

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini penulis uraikan (a) latar belakang masalah, (b) rumusan masalah, (c) tujuan penulisan, (d) signifikansi penulisan, (e) hipotesis penelitian, (f) definisi operasional, (g) penelitian terdahulu dan (h) sistematika penulisan.

A. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang harus menjadi perhatian kepala madrasah karena baik secara langsung maupun tidak dapat mempengaruhi organisasi madrasah. Rusaknya manajemen organisasi madrasah dapat disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja guru yang ditandai dengan gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, *indiscipliner* guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan yang tinggi selalu diinginkan oleh kepala madrasah karena dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi madrasah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan imbalan yang disediakan oleh madrasah.

Kepuasan kerja bagi guru sebagai pendidik sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaan, khususnya mengenai kondisi kerja, dalam hubungannya dengan guru

apakah pekerjaan mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya sebagai seorang guru? Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan seseorang maka semakin giat seseorang untuk bekerja.¹

Membangkitkan kepuasan kerja bagi guru merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah hasil kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Inilah yang menjadi alasan mengapa kepuasan kerja guru dalam tugasnya sebagai pendidik perlu untuk dikaji lebih lanjut.

Kepuasan kerja bagi guru dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh banyak faktor yang salah satunya adalah kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah yang terlalu berorientasi pada tugas, pengadaan sarana dan prasarana serta kurang memperhatikan profesionalisme guru dalam melakukan tindakan, dapat menyebabkan guru sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang guru terhadap pekerjaannya di madrasah, dan pada akhirnya berimplikasi terhadap keberhasilan prestasi siswa di madrasah menurun.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah guru mempunyai peranan penting dalam pencapaian kualitas pendidikan. Karena itu, salah satu upaya yang perlu mendapat prioritas dalam mengatasi masalah kualitas pendidikan tersebut adalah peningkatan profesionalisme guru melalui jenjang pendidikan, sebagaimana

¹M.Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), h.33.

diamanatkan oleh UU RI Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa: “Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.”²

Posisi dan peran guru dalam proses pendidikan menempati posisi sentral, sehingga menentukan mutu dan keberhasilan pendidikan³. Bafadal mengemukakan bahwa dalam proses pendidikan yang berkualitas, mempersyaratkan kegiatan guru yang juga harus bernilai unggul. Semua komponen dalam proses belajar mengajar, tujuan, materi, media, sarana prasarana, dana pendidikan tidak akan banyak memberikan dukungan yang maksimal atau tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran unggulan tanpa didukung oleh keberadaan guru dan kepala madrasah yang mengelola tenaga kependidikan yang tersedia secara kontinue berupa mewujudkan gagasan, ide dan pemikiran dalam bentuk perilaku dan sikap yang terbaik dalam tugasnya sebagai pendidik di madrasah.⁴

Karena itu, kepala madrasah dan guru dalam sebuah lembaga pendidikan harus sudah memenuhi standar pendidik dan kependidikan. Kepala madrasah adalah guru madrasah yang diberi tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Untuk memimpin lembaga madrasah, seperti madrasah aliyah (MA) guru tersebut dituntut

²UU RI Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Pustaka Mandiri, 2006), h. 7.

³ Fakry Gaffar, M., *Konsep Dasar dan Esensi TQM dalam Implementasi Pendidikan* (Makalah. IKPI Bandung., 2006), h. 1.

⁴Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 31.

sesuai standar, yakni minimal S-1 dan menguasai akta mengajar (akta IV), demikian juga hal dengan guru yang mengajar di madrasah aliyah tersebut.⁵ Di samping standar akademik harus strata 1 juga diperlukan penguasaan manajerial bagi kepala madrasah. Penguasaan manajerial dimaksud diantaranya adalah kepemimpinan.

Pada lembaga pendidikan formal, seperti madrasah pemimpin diperankan oleh seorang kepala madrasah yang sekaligus bertindak sebagai seorang pendidik yang bertanggung jawab terhadap manajemen madrasah. M. Ngalim Purwanto, mengatakan bahwa:

"Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangatlah tergantung kepada policy atau kebijaksanaan dan kecakapan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan"⁶

Pada dasarnya kepala madrasah sebagai seorang pemimpin melakukan tiga fungsi dalam melaksanakan tugas di madrasah yaitu: (1) membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai; (2) menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di madrasah; (3) menciptakan madrasah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.⁷

⁵ Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005, pasal 1 ayat 7.

⁶ M. Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Offset, 1984), h. 112.

⁷ *Ibid.* h. 114

Seorang kepala madrasah dapat berperan sebagai pimpinan madrasah, apabila ia mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan tugas-tugas yang diinginkannya, seperti Allah berfirman dalam Q.S al- Hajj/ 22:41.

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا
عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكَ الْأُمُورِ

Idealnya bahwa seorang kepala madrasah mampu berperan sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik, adalah mereka yang menyakini bahwa segala kebutuhan dan tujuan orang-orang yang bekerja untuknya diperhatikan. Melalui musyawarah di antara anggota-anggotanya, merumuskan suatu tujuan yang merupakan pedoman bagi seluruh anggota dalam mencapai tujuan organisasi itu. Dengan demikian, pemimpin itu bekerja dengan berlandaskan kepada kepentingan kelompok, kepentingan pribadi anggota dan memiliki keahlian, pengetahuan yang melebihi kelompok yang dipimpinnya.⁸

Dari pendapat tersebut menunjukkan betapa pentingnya kepala madrasah sebagai sosok pimpinan yang diharapkan dapat mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala madrasah yang mempunyai wawasan ke depan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi madrasah. Untuk mendapatkan itu, kriteria yang dikehendaki dalam Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah di atas menjadi hal mutlak yang harus dimiliki oleh setiap

⁸Viethzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), h.307.

kepala madrasah. Mempunyai kualifikasi pendidikan minimal S-1 dan mempunyai dedikasi serta gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi masa kini, sehingga mampu mengantarkan kepada kualitas lembaga pendidikan yang dipimpinya.

Faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar adalah faktor motivasi untuk berprestasi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa bekerja tanpa motivasi akan cepat bosan, karena tidak adanya unsur pendorong agar semangat kerja tetap stabil. Motivasi berprestasi merupakan variabel yang sangat diperlukan oleh semua orang termasuk guru. Motivasi diperlukan untuk menjalankan kehidupan, memimpin sekelompok orang dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri guru untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin sehingga tujuan akan tercapai. Motivasi berprestasi bisa terjadi jika guru mempunyai kebanggaan akan keberhasilan

Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap profesi, lebih-lebih profesi seorang guru. Tanpa motivasi dalam mengajar bagi seorang guru akan berdampak kualitas peserta didik. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik atau jika dia mengajar karena terpaksa saja karena

tidak kemauan yang berasal dari dalam diri guru, maka tidak akan dapat mencapai sasaran pendidikan yang diharapkan.

Motivasi berprestasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya.⁹ Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Motivasi dalam diri seseorang perlu dirangsang, seperti yang dikemukakan oleh Abudin Nata, motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan¹⁰. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena dirangsang/ terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut masalah kebutuhan.

Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah baik Negeri maupun Swasta tidak terlepas dari masalah kebutuhan yang ingin dicapai. Kebutuhan dimaksud adalah kebutuhan dalam hal proses pembelajaran, dan hal tersebut akan bisa tercapai bila kegiatan proses belajar mengajar di kelas dapat berlangsung dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna. Hal tersebut dapat terlaksana apabila ditunjang dengan kualitas guru dalam memberikan pembelajaran, sebab gurulah yang berperan langsung dalam mengajar dan mendidik para siswanya. Gurulah pelaksana terdepan dalam mendidik anak-anak di madrasah. Oleh karena itu berhasil tidaknya upaya peningkatan mutu pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan yang ada padanya

⁹Siagian, *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1987), h.91.

¹⁰ Abudin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 72.

dalam mengemban tugas pokok sehari-hari yaitu mengelola kegiatan belajar mengajar di madrasah.

Mengingat begitu pentingnya peranan guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan madrasah maka selaknyalah kemampuan para pendidik ditingkatkan, dibina dengan baik dan diberikan penghargaan yang layak bagi prestasi mereka sehingga benar-benar memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan profesinya. Tugas guru di Madrasah Aliyah tidaklah ringan karena sebagian besar guru adalah guru bidang studi, antara lain guru PAI dengan demikian setiap guru harus menguasai dan mampu mengajarkan mata pelajaran yang menjadi bidangnya, padahal setiap mata pelajaran memiliki karakteristik tersendiri, baik yang menyangkut materi, metode penyampaian, maupun alat-alat belajar mengajar lainnya. Namun demikian hal tersebut tidaklah mengurangi semangat dan didikasi para guru seandainya mereka memiliki kemampuan yang cukup sesuai dengan profesinya.

