah di Kota Palangkaraya berdasarkan indikator-indikator tersebut.
2. Penempatan: Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu penempatan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan. Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan

yang yang tepat atau” *The right man ini the right place and the right man behind the right job*”. Adapun indikator dari penempatan adalah berdasarkan pendidikan, berdasarkan keterampilan, dan berdasarkan usia. Dalam penelitian ini definisi penempatan yang tepat digunakan untuk melihat bagaimana penempatan pegawai di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

3. Kompensasi: kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang misalnya kompensasi yang dibayar dengan 10% dari produksi yang dihasilkan. Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa kompensasi adalah alat atau barang yang digunakan untuk memberikan imbalan atas jasa yang telah dilakukan oleh para perkerja. Dalam penelitian ini maka kompensasi bukan hanya berupa uang tetapi segala sesuatu yang berupa imbalan atau jaminan atas pekerjaan mereka. Adapun indikator dari variabel ini adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Maka penelitian ini akan melihat bagaimana kompensasi yang diterima oleh para guru di Madrasah Aliyah di Kota Palangkaraya berdasarkan pada indikator-indikator tersebut.
4. Lingkungan Kerja: lingkungan kerja diartikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

dalam suatu wilayah. Lingkungan kerja adalah semua instrumen pekerjaan karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri. Adapun indikator dari lingkungan kerja adalah suasana kerja, fasilitas kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Definisi tentang lingkungan kerja tersebut digunakan untuk melihat tentang lingkungan kerja pegawai/guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

5. Kepuasan Kerja: kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecendrungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut berdasarkan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu persepsi para pekerja terhadap pekerjaan mereka. Adapun indikator dari kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, dan promosi. Definisi tentang kepuasan kerja akan digunakan di dalam penelitian ini untuk mengetahui tentang bagaimana pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai/guru yang bekerja di lembaga pendidikan Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

G. Penelitian Terdahulu

Sebagai bentuk pegangan, acuan, perbandingan dan dasar pemikiran pada penelitian ini, maka ada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi masukkan yang sesuai. Adapun penelitian tersebut sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun pada tahun 2007 berupa Tesis dengan judul: “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru MI se-Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan angka keterampilan manajerial kepala sekolah sebesar 42,4% dengan kategori baik, budaya organisasi dalam kategori cukup baik dengan angka 43,75%. Sedangkan kepuasan kerja guru adalah baik menghasilkan angka 46,25%. Adapun pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 73,1%.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Adapun persamaannya yaitu mencari tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja. Perbedaannya terletak pada penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun mencari pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti mencari tentang pengaruh keterampilan manajerial, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Marius R. Surana pada tahun 2009 ini berupa Tesis dengan judul yaitu: “Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru di SMP se Kabupaten Bantul”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja dan komitmen guru secara bersama – sama dan secara parsial terhadap kinerja guru, selain itu juga untuk mengetahui faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan diolah dengan metode statistik. Adapun hasil penelitian ini memperlihatkan kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Kabupaten Bantul. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F_{hitung} sebesar 30,269. Keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru SMP ditunjukkan dengan nilai *adjusted R²* yang diperoleh sebesar 0,395. Ini berarti sebesar 39,5% kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja dan komitmen guru, sementara 60,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain seperti faktor keahlian, ketersediaan sarana dan prasarana, faktor usia, dan lain – lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Marius R. Surana memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Adapun persamaannya yaitu mencari tentang kemampuan manajerial kepala sekolah, lingkungan kerja dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Perbedaannya

terletak pada penelitian yang dilakukan oleh Marius R. Surana mencari hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja dan komitmen guru terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti mencari tentang pengaruh keterampilan manajerial, kompensasi dan lingkungan kerja, terhadap kepuasan kerja pegawai/guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Hari Kurniawan dan Devi Agustianti pada tahun 2019 dikemas dalam bentuk artikel ilmiah yang berjudul: “Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Guru Pendidik Khusus (GPK) Sekolah Dasar Inklusif di Kota Padang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja guru. Penelitian ini menghasilkan besarnya koefisiensi korelasi sebesar 0,835 dengan taraf signifikansi $P = 0,000$ artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja guru. Nilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi maka semakin baik pula kepuasan kerja guru, begitu juga sebaliknya semakin rendah kompensasi maka akan semakin buruk pula kepuasan kerja guru. Adapun sumbangan efektif dari variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 70%.

