

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya

Peran kepala madrasah pada madrasah yang dipimpinnya sangat penting yakni sebagai pendidik (*edukator*), sebagai *manager*, sebagai *administrator*, sebagai supervisor (penyelia), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai *inovator*, serta sebagai *motivator*. Peran tersebut sangat erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah, berupa keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Termasuk dalam hal ini adalah bagaimana kepala sekolah mendorong guru agar memiliki kinerja yang baik dan memiliki kepuasan dalam bekerja.

Kompetensi manajerial kepala sekolah yang baik dibutuhkan oleh para guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dapat puas dengan pekerjaannya. Guru yang merasa puas akan ditunjukkan dengan perilaku seperti *turnover* yang rendah, loyalitas dan kesetiaan yang tinggi, memiliki prestasi kerja, bergairah dalam bekerja, kedisiplinan yang tinggi serta memiliki kualitas pengajaran yang baik.

Dalam teori keterampilan manajerial kepala madrasah, terdapat 3 dimensi yang dijadikan sebagai indikator variabel X_1 , dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya, yaitu (1) *conceptual skill*, (2) *Human in relation skill*, dan (3) *technic skill*.

1. Indikator pertama memperlihatkan bahwa keterampilan konsep yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam menjalankan madrasah yang dipimpinnya.
2. Indikator kedua memperlihatkan bahwa keterampilan hubungan sosial yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam berhubungan dengan para bawahan maupun sesama kepala madrasah.
3. Indikator ketiga memperlihatkan bahwa keterampilan konsep yang dimiliki kepala madrasah dalam merumuskan kebijakan maupun ide – ide gagasan dalam memimpin madrasah kearah yang lebih baik.

Dari hasil penelitian dan analisis pada sebelumnya, diperoleh hasil uji t X_1 menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari pada t tabel, yaitu sebesar 3,543 dengan nilai t tabel 1,660 dan dengan nilai p values 0,000 lebih kecil dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan keterampilan manajerial kepala madrasah sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sehingga hipotesis H_a diterima dan H_0 ditolak. Oleh karena itu, hendaknya setiap kepala madrasah memperhatikan keterampilan manajerialnya dalam memimpin madrasah, sebab akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Kepala madrasah adalah manajer di sekolah yang merupakan motor penggerak pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Kepala madrasah dituntut memiliki keterampilan manajerial untuk mengelola sumber daya di sekolah terutama sumber daya manusia dalam hal ini adalah guru. Salah satu keefektifan kinerja guru adalah apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya. Robbin, menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai efek besar terhadap kinerja, dan

secara bersama-sama dalam organisasi kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitasnya. Faktor-faktor yang mendorong timbulnya kepuasan kerja banyak sekali yang bertumpu pada keterampilan manajerial kepala madrasah. Keterampilan manajerial menurut Akdon, bahwa keterampilan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif.⁸⁶ Pendapat lain yang dikemukakan oleh Atmowirio, menjelaskan keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk manajemen sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.⁸⁷

Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah menurut Sudarwan Danim dan Suparno ada tiga, yaitu keterampilan teknis, terampil berhubungan secara manusiawi, serta mampu dan terampil secara konseptual.⁸⁸ Wildavsky mengemukakan bahwa salah satu pre-posisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah dan calon kepala sekolah adalah bahwa kompetensi minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang administrasi sekolah, keterampilan hubungan manusia

⁸⁶ Akdon, *Strategic Management For Education Management*, Bandung: Alfabeta, 2009.

⁸⁷ Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Adadizya, 2000, Hal 107.