Peran pendidik yang profesional diperlukan sekali untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, sesuai dengan UU RI No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa jabatan guru sebagai pendidik merupakan jabatan profesional. Untuk mampu bersaing di forum nasional maupun internasional, profesionalisme guru dituntut untuk terus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam mendidik diperlukan keterampilan khusus bagi guru untuk dapat menyampaikan materi atau membimbing siswa.

Guru sebagai tenaga profesional harus memiliki kemandirian dalam keseluruhan kegiatan pendidikan baik dalam jalur madrasah maupun luar madrasah, guru memegang posisi paling strategis. Dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat instutisional, instruksional, dan eksperiensial.¹¹ Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta proses belajar mengajar yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan.

Kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional. Oleh karena itu, mereka harus terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta mendapat pengakuan formal sebagaimana mestinya dan profesi mengajar harus memiliki status profesi yang membutuhkan pengembangan¹². Menyadari hal tersebut, pihak Pemerintah melalui Depdiknas melakukan program sertifikasi berupa akta mengajar bagi lulusan ilmu kependidikan maupun non kependidikan yang akan menjadi pendidik. Untuk menjadi guru yang profesional, guru harus memenuhi kualifikasi akademik minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar.¹³

¹¹ Surya, M. *Mencermati Kebijakan Pendidikan dalam Mewujudkan Kemandirian Guru*. (Makalah Simposium Nasional Pendidikan tentang Rekonstruksi Profesi Guru dalam Kerangka Reformasi Pendidikan di Unmuh Malang, 2005), h.4.

¹² Tilaar, H.A, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*, (Magelang: Tera Indonesia, 2001), h. 142.

¹³ UU RI.No.20 tahun 2003 pasal 42 dan PP.RI No.19 tahun 2005 Bab.VI pasal 28.

Guru sebagai komponen terdepan dalam sistem pendidikan di madrasah dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemakai madrasah seperti peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Salah satu faktor yang dapat menunjang guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yaitu kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi tindakan guru dalam menjalankan aktivitasnya. Artinya jika guru puas terhadap perlakuan organisasi (madrasah) maka mereka akan bekerja dengan penuh semangat dan bertanggung jawab.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, secara umum telah diperoleh gambaran tentang kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru, tidak terkecuali permasalahan ini juga terjadi terhadap guru-guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Banjar. Sehubungan hal tersebut, peneliti akan memfokuskan penelitian pada *“Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN se- Kabupaten Banjar”* .

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dan alur pemikiran yang mempengaruhi penulis, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Adakah kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar?
2. Adakah kontribusi motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar?

3. Adakah kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

1. Kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MAN se- Kabupaten Banjar;
2. Kontribusi motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MANse Kabupaten Banjar;
3. Kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se- Kabupaten Banjar.

D. Signifikansi Penelitian

Signifikansi dalam penelitian ini diperlukan untuk lebih memfokuskan arah dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini penulis hanya menuangkan dua sisi yakni secara teoritis dan secara praktis.

1. Secara Teoritis:
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat hasil penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja guru di MAN se Kabupaten Banjar;
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah teori baru bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan hal yang tidak bisa diabaikan dalam membangkitkan semangat kerja guru;

- c. Penelitian ini diharapkan juga dapat mengungkap gaya kepemimpinan seperti apa yang paling berkontribusi terhadap motivasi eksternal guru-guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar terhadap motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas.

2. Secara Praktis:

- a. Informasi bagi para pengelola pendidikan terutama kepala madrasah dalam upaya memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan kinerja guru yaitu (1) prestasi peserta didik; (2) kesempatan pendidikan lebih tinggi; (3) kesempatan kerja; dan (4) pengembangan diri.
- b. Bahan masukan bagi pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar dalam rangka merencanakan, melaksanakan, menempatkan, dan melakukan pengawasan serta mengevaluasi kinerja kepemimpinan kepala Madrasah, dalam kaitannya dengan pemberian motivasi ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dalam mengajar, mendidik dan membimbing peserta didik kearah yang lebih baik dan berkualitas dan dapat memperbaiki dan menyempurnakan serta meningkatkan kinerja guru sesuai dengan renstra yang sudah ditentukan.
- c. Masukan bagi guru-guru MAN di seluruh Kabupaten Banjar untuk dijadikan pertimbangan secara kontekstual dan konseptual operasional dalam merumuskan pola pengembangan kinerja guru.

d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumber informasi bagi berbagai pihak yang terkait dalam melakukan pengambilan keputusan manajerial terhadap pengembangan sumber daya manusia.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari sebuah penelitian kuantitatif, diperlukan dalam menentukan arah penelitian. Untuk penelitian ini hipotesis yang penulis kehendaki adalah :

1. Terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar;
2. Terdapat kontribusi motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar;
3. Terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar;

F. Asumsi Penelitian

Asumsi tentang kepuasan kerja guru dalam penelitian ini dimaksudkan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Guru menyadari bahwa mengajar merupakan suatu pekerjaan yang tidak sederhana dan mudah, sebaliknya mengajar sifatnya kompleks karena melibatkan aspek pedagogis, psikologis, dan didaktis secara bersamaan. Aspek psikologis menunjuk pada kenyataan bahwa, jika terdapat kepuasan dalam diri tatkala memberikan pendidikan kepada anak didik, maka bisa disebut sebagai guru yang mempunyai tingkat kepuasan

tertentu sebagai seorang guru.

Adapun faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam mengajar antara lain: (1) gaya kepemimpinan; (2) motivasi untuk berprestasi; (3) prestasi peserta didik; (4) ketenangan psikologis; (5) capaian kurikulum; (6) reward dan funishment.

Untuk gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tata kerja seorang kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah berarti sudah memiliki syarat-syarat sebagai seorang pemimpin. Namun persoalannya apakah kepala madrasah sudah mampu memaksimalkan kemampuan yang mereka miliki dalam menjalankan tugas untuk memotivasi bawahan dengan penampilan dan gaya yang dimilikinya. Memang merupakan persoalan yang perlu dikaji dalam tataran emperis.

Perbedaan perilaku dan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap guru akan berdampak terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugas. Perlakuan yang tidak seimbang terutama dalam pemberian kompensasi terhadap guru akan menimbulkan motivasi kerja menurun begitu pula pelayanan terhadap kepuasan kerja guru.

Motivasi berprestasi tidak terlepas dari keinginan yang muncul dari dalam (*motivasi instrinsik*) dan pengaruh dari luar (*motivasi ekstrinsik*). Motivasi dari dalam diri seorang guru akan sinergi dengan dorongan yang muncul dari luar. Karenanya, seorang kepala madrasah hendaknya mempunyai gaya tertentu untuk mampu membangkitkan motivasi dari dalam diri bawahannya.

Karenanya diperlukan penelitian untuk memformulasikan arah pembinaan

baik bagi kepala madrasah, guru-guru maupun langkah pengembangan selanjutnya bagi madrasah tersebut.

G. Definisi Operasional

Agar diperoleh kejelasan dan menghindari perbedaan persepsi tentang apa yang dimaksud antara penulis dengan pembaca, maka perlu dijelaskan beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini dengan pengertian sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pola perilaku pemimpin yang digunakan dalam rangka mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya dapat berubah, bagaimana pemimpin mampu: (1) mengembangkan program organisasinya; (2) menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat; (3) memperhatikan bawahan dengan meningkatkan kesejahteraan serta (4) bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.
2. Motivasi berprestasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri orang-orang untuk berprestasi dan berusaha berprestasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Adapun indikator dalam penelitian ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu (1) kebutuhan akan prestasi; (2) kebutuhan kekuasaan, dan (3) kebutuhan afiliasi. Motivasi berprestasi di sini adalah motivasi guru MAN se Kabupaten Banjar untuk selalu meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Kepuasan kerja adalah:(1) sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan; (2) kepuasan kerja bisa bermakna penilaian dari pekerja tentang

seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya; (3) lingkungan kerja yang mendukung; (4) faktor kepemimpinan kepala madrasah. Jadi kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah kepuasan kerja terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya.