Penelitian yang dilakukan oleh Hari Kurniawan dan Devi Agustianti ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada mencari tentang nilai kompensasi dan nilai kepuasan kerja guru. Adapun perbedaannya terletak pada penelitian yang dilakukan oleh Hari Kurniawan dan Devi Agustianti ini hanya mencari hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti mencari pengaruh keterampilan manajerial

kepala sekolah, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai/guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Rohim dan Khotibul Umam ini ditulis dalam bentuk artikel ilmiah yang berjudul: “Pengaruh Penempatan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu koefisiensi jalur pertama, penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja juga berpengaruh positif kepada kinerja guru. Jadi pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja guru lebih efektif dari pada melalui kepuasan kerja. Koefisiensi jalur kedua, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dapat melalui kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Rohim dan Khotibul Umam ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Persamaannya terletak pada mencari pengaruh antara penempatan terhadap kepuasan kerja dan sama – sama dianalisis menggunakan metode kuantitatif. Adapun perbedaannya terletak pada penelitian yang dilakukan oleh Nur Rohim dan Khotibul Umam ini mencari pengaruh pada penempatan, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, mencari pengaruh keterampilan manajerial kepala

sekolah, kompensasi, penempatan yang tepat dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah, Lilik Sri Hariani dan Udik Yudiono dikemas dalam bentuk artikel ilmiah dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini berjenis kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja, baik secara simultan maupun secara parsial. Kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh sebesar 49,3% terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan 50,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, stress kerja dan lain sebagainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah, Lilik Sri Hariani dan Udik Yudiono ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama – sama mencari nilai dari kompensasi dan kepuasan kerja selain itu juga sama – sama menggunakan penelitian berjenis kuantitatif. Adapun perbedaannya terletak pada penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah dkk mencari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru,

sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti mencari pengaruh keterampilan manajerial, kompesasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai/guru.

Penelitian yang disebutkan berjudul "*The role of technical skill in perceptions of managerial performance*" oleh Sylvia J. Hyong dalam *International Journal of Management Development*. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah keterampilan teknis memberikan nilai tambahan dalam kinerja manajerial dibandingkan dengan keterampilan manajerial, serta mengeksplorasi mediator potensial dari hubungan ini. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Keterampilan teknis secara tambahan memprediksi kinerja manajerial. (2) Kekuasaan *referent* dan kekuasaan ahli memediasi hubungan ini. (3) Upaya inspirasional dan persuasi rasional memediasi hubungan antara kekuasaan dan kinerja manajerial.

Penelitian ini melibatkan partisipan sebanyak 107 supervisor tingkat pertama dari perusahaan petrokimia dan rekayasa lokal. Mereka diminta untuk mengisi survei daring tentang latar belakang profesional dan keterampilan manajerial mereka, sedangkan bawahan mereka memberikan penilaian terhadap keterampilan teknis, kekuasaan, dan kebiasaan taktik pengaruh supervisor. Kinerja manajerial diukur melalui output produksi, kepuasan kerja bawahan, dan penilaian bawahan terhadap supervisor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan teknis secara tambahan memprediksi persepsi bawahan terhadap kinerja manajerial dibandingkan dengan keterampilan manajerial. Kekuasaan *referent* memediasi hubungan antara keterampilan teknis dengan penilaian bawahan dan kepuasan kerja bawahan. Sedangkan kekuasaan ahli hanya memediasi hubungan dengan kepuasan

kerja bawahan. Persuasi rasional memediasi hubungan antara kekuasaan ahli dengan penilaian bawahan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, penelitian ini menyediakan pemahaman tentang peran keterampilan teknis dalam persepsi terhadap kinerja manajerial, serta mediator potensial dari hubungan tersebut. Tujuan dari jurnal penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah keterampilan teknis memberikan nilai tambahan atas keterampilan manajerial dalam kinerja manajerial dan mengeksplorasi potensial dari hubungan keterampilan manajerial.

H. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari 6 bab sebagai pokok bahasan. Setiap bab memiliki sub babnya masing-masing. Untuk lebih jelasnya, berikut paparan penjelasan tentang masing-masing bab secara umum.

Bab I adalah Pendahuluan, yang mana pada bab ini akan membahas tentang: (a) Latar Belakang Masalah (b) Rumusan Masalah (c) Tujuan Penelitian (d) Signifikansi Penelitian (e) Hipotesis Penelitian (f) Definisi Operasional (g) Penelitian Terdahulu (g) Sistematika Penulisan.

Bab II adalah landasan teori, pada bab akan ini membahas tentang: (a) Landasan teori yang ada kaitannya dengan variabel yang akan diteliti, yaitu teori-teori tentang keterampilan manajerial kepala madrasah, kompensasi, penempatan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja guru. (b) Model konseptual penelitian.

Bab III adalah bab metode penelitian, yang mana akan membicarakan tentang: (a) Jenis dan Pendekatan Penelitian (b) Lokasi Penelitian (c) Populasi dan

Sampel (d) Data dan Sumber data (e) Teknik pengumpulan data (f) Desain pengukuran (g) Teknik analisis data

Bab IV adalah bab hasil penelitian, pada bab ini akan membahas tentang:

(a) Data penelitian (b) Pengujian hipotesis.

Bab V adalah bab pembahasan, pada bab ini akan membahas tentang: (a)

Keterampilan manajerial kepala madrasah (b) Kompensasi (c) Penempatan (d)

Lingkungan kerja (e) Kepuasan Kerja

Bab VI adalah bab penutup, yang mana ini adalah bagian akhir dari pada penelitian ini dan akan membahas tentang: (a) Kesimpulan (b) Saran – saran.