⁸⁸ Danim Sudarwan, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, Hal 96.

dengan staff, siswa, dan masyarakat, serta keterampilan teknik instruksional dan non-instruksional.⁸⁹

Keterampilan-keterampilan tersebut tentu akan sangat berguna bagi kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Keterampilan konsep yang dimiliki oleh kepala madrasah akan membantu guru untuk kreatif, inisiatif, meningkatkan sikap ketidak tergantungan (*independensi*) guru dalam menegembangkan tugas-tugasnya di madrasah. Selanjutnya dengan kemampuan konseptual kepala madrasah akan mendorong guru untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko. Keterampilan hubungan manusia (*social skill*) yang dimiliki kepala madrasah akan mendorong guru dalam meningkatkan kerja saam antar *stakeholder* di madrasah yang dapat mendorong mereka untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas-tugasnya, mendorong guru meningkatkan rasa bangga terhadap pekerjaannya, mendorong guru untuk berani mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, dan kepala madrasah akan membantu guru membentuk pola komunikasi yang ada di madrasah sejauh mana tingkat komunikasi dibatasi oleh tingkatan (*hierarki*) kewenangan formal. Keterampilan teknis kepala madrasah membantu guru untuk mengembangkan dirinya utamanya upaya regenerasi bagi guru untuk mengetahui atau bahkan bisa melaksanakan tugas-tugas kepala madrasah sebagai pengetahuan awal mereka nantinya untuk promosi menjadi kepala madrasah, bagaimana guru memiliki keterampilan di bidang administrasi sehingga proses pendidikan berjalan lancar, tertib dan baik.

⁸⁹ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015, Hal 108

Mengacu pada penjelasan diatas tentu dapat dipastikan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun dalam tesisnya, menjelaskan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah dengan nilai t hitung sebesar 12,923 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari pada 0,050 maka disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala berpengaruh terhadap kepuasan kerja.⁹⁰ Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun ini dijelaskan bahwa kepala sekolah sudah sangat baik dalam membuat perencanaan – perencanaan yang berhubungan dengan kegiatan sekolah sehingga guru – gur dapat menjalankan pekerjaan dengan baik dan terarah. Dalam penelitian lain, yang dilakukan oleh Henderina dan Ernawati, memaparkan bahwa keterampilan manajerial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai dari hasil t hitung 2,422 dan nilai P *value* sebesar 0,017 lebih kecil dari pada 0,050. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H₀ ditolak.⁹¹ Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fauzi didalam tesisnya menerangkan bahwa nilai dari t hitung sebesar 9,319 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari pada 0,050 maka didapat

⁹⁰ Hidayatun, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang*, Semarang: Tesis Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, 2007, Hal: 82

⁹¹ Henderina dan Ernawati, *Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Swasta se-Kota Pekanbaru*, Journal.uir.id, 2015, Hal: 4

kesimpulan yang sama yaitu keterampilan manajerial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.⁹²

Berdasarkan penelitian – penelitian tersebut tentang keterampilan manajerial terhadap kepuasan kerja yaitu ada pengaruh yang signifikan antara keterampilan manajerial terhadap kepuasan kerja, yang mana hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada penelitian ini.

B. Pengaruh Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya

Penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas pada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu menerima segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Menurut Sjafrri Mangkuprawira, penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru⁹³. Senada dengan pemaparan Sjarfi, menurut Veithzal Rivai Zainal juga memaparkan penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya⁹⁴. Menurut Danang Sunyoto, penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang

⁹² Muhammad Fauzi, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Swasta Islam se-Kecamatan Bogor*, Jakarta: Tesis Program Studi MPI Institut PTIQ Jakarta, 2018, Hal 152

⁹³ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hlm.171

⁹⁴ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hlm.155

berbeda⁹⁵. Siswanto Sastrohadiwiryono, menjelaskan penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabannya.⁹⁶

Dalam teori penempatan, terdapat 3 dimensi yang dijadikan sebagai indikator variabel X_2 , dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya, yaitu (1) berdasarkan pendidikan, (2) berdasarkan keterampilan, dan (3) berdasarkan usia. Adapun indikator-indikator tersebut digunakan untuk:

1. Indikator pertama memperlihatkan tentang madrasah atau tempat mereka bekerja menempatkan mereka berdasarkan pada tingkat pendidikannya.
2. Indikator kedua memperlihatkan tentang madrasah atau tempat mereka bekerja menempatkan mereka melihat kepada keterampilannya.
3. Indikator ketiga memperlihatkan tentang madrasah atau tempat mereka bekerja menempatkan mereka berdasarkan kepada usia mereka.