H. Penelitian Terdahulu

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru SMKN di Kabupaten Banjar¹⁴. Hasil Penelitian; Semangat kerja (*working morale*) guru merupakan faktor yang sangat penting dan berpengaruh dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang dibedakan menjadi dua dimensi yaitu semangat kerja tinggi dan rendah. Semangat kerja yang tinggi dari seorang guru akan membawa sumbangan positif bagi organisasi sekolahnya dan akan memotivasi warga sekolah lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, semangat kerja guru yang rendah akan membuat organisasi sekolah hancur atau paling tidak bisa berada pada kondisi monoton dan tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semangat kerja guru mungkin dipengaruhi beberapa hal yang menyebabkan semangat kerjanya berubah pada kondisi baik maupun buruk.

¹⁴ Thoha, Muhammad. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru SMKN di Kabupaten Banjar*, (IAIN Antasari: Abstrak Tesis, 2010), h.i.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kepala Sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar; (2) Pengaruh motivasi kerja guru terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar; (3) Pengaruh iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN Kabupaten Banjar; (4) Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap semangat kerja guru SMKN Kabupaten Banjar.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dibagi menjadi dua dimensi yaitu berorientasi pada tugas (*Imitiating structure*) dan berorientasi pada bawahan (*consideration*). Adapun motivasi kerja guru dikelompokkan menjadi dua dimensi yaitu motivasi ekstrinsik dan instrinsik. Adapun iklim sekolah yang diteliti dalam penelitian ini adalah *supportive, collegial, intimate, directive, restrictive, dan disengaget*.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMKN Kabupaten Banjar adalah baik, yaitu sebesar 77,82%. Motivasi kerja guru dalam katagori baik, yaitu 75,12%. Iklim sekolah dirasakan guru cukup baik, yaitu 66,47%, dan semangat kerja guru itu sendiri dalam katagori baik, yaitu 71,71%.

Adapun temuan dalam penelitian ini adalah (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap semangat kerja guru SMKN Kabupaten Banjar. Karena hanya menghasilkan hubungan sebesar 0,4%; (2) Motivasi kerja guru sangat berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 10,6% terhadap semangat kerja guru SMKN Kabupaten Banjar; (3) Iklim sekolah sangat berpengaruh secara positif

dan sangat signifikan terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar sebesar 21,2%; (4) Apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah dipadukan dengan motivasi kerja guru dan iklim sekolah, maka akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar sebesar 36,4%. Dengan kata lain, secara simultan atau secara bersama-sama perpaduan ketiga variabel bebas tersebut sangat berperan dalam mempengaruhi dan meningkatkan semangat kerja guru di SMKN Kabupaten Banjar.

Dari penelitian ini penulis mengambil gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi guru sebagai landasan teori yang penulis kontribusikan dengan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini nantinya akan menguatkan penelitian terdahulu dengan sudut pandang yang berbeda.

Hubungan Antara Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru pada MIN Damsari Kecamatan Tamban Kabupaten Barito Kuala¹⁵. Variabel Penelitian: variabel kepemimpinan (X_1), variabel kepuasan kerja (X_2), kinerja guru (Y). Analisis data yang digunakan: alat statistik regresi (R) dan *product moment* dengan bantuan SPSS versi 15.

Hasil Penelitian: Hasil penelitian yakni hipotesis H_1 yang mengatakan bahwa ada pengaruh antara variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru ternyata dapat diterima. Karena hasil korelasi menunjukkan nilai $> 0,000$. Untuk variabel kepemimpinan dengan kinerja guru diperoleh hasil indeks korelasi sebesar 0,0801 ini

¹⁵ Arif Rosadi, *Hubungan Antara Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru pada MIN Damsari Kecamatan Tamban Kabupaten Barito Kuala*. (STIE Pancasetia: Abstrak Tesis, 2010), h. 1.

berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan atau hubungan yang kuat dan bersifat positif untuk dapat terus dikembangkan. Demikian halnya dengan variabel kepuasan kerja dengan kinerja guru hasil korelasi menunjukkan angka 0,807 lebih besar pengaruhnya dari variabel kepemimpinan dengan kinerja guru. Untuk variabel kepemimpinan dengan kepuasan kerja angka korelasi yang ditunjukkan adalah 0,0591 lebih rendah dari kedua hubungan variabel di atas. Secara simultan yakni pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru menunjukkan angka 0,90 berarti pengaruhnya sangat besar dan bernilai positif.

Dari penelitian ini, kepemimpinan ternyata sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang secara simultansi keduanya berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri se Kabupaten Paser.¹⁶ Hasil Penelitian, kinerja guru merupakan faktor pertama yang dituntut setiap lembaga persekolahan untuk merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak pada dunia pendidikan.

Secara umum kinerja guru yang tinggi akan terlihat dari kemampuan dan usaha kerja guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran (*paedagogik*) sebaik-baiknya yang meliputi perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja guru yaitu faktor internal dan eksternal yang ada di sekolah

¹⁶ Suryani, Hakimah. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri se Kabupaten Paser*, (IAIN Antasari: Abstrak Tesis, 2012). h. 1.

diantaranya gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap kerja guru, motivasi kerja dan budaya organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap kerja guru dan budaya organisasi terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser.

Untuk menjawab pertanyaan itu terdapat lima hipotesis yang diajukan (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru; (2) sikap kerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru; (3) motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru; (4) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru; (5) gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian: (1) secara parsial gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 0,475; (2) sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser, dengan nilai t hitung 2,493; (3) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser dengan nilai t hitung sebesar 2,605; (4) budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser dengan nilai t hitung sebesar - 7,071, dan; (5) secara serentak atau simultan gaya kepemimpinan, sikap kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser yang ditunjukkan dengan nilai t hitung 4,156. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat

dinyatakan bahwa meskipun dua variabel eksternal yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser, namun kalau dipadukan dengan dua variabel internal yakni sikap kerja dan motivasi kerja, maka akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru MIN se Kabupaten Paser.

Dari ketiga penelitian di atas penulis berada pada posisi menguatkan penelitian-penelitian tersebut dengan sudut pandang yang berbeda. Seperti pada penelitian Muhammad Thoha, 2010, penulis mengambil hasil penelitian berupa gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi sebagai landasan teori dan berpikir bahwa keduanya berpengaruh terhadap semangat kerja guru. Karenanya, penulis berasumsi bahwa keduanya akan berkontribusi juga terhadap kepuasan kerja guru. Demikian juga dengan penelitian Arif Rosadi dan Hakimah Suryani, yang meneliti dengan pandangan yang berbeda dan diharapkan dapat memberikan penguatan-penguatan yang lebih komprehensif.

I. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan, Terdiri dari Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Signifikansi Penelitian, Hipotesis Penelitian, Asumsi Penelitian, Definisi Operasional/Istilah, Penelitian Terdahulu, dan Sistematika Penulisan

Bab II. Landasan teoritis, Terdiri dari Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi beprestasi, dan Kepuasan Kerja

Bab III Metode Penelitian, Terdiri atas : Jenis Penelitian dan Pendekatan, Populasi dan sampel, Teknik Pengumpulan Data, Desain Pengukuran, dan Teknik Analisis Data

Bab IV Hasil Penelitian, Terdiri dari atas: Data Penelitian, Deskripsi Hasil Penelitian, Pengujian Persyaratan Analisis Melalui uji Normalitas dan Pengujian Hipotesis

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian, terdiri atas: Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru, Kontribusi Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru, Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Guru.

Bab VI Penutup, Terdiri dari Kesimpulan dan Saran-Saran

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

BIODATA PENULIS

BAB II

LANDASAN TEORETIS

Dalam bab ini akan dibahas hal yang berkaitan dengan: (a) kepuasan kerja, (b) gaya kepemimpinan kepala madrasah, (c) motivasi berprestasi, dan (d) kerangka teoritik.

A. Kepuasan kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya¹⁷. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Jadi kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang pegawai dan banyaknya yang mereka nyakini apa yang seharusnya mereka terima.¹⁸

Dari aspek psikologis kepuasan kerja pada dasarnya adalah “security feeling” (rasa aman) dan mempunyai segi-segi: (1) kesempatan untuk maju; (2) kesempatan mendapatkan penghargaan; (3) berhubungan dengan masalah pengawasan; (4) berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan (guru), antara

¹⁷Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.246.

¹⁸Stephen P Robbin, *Perilaku Organisasi*, (Kalten: Intan Sejati, 1996), h.26.

karyawan (guru) dengan atasannya (kepala madrasah). Dari aspek sosial ekonomi adalah gaji dan jaminan sosial¹⁹.