Dari hasil penelitian dan analisis pada bab sebelumnya, diperoleh hasil uji t X_2 menunjukkan bahwa t hitung lebih kecil dari pada t tabel, yaitu sebesar 0,689 dengan nilai t tabel 1,660 dan dengan nilai p values 0,491 lebih besar dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan penempatan sebagai variabel independen tidak

⁹⁵ Danang Sunyoto, Manajemen Sumber Daya Manusia, CAPS, Yogyakarta, 2012, hlm.122

⁹⁶ B. Siswanto Sastrohadiwiryono, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 162

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sehingga hipotesis H_a ditolak dan H_0 diterima. Hal ini terjadi karena banyaknya guru-guru muda dan baru selesai menempuh pendidikan, sehingga mereka tidak memperdulikan ditempatkan dimana, yang penting mereka memiliki pekerjaan dan selanjutnya mereka akan mengembangkan diri sesuai penempatan pada pekerjaannya melalui pelatihan, workshop dan seminar tentang pekerjaan mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Karnadi dan Riska Ayu Pramesthi variabel penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja mendapatkan nilai t hitung sebesar -1,230 lebih kecil dari pada t tabel 2,034 dan nilai signifikansi $0,227 > 0,050$, artinya variabel penempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.⁹⁷ Pada penelitian lain, yang dilakukan oleh Riris Wanti Apriyani dan Setia Iriyanto menghasilkan pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan tidak memiliki pengaruh. Hal ini didasari oleh nilai t hitung 1,487 dan nilai signifikansi 0,144 lebih besar dari pada 0,050. Hal ini terjadi karena menurutnya penempatan dilakukan sesuai atau tidak dengan pendidikan tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena karyawan sudah dibekali dengan pelatihan sesuai penempatan mereka bekerja.⁹⁸

⁹⁷ Karnadi & Riska Ayu Pramesthi, *Pengaruh Semangat Kerja, Pelatihan Kerja, dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Situbondo*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis GROWTH, Situbondo: Universitas Abdurrachman Saleh, 2020, Hal 189

⁹⁸ Riris Wanti Apriyani & Setia Iriyanto, *Pengaruh Kompensasi, Penempatan Karyawan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada ART Industries Boyolali*, Jurnal Unimus, Semarang: Universitas Negeri Semarang, Hal 33

Beberapa penelitian yang dilakukan diatas, mendapatkan hasil yang sama, yaitu penempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian tetap saja dihimbau kepada lembaga tempat guru-guru bekerja agar memperhatikan penempatan mereka sesuai dengan pendidikan dan keterampilan mereka, agar mereka bekerja dengan nyaman dan gembira.

C. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya

Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dalam kesejahteraan guru. Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Oleh karena itu perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila guru memandang pemberian kompensasi tidak memadai prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun. Kompensasi itu sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan/sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi, dan kompensasi langsung meliputi gaji, bonus/insentif, komisi. Kompensasi langsung biasanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain kompensasi langsung, kompensasi tak langsung juga mempunyai peranan yang tak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dan kompensasi tak langsung meliputi tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan.

Dalam teori kompensasi, terdapat 2 dimensi yang dijadikan indikator pada variabel X_2 , dalam pengaruhnya pada kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya, yaitu: (1) Kompensasi langsung, dan (2) Kompensasi tidak langsung. Adapun masing-masing indikator digunakan untuk:

1. Indikator pertama memperlihatkan tentang kompensasi langsung yang diterima oleh para guru.
2. Indikator kedua memperlihatkan tentang kompensasi tidak langsung yang diberikan madrasah terhadap para guru.