Pendapat di atas merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Hal tersebut senada dengan pendapat Keith Davis yang menjelaskan bahwa : “Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya“.²⁰

2. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para guru sehubungan dengan tugasnya sebagai pendidik. Kepuasan itu timbul dari persepsi mereka tentang tugas pekerjaannya. Ada beberapa aspek yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seperti: imbalan (reward), peluang jabatan tugas tambahan yang berdampak pada kesejahteraan guru. Di samping itu, bisa juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan madrasah seperti gaya kepala madrasah, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur, imbalan-imbalan di luar gaji sebagai pegawai

Indikasi bahwa kepuasan kerja dirasakan oleh para pegawai (guru) dalam suatu lingkungan kerja menurut Winardi²¹ ditinjau dari aspek moral adalah: (1) ketiadaan konflik; (2) perasaan senang; (3) penyesuaian pribadi secara baik; (4)

¹⁹Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada,2011), h. 247.

²⁰ Davis, Keith dan John W. Newstrom, (1995),*Perilaku Organisasi*. Jilid I, Edisi 7,(Jakarta: Erlangga, 1985), h.105.

²¹ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 363.

sikap-sikap yang berkaitan dengan pekerjaan; dan (5) tingkat keterlibatan ego dalam pekerjaan itu. Menurut Rivai,²² faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah: (1) kedudukan; (2) pangkat dan jabatan; (3) masalah umur; (4) jaminan finansial dan jaminan sosial; dan (5) mutu pengawasan.

Indikasi bahwa kepuasan kerja telah tercapai jika semua komponen di atas terpenuhi dalam lingkungan kerja, seperti telah menduduki jabatan tertentu, jaminan finansial dan sosial yang mencukupi segala kebutuhan hidup.

Dengan demikian sama halnya dengan guru-guru di madrasah jika terpenuhi segala kebutuhan baik psikis maupun fisik dalam lingkungan kerja maka merupakan indikasi bahwa pekerjaan itu memuaskan diri mereka.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu adalah: (a) Balas jasa yang adil dan layak; (b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (c) Berat ringannya pekerjaan; (d) Suasana dan lingkungan pekerjaan; (e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; (g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak²³

Faktor di atas masih ditambah dengan alur komunikasi yang terbuka, riang dan menyenangkan sehingga suasana nyaman bagi pekerja untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Hasibuan di atas, kepuasan kerja dipengaruhi oleh sikap

²² Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja grafindo Persada, 2011), h. 247.

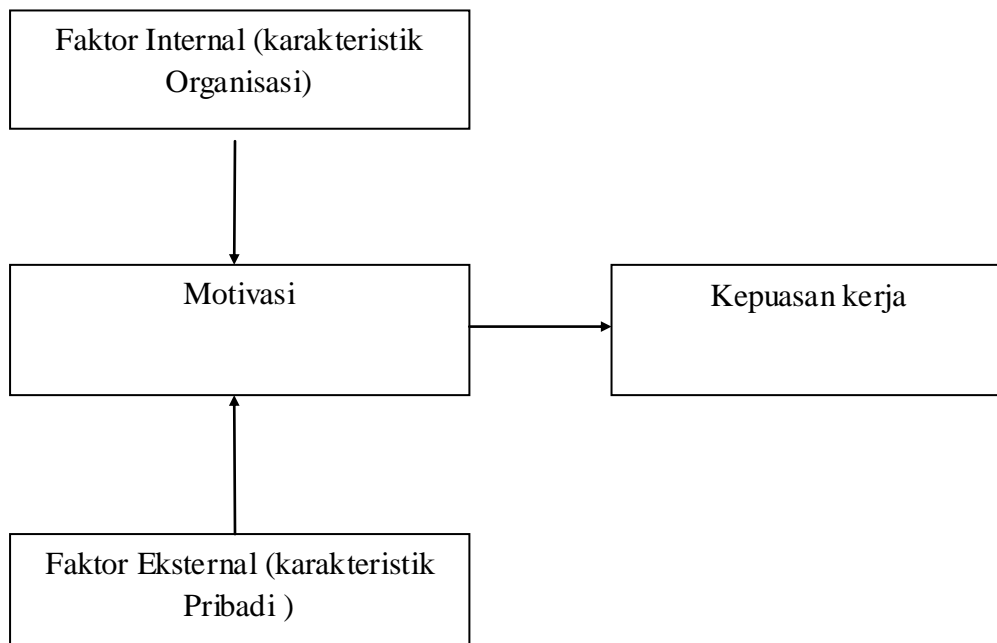
²³J. Hasibuan, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001), h.203.

pimpinan dalam kepemimpinannya. Sikap pimpinan yang seperti apa yang dapat memberikan kepuasan kerja bagi bawahan, ini bagian yang akan dikaji dalam penelitian ini.

4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivator

Sedangkan Gouzaly²⁴ mengelompokkan faktor-faktor motivasi ke dalam dua kelompok yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yakni; faktor external (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi), sebagaimana gambar berikut :

Gambar 2.1: Faktor Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja



²⁴ Gouzaly. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000),h. 257.

Kepuasan merupakan sebuah kondisi akhir (*an end state*) yang timbul karena tercapainya tujuan tertentu.²⁵ Hal tersebut merupakan reaksi efektif sang karyawan (perasaan-perasaan tentang) aspek-aspek dari situasi kerja. Motivasi terutama berkaitan dengan keinginan-keinginan sang individu dan bagaimana mereka dapat dipenuhi dalam situasi kerja.

Dalam situasi kerja, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua faktor pokok yaitu; faktor yang pertama adalah *satisfier*(*motivator*) yaitu faktor-faktor yang merupakan sumber kepuasan kerja yang diharapkan oleh setiap pekerja atau pegawai yang terdiri dari: keberhasilan pelaksanaan, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan pengembangan, sedangkan faktor yang kedua adalah faktor *hygiene* (*dissatisfier*) yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri: administrasi *company policy* dan *administrational* (kebijaksanaan administrasi), *technical supervisor* (suvervisi), *interpersonal supervision*, *working condition*, and *salary*.²⁶

Dari pernyataan tersebut di atas, terdapat tiga dimensi penting pada kepuasan kerja. Pertama, kerja adalah suatu tanggapan (*respondense*) emosional pada situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh kesesuaian antara hasil dan harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang terkait.

²⁵ Winardi, *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen*,(Jakarta: Prenada Media, 2004), h.137-138.

²⁶M.Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, h.70.

B. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

Alqur'an telah memberikan petunjuk kepada manusia yang beriman dan beramal saleh untuk menjadi seorang pemimpin, sebagaimana Allah firman dalam QS. An-Nûr/24:55:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ.

Dalam sebuah hadits Rasulullah Saw bersabda : “

إِنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ، يَقُولُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ،.... (رواه البخاري)²⁷.

Dari ayat dan hadits di atas, sesungguhnya setiap manusia itu adalah pemimpin. Jaminan Allah bagi orang yang senantiasa melakukan amal saleh maka dia akan mendapatkan amanah sebagai seorang pemimpin, namun seberapa kecil kepemimpinan itu tetap akan diminta pertanggungjawaban oleh Allah Swt.

Kepemimpinan itu sendiri adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan sebuah organisasi. Oleh sebab itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.²⁸ Dalam organisasi sekolah (baca, madrasah di Kementerian Agama), kepala madrasah merupakan pimpinan yang bertanggung jawab atas kelangsungan madrasah tersebut sebagai sebuah lembaga pendidikan.

²⁷Al-Bukhari, *Al-Jâmi' al-Musnad as-shahih*, Juz 2, h.5.

²⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 4.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah. Seperti yang diungkapkan Supriadi²⁹, bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Oleh karena itu, kepala madrasah seharusnya mampu mengelola sumber daya yang ada di madrasah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan ditinjau dari pendekatan perilaku menurut Nanang Fattah³⁰ sebagaimana yang dikutip dari Harsey dan Blanchard bahwa studi kepemimpinan Ohio State University telah mengembangkan instrumen untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Adapun indikator dari perilaku efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Perilaku yang berorientasi pada tugas (*initiating structure*), meliputi: (a) mengutamakan pencapaian tujuan, (b) menilai pelaksanaan tugas bawahan, (c)

²⁹Supriadi, Dedi., *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adicipta Karya Nusa, 1998), h. 346.

³⁰Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h.93.

menetapkan batas-batas waktu pelaksanaan tugas, (d) menetapkan standar tertentu terhadap tugas bawahan, (e) memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan, (f) melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas.

- 2) Perilaku yang berorientasi pada perhatian terhadap *human relation*, meliputi:
 - (a) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, (b) bersikap bersahabat, (c) membina hubungan kerjasama dengan baik, (d) memberikan dukungan terhadap bawahan, (e) menghargai ide atau gagasan, (f) memberikan kepercayaan terhadap bawahan.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

House mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.³¹ Hal ini juga didukung oleh Siagian yang menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.³²

³¹ Yuki, G, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Alih Bahasa Budi Supriyanto), Edisi keempat, (Jakarta: Indeks, 2005), h.25.

³²Siagian, P. Sondang, "*Management SDM*", (Jakarta: Bumi Aksara,2003), h.120.

Hal ini senada pula dengan pendapat Rauch dan Behling yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.³³

Ralp M. Staqdill (Mantja, W) dalam surveynya mengenai riset dan teori kepemimpinan menyatakan bahwa jumlah batasan dan definisi kepemimpinan menyatakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan tentang definisi tersebut. Definisi yang dikemukakan adalah kepemimpinan manajerial sebagai proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dan anggota kelompok.³⁴

Definisi lain dari kepemimpinan dikemukakan oleh berbagai ahli. Menurut Supomo & Soemanto bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.³⁵

Menurut Dubrin (dalam Supomo dan Soemanto)³⁶ mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk

³³ Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h.2.

³⁴ Mantja, W., *Etnografi, Desain Penelitian Kualitatif*, (Malang : Elangmas, 2007), h. 39.

³⁵ Supomo & Soemanto, *Leadership*, Edisi Revisi, (Jakarta: Salemba Empat, 2004), h. 17.

³⁶ Ibid, h.3

menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Kartono mengemukakan definisi kepemimpinan dari berbagai tokoh, teladan, panutan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Ketokohan, keteladanan, dan panutan seorang pemimpin menjadikan ia sebagai pigur yang selalu dapat diguru dan ditiru.³⁷

Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko,³⁸ kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugas. Dan banyak lagi definisi tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli yang pada intinya adalah bersifat ketokohan, dapat mempengaruhi orang lain, dapat merupakan seni dalam mempengaruhi orang lain, dan sebagainya.

Kepemimpinan adalah masalah klasik karena sama tuanya dengan sejarah manusia itu sendiri, untuk itu kepemimpinan membutuhkan manusia. Sedikitnya ada empat macam alasan mengapa manusia membutuhkan pemimpin, yakni (a) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin; (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya; (c) sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (d) sebagai tempat untuk

³⁷ Kartono., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 54.

³⁸ Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (yogyakarta: BPF, 2003), hal. 118.

meletakkan kekuasaan.³⁹ Di samping itu, seorang kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan bawahannya. Seorang kepala madrasah misalnya, dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin jika ia mampu menggerakkan dan mengarahkan guru-guru untuk bekerja sesuai dengan koridor yang dibuat dengan harapan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan kualitas pemahaman peserta didik.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Secara keseluruhan minimal ada tiga implikasi penting kepemimpinan, yaitu:

- 1) kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan anggota kelompok, membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan maka semua sifat kepemimpinan akan menjadi tidak relevan.
- 2) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok yang caranya tidak sama antara pemimpin

³⁹ Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2004), h. 2.

yang satu dengan pemimpin yang lain.

- 3) di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara.

Kepemimpinan merupakan konsep hubungan (*relation concept*) manusia dalam spektrum luas yang esensinya bertumpu pada kemampuan mempengaruhi seseorang atau orang lain.

Kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu lembaga madrasah pada masa kini tergantung pada kemampuannya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, suatu lembaga madrasah harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan fungsi manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Tantangan bagi para manajer, yaitu kepala madrasah, pimpinan pondok pesantren adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

3. . Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam Al Qur'an Allah Swt memberikan ketegasan bahwa di dalam diri Rasulullah Saw terdapat suri teladan yang baik, yang dapat dijadikan panutan oleh pemimpin di level apapun, lebih-lebih kepala madrasah:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا
(الاحزاب: 21)

Kepala madrasah pemimpin di dalam sebuah lembaga madrasah. Sebagai pemimpin yang baik tentu bisa menjadi teladan bagi guru-guru atau masyarakat

dalam lembaga madrasah itu sendiri. Dengan demikian perilaku yang menggambarkan akhlak atau keperibadian pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan bagaimana cara hidupnya ternyata sangat besar pengaruhnya bagi guru-guru dan bawahannya.

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena madrasah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah

Peranan kepala madrasah sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah guna mencapai tujuan. Jika kepala madrasah mampu memahami tugas dan peran sebagai seorang kepala madrasah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya.⁴⁰

Sesuai dengan ciri-ciri madrasah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik tugas dan fungsi kepala madrasah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala madrasah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedangkan dari sisi lain seorang kepala madrasah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik dan yang tidak kalah penting kepala madrasah juga

⁴⁰Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), h.9.

berperan sebagai staf. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Secara umum tugas dan peran kepala madrasah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.

Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana diungkapkan dalam Kepmendiknas No. 162/U/2003 pasal 9 ayat 2 tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai: 1) pimpinan; 2) manajer; 3) pendidik; 4) administrator; 5) wirausahawan; 6) pencipta iklim kerja; 7) penyelia.

Tugas dan peran kepala sekolah lainnya di antaranya adalah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.⁴¹

Hal yang lebih penting adalah seorang kepala madrasah haruslah memiliki kelebihan dibandingkan dengan wakil dan staf pengajar termasuk komunitas madrasah lainnya. Dari berbagai referensi ada kunci-kunci paling fundamental yang membentuk kinerja kepala madrasah yang sukses dalam memimpin madrasah. Kunci-kunci tersebut antara lain: (1) mempercayai staf pengajar; (2) mendelegasikan

⁴¹*Ibid.* h.13.

tugas dan wewenang; (3) adiraga; (4) membagi dan memanfaatkan waktu; (5) tanpa toleransi atas ketidakmampuan; (6) peduli dengan staf pengajar; (7) membangun visi; (8) mengembangkan tujuan institusi; (9) cekatan dan tegas, sekaligus sabar; (10) berani introspeksi; (11) memiliki konsistensi; (12) bersikap terbuka; (13) berjati diri tinggi.

Di samping itu, kepala madrasah haruslah memberikan teladan dalam segala hal dan menghindari sikap-sikap tercela yang akan meruntuhkan martabat kepala madrasah.

Sisi lain dari kepala madrasah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan.

Dalam kenyataan, berbagai tuntutan terhadap kepala madrasah masih belum dapat dipenuhi, seperti masih banyaknya kepala madrasah yang siswanya berprestasi rendah, ketidak disiplinan siswa dan guru, kurangnya kemampuan guru dalam mengelola kelas pembelajaran, penguasaan metode mengajar, sebagian guru harus menguasai terhadap bidang keilmuan/mata pelajarannya belum memadai, dan lambannya staf pengajar dan tata usaha dalam melayani kebutuhan siswa. Masalah-masalah ini merupakan cerminan kurangnya kemampuan kepala madrasah memberdayakan komunitasnya untuk berkinerja tinggi. Kepala madrasah seharusnya

mampu mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

Untuk menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi di madrasah, pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala madrasah untuk memimpin dan mengembangkan madrasah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan kepala madrasah akan mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas madrasah.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya dapat berubah bagaimana pimpinan mengembangkan program organisasinya, menegakan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Hani Handoko membagi ada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan gaya dengan

orientasi karyawan (*employed oriented*)⁴². Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau mencapai hasil. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan manusia dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai dan kehangatan hubungan antara anggota.

Jadi gaya pemimpin berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan keinginannya. Artinya lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan (bawahan). Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan–hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

⁴²Handoko,Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPEE, 1999, Edisi 2), h. 229.

Pola gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari.