Dari hasil penelitian dan analisis pada sebelumnya, diperoleh hasil uji t X_2 menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari pada t tabel, yaitu sebesar 2,896 dengan nilai t tabel 1,660 dan dengan nilai p values 0,004 lebih kecil dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan kompensasi sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sehingga hipotesis H_a diterima dan H_0 ditolak. Oleh karena itu, hendaknya setiap madrasah atau lembaga pendidikan lainnya memperhatikan kompensasi yang diterima oleh para guru, sebab akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang pegawai mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap organisasi sehingga organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai dapat melalui pemberian kompensasi agar pegawai bekerja dengan semangat dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Enny (2019) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Menurut Akbar, (2021) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2017) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM)”.

“Compensatio represents intrinsic and extrinsic rewards received by employees for perfomence”. Jadi, kompensasi merepresentasikan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik yang diterima oleh karyawan atas kinerja mereka. Kompensasi intrinsik merefleksikan *mind-sets* psikologis karyawan yang dihasilkan dari kinerja mereka. Kompensasi ekstrinsik meliputi penghargaan moneter dan non-moneter.⁹⁹

Menurut Pangabean (2002) kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi¹⁰⁰. Menurut Siswato (2011) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan karyawan mereka dengan

⁹⁹ Martocchio, J.J. 2004. 3rd edition. *Strategic Compensation A Human Resource Management*

¹⁰⁰ Pangabean, S. M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia, Bogor.

organisasi¹⁰¹. Menurut Nawawi (2007) kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja¹⁰².

Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku. Menurut Batjo dan Shaleh tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, disiplin, dan stabilitas pegawai.¹⁰³

Pada hakikatnya, pemberian kompensasi adalah satu dari langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi yang benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi dalam mencapai sasaran. Kompensasi sangat penting bagi pegawai, karena besarnya kompensasi yang diberikan akan mencerminkan nilai bagi mereka, keluarga, dan masyarakat.

Mengacu pada pendapat di atas, sehingga dapat dipastikan bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Arif Rahman Hakin dan Muhandi didapatkan hasil t hitung sebesar 4,983 lebih besar dari t tabel 1,994 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,050. Maka disimpulkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh

¹⁰¹ Siswasto, B. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UB Press, Malang.

¹⁰² Nawawi. 2004. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Refika Aditama, Bandung.

¹⁰³ Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Penerbit Aksara Timur. Djatmiko, R. D. (2016).

terhadap kepuasan kerja, sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak.¹⁰⁴ Pada penelitian lain, yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Imam Tanthowi, memperoleh hasil t hitung 2,538 dan t tabel 2,032, dari angka tersebut dapat dilihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel sehingga dapat dipastikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.¹⁰⁵ Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Andi Rasyid yang ditulis dalam bentuk tesis, juga mendukung hasil yang sama yaitu kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan hasil penelitian, nilai t hitung sebesar 2,170 dan t tabel sebesar 2,055 dengan nilai signifikansi 0,039. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari pada 0,050, sehingga kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.¹⁰⁶

Berdasarkan penelitian – penelitian di atas, tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja memberikan kesimpulan yang sama, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru, yang mana penelitian – penelitian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada penelitian ini.

¹⁰⁴ Arif Rahman Hakim dan Muhdi, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Swasta Di Wilayah Timur Kabupaten Pemalang*, Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol.29, No. 2, 2019, Hal 113

¹⁰⁵ Imam Tanthowi, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Tetap Definitif SD Islam Al-Azhal 17 Bintaro*, Jakarta: Jurnal Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta, 2014, Hal 76

¹⁰⁶ Muhammad Andi Rasyid, *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan*, Medan: Tesis Program Studi Magister Manajemen, 2019, Hal 84

D. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya

Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan membuat guru juga ikut merasa nyaman bekerja sehingga tugas yang dilakukan oleh para guru juga dapat dilaksanakan dengan baik dan itu mempengaruhi kepuasan bekerja guru.

Dalam teori Lingkungan kerja, terdapat 3 dimensi yang dijadikan sebagai indikator variabel X_4 , dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya, yaitu (1) suasana kerja, (2) fasilitas kerja, dan (3) hubungan dengan rekan kerja. Adapun indikator-indikator tersebut digunakan untuk:

1. Indikator pertama memperlihatkan tentang suasana kerja yang ada pada madrasah tempat guru – guru tersebut bekerja.

2. Indikator kedua memperlihatkan tentang fasilitas yang ada pada madrasah tempat mereka bekerja.
3. Indikator ketiga memperlihatkan tentang hubungan dengan sesama rekan kerja di madrasah tempat mereka bekerja.

Dari hasil penelitian dan analisis pada sebelumnya, diperoleh hasil uji t_{X_4} menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari pada t tabel, yaitu sebesar 5,159 dengan nilai t tabel 1,660 dan dengan nilai p values 0,000 lebih kecil dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan lingkungan kerja sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sehingga hipotesis H_a diterima dan H_0 ditolak. Oleh karena itu, hendaknya setiap madrasah atau lembaga pendidikan lainnya selalu memperhatikan lingkungan kerja dari guru-guru tersebut, sebab akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Menurut Nitisemito (2015) dalam Enny W. (2019) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan¹⁰⁷. Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja membuat pekerja dapat menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Definisi lingkungan kerja juga dikemukakan oleh para ahli lainnya, Definisi-definisi lingkungan kerja oleh para ahli dikemukakan oleh ahli yaitu menurut Reksohadiprojo dan Gitosudarmo (2015) dalam Enny W. (2019) mengemukakan juga tentang lingkungan kerja sebagai kondisi atau keadaan tempat

¹⁰⁷ Mahmudah Enny W., Manajemen Sumber Daya Manusia, (Surabaya: UBHARA Manajemen Press, 2019): 56

kerja yang perlu diatur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar diperoleh peningkatan produktivitas dan berkurangnya biaya produksi tiap tahun. Lingkungan kerja perlu diatur sedemikian rupa agar tidak mengganggu pekerjaan para pekerja sehingga kondisi yang kondusif dapat memberikan peningkatan produktivitas kinerja para pekerja.

Lingkungan kerja memberikan manfaat yaitu menciptakan gairah kerja yang dapat memberikan dampak peningkatan pada produktivitas dan prestasi kerja dari para pekerja. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila situasi lingkungan kerja tersebut kondusif, dengan situasi yang kondusif dapat terciptanya suasana kerja yang mendukung pekerja untuk memberikan kinerja terbaik dalam melakukan pekerjaannya¹⁰⁸.

Kepuasan pekerja dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai produktivitas kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja karena aspek-aspek lingkungan kerja tersebut. Lingkungan kerja juga didefinisikan oleh Heizer dan Render (2015) dalam Lestary dan Harmon (2017) yaitu segala sesuatu yang dapat memberikan pengaruh kepada pekerja dalam hal kinerja, keselamatan, dan kualitas. Lingkungan kerja berupa lingkungan fisik tempat para pekerja bekerja memberikan pengaruh terhadap kinerja, keselamatan, dan kualitas pekerjaan para pekerja.¹⁰⁹

Melihat dari penjelasan diatas, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai kepuasan kerja guru. Adapun penelitian yang

¹⁰⁸ Mahmudah Enny W., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UBHARA Manajemen Press, 2019): 57

¹⁰⁹ Lyta Lestary dan Harmon, “*Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*”, *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* 3, No. 2 (2017): Hal 97

dilakukan oleh Evi Damayanti dan Ismiyati, menjelaskan bahwasanya, variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini didukung oleh data yang diperoleh yaitu nilai t hitung sebesar 3,096 dan nilai signifikansi 0,003 lebih kecil dari pada 0,050 sehingga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.¹¹⁰ Penelitian lain yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rada sari dan Dessi Susanti mendapatkan hasil, nilai t hitung sebesar 4,274 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,050 sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak atau dengan kata lain lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.¹¹¹ Penelitian yang dilakukan oleh Nikmatul Husna juga mendapatkan hasil yang serupa yaitu variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan paparan data yaitu nilai t hitung sebesar 7,700 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.¹¹²