Menurut House dengan teori path-goal berusaha menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, Teori ini memasukkan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan direktif, gaya ini sama dengan gaya kepemimpinanotokratif dari Lippit dan White. Bawahan tahu apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberi oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.
- 2) Gaya kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan.
- 3) Gaya kepemimpinan partisipasif, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- 4) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, kepemimpinan yang menetapkan serangkaian tujuan yang menantang pada bawahan untuk berpartisipasi, mencari perbaikan kinerja, menekankan kinerja yang luar biasa dan memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Istilah kepemimpinan banyak dikemukakan para ahli baik secara sempit maupun secara luas. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja orang lain dalam organisasi dengan mana tujuan

organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen sedangkan manajemen inti dari administrasi. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam proses mempengaruhi orang lain seorang pemimpin harus memiliki dasar kemampuan serta terampil dalam menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa "kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu unit kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi."Kepemimpinan merupakan suatu produk daripada interaksi individu-individu dalam suatu kelompok, oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk permasi atau pembinaan kelompok orang-orang tertentu. Biasanya melalui human relation dan motivasi yang tepat agar mereka mau kerjasama untuk memajukan tujuan organisasi⁴³

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sehari-hari, fungsi-fungsi tersebut menurut Wahjosumidjo dalam Mulyasa,⁴⁴ yaitu: (1) Kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil atau dengan kata lain harus memperlakukan sama; (2) Sugesti atau saran kepada bawahan; (3) Memenuhi atau menyediakan dukungan yang

⁴³ Siagian, Sondang P. , *Motivasi dan Aplikasinya* , (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h.27.

⁴⁴ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 105.

diperlukan; (4) Berperan sebagai katalisator; (5) Menciptakan rasa aman; (6) Menjaga integritas sebagai orang yang menjadi pusat perhatian; (6) Sebagai sumber semangat.

Menurut Wahjosumijdo dalam Mulyasa,⁴⁵ mengemukakan bahwa kepala sekolah harus memiliki karakter khusus yang mencakup: (1) Kepribadian; (2) Keahlian Dasar; (3) Pengalaman dan pengetahuan professional; (4) Pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Dari karakter tersebut seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan memimpin. Kemampuan menurut Gibson dkk⁴⁶ adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Mulyasa⁴⁷ kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari:

a. Kepribadian

Kepribadian menurut Gibson⁴⁸, adalah pola perilaku dan proses mental yang unik, yang mencirikan seseorang. Kepribadian seorang kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

⁴⁵ *Ibid.* h. 115.

⁴⁶ Gibson, *Organisasi : Perilaku Struktur, Proses*, Edisi 8 Jilid 1, (Jakarta Barat: Binarupa Aksara, 2001), h. 54.

⁴⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 116.

⁴⁸ Gibson, *Organisasi : Perilaku Struktur, Proses*, Edisi 8 Jilid 1 h. 54.

b. Pengetahuan terhadap tenaga kependidikan

Kepala sekolah dalam hal ini harus mampu memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepeimpinannya.

c. Pengetahuan terhadap visi dan misi sekolah

Sebagai seorang pemimpin harus mampu mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

d. Kemampuan mengambil keputusan

Sebagai pemimpin kepala madrasah/sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan dalam menangani berbagai hal, misalnya mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah/sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal madrasah/sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal madrasah/sekolah.

e. Kemampuan berkomunikasi

Komunikasi sangat penting untuk menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Kepala madrasah/sekolah harus mampu berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di madrasah/sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan madrasah/sekolah

f. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Guru Profesional

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, maka peran kepala madrasah harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu, kepala madrasah dapat dipandang sebagai manajer, sebagai pemimpin dan juga sebagai pendidik. Sebelum masing-masing peran tersebut diuraikan, ada dua kata kunci yang dapat dipertegas kembali sebagai landasan untuk memahami lebih jauh peran kepala madrasah. Kedua kata tersebut adalah “Kepala” dan madrasah”. Kata “Kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah” adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

C. Motivasi Berprestasi

1. Pengertian Motivasi Berprestasi

Menurut Rivai motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) kekuatan, yaitu arah perilaku (kerja untuk

mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).⁴⁹

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dengan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Motivasi berprestasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan, dimana kuat lemahnya motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kinerjanya.⁵⁰ Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan guru agar mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan memelihara perilaku guru tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin baik motivasi kerja guru, maka termotivasi juga guru tersebut dalam melaksanakan kinerjanya dengan baik.. Adapun indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah:

- a. Motivasi eksternal, yang meliputi: (1) hubungan antar pribadi, (2) penggajian/honorarium, (3) supervisi kepala sekolah, (4) kondisi kerja.
- b. Motivasi internal, yang meliputi: (1) dorongan untuk bekerja, (2) kemajuan dalam karier, (3) pengakuan yang diperoleh, (4) rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, (5) minat terhadap tugas, (6) dorongan untuk berprestasi.

⁴⁹ Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Radja Grasido Persada, 2003), h. 27.

⁵⁰ Yuki, G., alih bahasa Yusuf Udaya, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, h.83.

2. Teori-Teori Motivasi

Motivasi berasal dari *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Kata motivasi sering diartikan dalam bentuk kata kerja menjadi rangsangan, dorongan yang menyebabkan sesuatu terjadi baik yang berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar diri seseorang atau lingkungannya. Manusia terdorong bergerak untuk mencapai suatu tujuan hanya jika mereka merasa hal itu merupakan bagian dari tujuan pribadi atau organisasinya.

Munculnya motivasi kiranya perlu dirangsang, seperti yang dikemukakan oleh Sardiman⁵¹ sebagai berikut : motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena dirangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut masalah kebutuhan.

Perilaku seseorang itu pada hakekatnya ditentukan oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Keinginan atau istilah lain disebut motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Di samping itu banyak psikolog yang menggunakan istilah berbeda, ada yang menyebut motivasi atau *motiv*, kebutuhan (*needs*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*).

⁵¹ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2006), h.72.

Di pelbagai penelitian tentang motivasi menyimpulkan bahwa setiap orang cenderung mengembangkan empat pola motivasi tertentu sebagai hasil interaksinya dengan lingkungan sosial budaya pada tempat orang tersebut hidup. Di lembaga madrasah, empat pola ini kemudian menjadi sikap yang mempengaruhi cara kepala madrasah memandang pekerjaan dan menjalankan kehidupan diorganisasinya. Keempat pola motivasi tersebut adalah: (1) Motivasi berprestasi, dorongan dalam diri orang untuk mengatasi tantangan dan hambatan dalam mencapai tujuan; (2) Motivasi afiliasi, dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial; (3) Motivasi kompetensi, dorongan untuk mencapai keunggulan kerja; (4) Motivasi kekuasaan, dorongan untuk mempengaruhi orang lain dan mengubah situasi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, banyak dikemukakan oleh para ahli diantaranya dikemukakan oleh David McClelland.⁵² Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yang mempengaruhi motivasi yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan *afiliasi*.

a. Kebutuhan akan prestasi (*achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Maslow memandang motivasi manusia suatu hirarki lima macam kebutuhan yang berkisar sekitar kebutuhan-kebutuhan yang paling dasar, hingga kebutuhan yang paling tinggi

⁵² Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, h.33-34.

untuk aktualisasi diri⁵³. Kebutuhan akan prestasi adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Kebutuhan akan kekuasaan adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan untuk bersahabat (*afiliasi*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang

⁵³Winardi, *Motivasi Pemoivasian dalam Manajemen*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2002), h.74.

mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Sementara karakteristik dan sikap motivasi prestasi menurut McClelland: (1) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi; (2) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan; (3) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

Dorongan untuk mencapai tujuan merupakan kebutuhan berprestasi sedangkan faktor pendorong untuk mencapai tujuan itu disebut motivasi berprestasi. Kebutuhan berprestasi adalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seseorang. Motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya.

Sementara itu motivasi ekstrinsik dalam dunia pendidikan dapat dilakukan oleh guru. Guru harus mengambil keputusan tentang apa yang harus diajarkan, bagaimana menyajikan pelajaran dan bagaimana menentukan cara pengajaran agar siswa mengerti apa yang diajarkan dan mampu menerapkan dalam kehidupan sehari-hari. Dorongan eksternal ini sangat penting bagi guru untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan belajar mengajar.

Beberapa langkah untuk mengembangkan motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan-tujuan atau hasil-hasil akhir daripada kegiatan harus bersifat khusus dan ditentukan dengan tegas.

- 2) Tujuan-tujuan atau hasil-hasil yang diinginkan untuk dicapai harus menunjukkan suatu tingkat resiko yang sedang untuk individu-individu yang terlibat. Ini berarti bahwa tujuan harus mengandung resiko yang tinggi, sehingga akan mengejutkan atau menghalang-halangi individu yang terlibat.
- 3) Tujuan-tujuan harus mempunyai sifat sedemikian rupa, sehingga tujuan-tujuan tersebut sewaktu-waktu dapat disesuaikan sebagai jaminan situasi, terutama apabila tujuan-tujuan tersebut berbeda banyak.
- 4) Individu-individu harus diberi umpan balik yang seksama dan jujur mengenai prestasi mereka.
- 5) Individu-individu diberi tanggung jawab untuk suksesnya hasil daripada kegiatan-kegiatan mereka. Tanggung jawab terhadap hasil-hasil ini harus merupakan tanggung jawab yang sungguh-sungguh.
- 6) Penghargaan-penghargaan dan hukuman-hukuman dengan hasil kerja yang sukses atau yang gagal harus dihubungkan dengan selayaknya dengan tujuan-tujuan hasil kerja. Artinya harus ada penghargaan yang besar untuk hasil kerja yang besar dan sebaliknya hanya ada hukuman-hukuman yang ringan bagi mereka keagalannya sedikit.⁵⁴

Motivasi sebagai proses batiniah atau proses psikologis pada seseorang selain dipengaruhi oleh faktor-faktor ekstern (faktor sosial), juga dipengaruhi oleh faktor intern (faktor bawaan) yang melekat pada diri seseorang seperti pembawaan, tingkat

⁵⁴Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, (Bandung: Alumni, 1989), h.215.

pendidikan, pengalaman masa lampau, pengharapan masa depan. Ada yang berpendapat bahwa: “motivasi dipengaruhi oleh faktor kerjanya (pemimpin dan bawahan)”.

4. Hubungan Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi

Menurut Dirgagunarsa⁵⁵ unsur-unsur yang berpengaruh dari gaya pimpinan kepuasan kerja dan motivasi antara lain: (a) Kebijakan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan, (b) persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan, (c) persediaan seperangkat alat-alat yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan, (d) gaya kepemimpinan atasan terhadap bawahan.

Sedangkan unsur-unsur yang berpengaruh dari bawahan terhadap motivasi antara lain: (a) kemampuan bekerja, (b) semangat atau moral kerja, (c) rasa kebersamaan dalam kehidupan berkelompok, (d) prestasi dan produktivitas pekerja.

Dari uraian di atas memberi pandangan bahwa yang berpengaruh terhadap motivasi adalah faktor ekstern dan intern yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan bawahan dimana mereka sedang melakukan pekerjaan.

Sumber lain yang dikutip Wahyusumidjo⁵⁶ mengungkapkan bahwa di dalam motivasi terdapat rangkaian interaksi antara berbagai faktor antara lain: (1) Individu, misalnya keterampilan, pengalaman, kemampuan, sikap dan sistem nilai yang dianut. (2) Situasi dimana individu bekerja, misalnya persepsi individu terhadap pekerja,

⁵⁵ Singgih, Dirgagunarsa, *Psikologi Perkembangan Seri Pendidikan Keluarga*, (Jakarta: Depdikbud, 2002), h.19.

⁵⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h.78.

harapan dan cita-cita dalam bekerja dan kecakapan dalam bekerja. (3) Proses penyesuaian setiap individu terhadap pelaksanaan pekerjaan artinya setiap individu harus dapat menyesuaikan diri dengan syarat-syarat pekerjaan dan keinginan pimpinan. (4) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak, bisa berasal dari sesama rekan pekerja bisa pula dari hubungan di luar pekerjaan. (5) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu artinya apabila segala sesuatu benar-benar sesuai dengan yang diinginkan maka akan meningkatkan rasa harga diri dan prestasi kerja. (6) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan dan prestasi kerja. (7) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan, cita-cita dan tujuan baru.

Hoy dan Miskel (1987), Sergiovani (1987) yang dikutip Bafadal,⁵⁷ menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai adalah kemauan pegawai-pegawai tersebut untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Ditambahkan oleh Wiles (1955) (dalam Bafadal) bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang sangat mempengaruhi performansinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam sejumlah teori motivasi, ditegaskan bahwa motivasi berawal dari kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi, sehingga menimbulkan ketegangan-ketegangan yang mendorong seseorang untuk bertindak.

Pada dasarnya seorang pegawai adalah seorang manusia, jika mengikuti hirarki kebutuhan Maslow, maka setiap pegawai memiliki kebutuhan seperti fisiologis, rasa aman, harga diri, dan aktualisasi diri. Apabila menganut teori

⁵⁷Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*, h. 78

kebutuhan ERG maka setiap pegawai memiliki kebutuhan ekstensi, relasi, dan pertumbuhan.

Dari teori yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun yang bersifat ekstrinsik. Oleh karena itu, guru sebagai pelaku pendidikan yang bertugas mendidik dan mengajar senantiasa akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang pada akhirnya akan berpengaruh pula terhadap kualitas pendidikan. Maka motivasi kerja guru dalam penelitian ini meliputi motivasi eksternal, yang meliputi: (a) hubungan antar pribadi, (b) penggajian/honorarium, (c) supervisi kepala sekolah, (d) kondisi kerja.

Motivasi internal, yang meliputi: (a) dorongan untuk bekerja, (b) kemajuan dalam karier, (c) pengakuan yang diperoleh, (d) rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, (e) minat terhadap tugas, (f) dorongan untuk berprestasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin baik motivasi kerja guru, maka termotivasi juga guru tersebut dalam melaksanakan kinerjanya dengan baik. Sementara untuk membangkitkan motivasi kerja guru, diperlukan pemimpin yang dapat mengerti, memahami, dan mampu memberikan *problem solving* kepada guru dengan gaya kepemimpinannya.

Di bawah ini dibahas kontribusi masing-masing yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, yaitu:

a. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kepuasan Kerja Guru.

Berhasil tidaknya pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan, dan kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah. Dalam suatu lingkungan pendidikan di madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala madrasah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi

Kepala madrasah adalah pemimpin yang dalam aktivitasnya tidak terlepas dari penilaian bawahan yaitu guru. Oleh karena itu, penilaian yang diberikan oleh guru tentang perilaku kepala madrasah dalam memimpin madrasah akan memberikan gambaran gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin madrasah.

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari.

Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugasnya.

b. Kontribusi Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Kepuasan kerja guru berdampak pada prestasi kerja, disiplin, kualitas kerjanya. Guru yang puas terhadap pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkat, kemungkinan akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu pekerjaan

Sejalan dengan hal tersebut, seorang guru yang masuk dan bekerja pada suatu lembaga pendidikan mempunyai harapan-harapan pada tempatnya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan tersebut menimbulkan dorongan di dalam dirinya untuk melakukan sesuatu, sehingga terbentuklah perilaku yang mengarah pada upaya untuk memenuhi keinginannya. Jika keinginan tersebut dapat tercapai, maka akan timbul kepuasan di dalam diri individu. Motivasi berprestasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk

mencapai kepuasan. Motivasi berprestasi antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja baik dan mempertahankan umpan balik.

Motivasi berprestasi merupakan dorongan mencapai tujuan. Guru-guru yang memiliki percaya diri dan memiliki kebanggaan profesinya akan siap menghadapi persaingan. Guru yang demikian juga memiliki tanggung jawab terhadap tugas pokoknya dan selalu mengevaluasi dirinya untuk selalu meningkatkan kemampuan dan selalu berusaha memperbaiki diri. Meskipun tugas-tugasnya akan menimbulkan resiko terhadapnya.

Seorang guru yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja.

Dengan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh para guru tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat guru termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi, maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada kontribusi yang positif antara motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugasnya.

D. Kerangka Teoritik

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerjadapat bersifat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap kerja berarti dia mempunyai kepuasan kerja, sebaliknya jika seseorang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja.

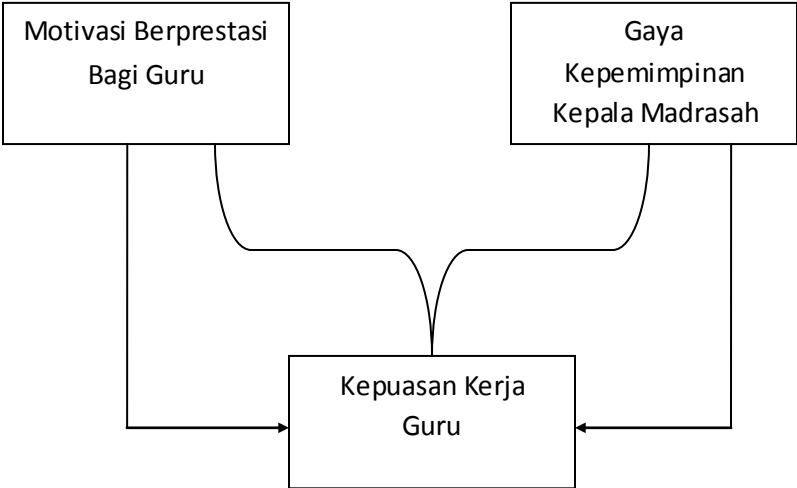
Kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh para ahli, merupakan persepsi seorang guru terhadap perasaan senang atas pekerjaan dan profesinya. Perasaan senang itu bisa diperoleh karena imbalan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan. Kondisi kerja dan dukungan teman sekerja dapat memberikan kepuasan kerja seseorang. Demikian juga keberhasilan menjalankan tugas dengan baik, apalagi diberikan penghargaan oleh pimpinan (pujian atau promosi jabatan) merupakan bagian yang penting juga agar diperoleh kepuasan kerja. Meskipun ini diukur dari persepsi oleh individu yang berbeda-beda.