Dari penelitian – penelitian di atas ditemukan hasil yang sama, bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga akan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada penelitian ini bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

¹¹⁰ Evi Damayanti dan Ismiyati, *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru*, Semarang: *Economic Educational Analysis Journal* Universitas Negeri Semarang, 2020, Hal 42

¹¹¹ Rada Sari dan Dessi Susanti, *Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru*, Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol. 3 No. 4, Padang: Universitas Negeri Padang, 2020, Hal 557

¹¹² Nikmatul Husna, “*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMPN 1 Banuhampu*”, (Vol. 3, Issues 17, Journal of RESIDU, Padang: Universitas Putra Indonesia, 2019), Hal 15

E. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Kompensasi, Penempatan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan pimpinan. Untuk itu, pimpinan perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penelitian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukainya situasi kerjanya.

Dalam teori Kepuasan kerja, terdapat 5 dimensi yang dijadikan sebagai indikator variabel Y, sebagai variabel dependen atau terikat dalam penelitian ini, yaitu (1) gaji, (2) pekerjaan itu sendiri, (3) rekan kerja, (4) atasan, dan (5) Promosi. Adapun indikator-indikator tersebut digunakan untuk:

1. Indikator pertama memperlihatkan tentang gaji yang diterima oleh para guru – guru di madrasah tempat mereka bekerja.
2. Indikator kedua memperlihatkan tentang pekerjaan yang mereka terima sehari – harinya.

3. Indikator ketiga memperlihatkan tentang hubungan dengan rekan kerja di tempat mereka bekerja.
4. Indikator keempat memperlihatkan tentang atasan atau pemimpin mereka dalam memimpin di tempat mereka bekerja.
5. Indikator kelima memperlihatkan tentang kesempatan promosi dan peningkatan jenjang karir mereka.

Dari hasil penelitian dan analisis pada sebelumnya, hasil uji F menunjukkan angka 62,687 sedangkan F tabel hanya sebesar 2,37 dengan nilai koefisien alfa 0,000 lebih kecil dari 0,050. Sehingga dikatakan bahwa F hitung lebih besar dari pada F tabel maka keempat variabel X yaitu kemampuan manajerial kepala madrasah, penempatan, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap variabel Y yaitu kepuasan kerja. Oleh sebab itu hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima sedangkan H_0 ditolak. Adapun besaran kontribusi keempat variabel X terhadap Y di tunjukkan oleh *R square* dengan nilai 0,663. Maka keempat variabel X memberikan pengaruh terhadap variabel Y sebesar 66,3% sedangkan sisanya yaitu 33,7% lainnya di pengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Mengenai definisi kepuasan kerja, Luthans (2006) menekankan pada persepsi karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthans juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi. ¹¹³

¹¹³ Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. McGraw-Hills International Edition.

Mangkunegara (2008) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.¹¹⁴

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsi telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atau kenyataan, karena batasan minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Kepuasan kerja merupakan reaksi afektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan spek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya

Setelah melihat hasil penelitian, maka diharapkan kepada, para pimpinan, pemimpin yayasan atau para pemegang otoritas ditempat guru – guru bekerja agar

¹¹⁴ Mangkunegara, A.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung

dapat memperhatikan keempat variabel diatas agar karena variabel tersebut memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Dengan memperhatikan variabel – variabel diatas maka guru – guru akan merasa nyaman dan sejahtera dalam bekerja, yang mana hal tersebut diharapkan mampu membuat mereka bersemangat dan mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam menjalankan tugas yang mereka emban dalam memajukan kualitas pendidikan.