Dari uraian di atas bahwa kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pimpinan dan teman sekerja. Hal ini erat hubungannya dengan 'atmosfer' kerja di lingkungannya. Puas tidaknya terhadap pekerjaan dan lingkungan tentu dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Tinggi rendahnya kepuasan kerja guru banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Semakin baik kepala madrasah

menerapkan fungsi kepemimpinan, semakin tinggi pula kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin jelek kepala madrasah menerapkan kepemimpinan, semakin rendah pula kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah. Guru yang memiliki motivasi baik yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran maupun kegiatan pengembangan diri lainnya baik pendidikan, karier maupun sosial budaya yang didukung sepenuhnya oleh kepala madrasah dan kepala madrasah selalu memberikan *support* dan perhatian dan memberikan bimbingan serta melibatkan semua guru dalam mengambil kebijakan madrasah akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya kinerja guru akan meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, diduga ada kontribusi yang positif secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja guru yang bersangkutan.

Dari uraian di atas dapat penulis gambarkan kerangka teoritik masing-masing variabel sebagai berikut:

Gambar 2.1: Skema Kerangka Teoritik



Indikator dari masing variabel tersebut adalah:

- a. Motivasi berprestasi, meliputi: (1) kebutuhan akan prestasi; (2) kebutuhan akan kekuasaan; (3) kebutuhan akan afiliasi.
- b. Gaya kepemimpinan kepala madrasah, meliputi: (1) kepemimpinan direktif; (2) kepemimpinan yang mendukung; (3) kepemimpinan partisipatif; (4) kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.
- c. Kepuasan kerja guru, meliputi: (1) sikap terhadap pekerjaan; (2) balas jasa/penghargaan; (3) lingkungan kerja dan (4) kepemimpinan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini sesuai dengan karakteristik penelitian kuantitatif dibahas secara berurutan mulai dari: (a) jenis penelitian dan pendekatan, (b) populasi dan sampel, (c) teknik pengumpulan data, (d) desain pengukuran, dan (e) teknik analisis data.

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan metode deskriptif yaitu metode yang diarahkan untuk memecahkan masalah dengan cara memaparkan atau menggambarkan apa adanya hasil penelitian. Ketepatan penentuan metode ini didasarkan pada pendapat Winarno Surachmad⁵⁸ bahwa aplikasi metode ini dimaksudkan untuk penyelidikan yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang.

Penggunaan kuantitatif karena penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis. Pengujian ini dilakukan mengetahui pengaruh variabel bebas X_1 (gaya kepemimpinan kepala madrasah), X_2 (motivasi berprestasi), dan kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar (Y).

Gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) merupakan sikap pemimpin yang akan dicari jawabannya apakah ada kontribusi terhadap motivasi berprestasi (X_2),

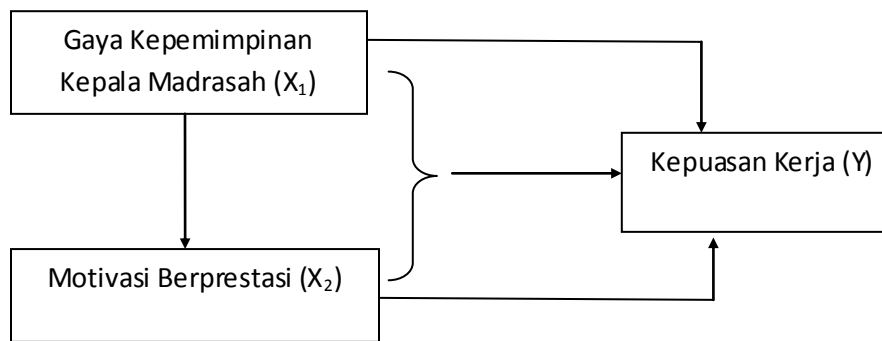
⁵⁸ Winarno Surachmad, Pengantar Penelitian Ilmiah: dasar, metode dan teknik, (Jakarta: Tarsito: 1998), h. 139.

juga terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar (Y) secara parsial. Di samping itu, kolaborasi antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan teknik korelasional. Teknik korelasional yaitu penelitian yang sifatnya melukiskan hubungan yang terdapat diantara dua variabel atau lebih. Penelitian korelasional berusaha menetapkan seberapa kuatnya hubungan yang terdapat antara dua variabel.⁵⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan kerangka konseptual yang sesuai dengan tujuan dan dilakukannya penelitian ini, yaitu :

Gambar 3.1: Kerangka Konseptual Penelitian



Dimana gaya kepemimpinan (X₁) adalah variabel bebas dan motivasi berprestasi (X₂) adalah variabel terikat (untuk kontribusi kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi) dan gaya kepemimpinan (X₁) dan motivasi berprestasi (X₂) adalah variabel bebas dan kepuasan kerja (Y) merupakan variabel terikat (untuk kontribusi

⁵⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian.*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 80-81.

keduanya/simultansi yakni gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru).

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah orang atau sumber yang dapat memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini atau mereka yang dapat memberikan penilaian yang nantinya akan dijadikan penulis sebagai bahan untuk menarik kesimpulan apakah kontribusi gaya kepemimpinan memang positif terhadap motivasi berprestasi dan sekaligus pada kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar pada Madrasah Aliyah Negeri se Kabupaten Banjar sebanyak 5 unit madrasah dengan jumlah guru 111 orang. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.⁶⁰

Menurut Suharsimi Arikunto,⁶¹ “apabila subjek kurang dari 100 (seratus) lebih baik diambil semua, untuk penelitian selanjutnya, jika subjek lebih dari 100

⁶⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabet, 2007), h. 56.

⁶¹ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*, h. 36

(seratus) orang, dapat diambil 10% - 15%. Mengingat populasi hanya berjumlah 111 (seratus sebelas) orang, jadi seluruh populasi diambil semua untuk dijadikan sampel. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini memungkinkan untuk diteliti, maka penelitian ini merupakan penelitian sensus, semua populasi dijadikan sampel penelitian.

Populasi dari seluruh guru-guru Madrasah Aliyah Negeri se Kabupaten Banjar dikumpulkan dari hasil observasi lapangan dengan mengambil dari daftar guru-guru dari masing-masing madrasah. Daftar tersebut kemudian ditabulasi sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3.1 Jumlah Guru Madrasah Aliyah Negeri Kab. Banjar

No	Nama Sekolah	Jumlah
1	Madrasah Aliyah Negeri 1 Martapura	29
2	Adrasah Aliyah Negeri 2 Martapura	38
3	Madrasah Aliyah Negeri 3 Martapura	19
4	Madrasah Aliyah Negeri 4 Martapura	14
5	Madrasah Aliyah Negeri 5 Martapura	11
Jumlah		111

Sumber: Data diolah peneliti

Tabel 3.2: Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No	PNS	NON PNS	JUMLAH
1	96	5	111

Sumber : Data diolah peneliti

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan menggunakan angket (kuesiner), namun sebelumnya peneliti melakukan kunjungan langsung yaitu mendatangi langsung objek yang akan diteliti, yakni (1) MAN 1 Martapura, yang beralamat di Gambut Kabupaten Banjar, (2) MAN 2 Martapura yang beralamat di Martapura, (3) MAN 3 Martapura yang beralamat di Muara Halayung, (4) MAN 4 Martapura beralamat di Beruntung Baru Martapura, (5) MAN 5 Martapura yang beralamat di Kecamatan Aluh-Aluh .

Dari data yang dihimpun melalui angket ini kemudian dianalisis. Adapun kegiatan analisis data dilakukan sepanjang pengumpulan data hingga data yang dikehendaki sudah dianggap lengkap dan akurat. Peneliti selanjutnya membuat analisis data menggunakan catatan-catatan hasil temuan ke dalam buku catatan lapangan, kemudian data tersebut diklasifikasikan ke dalam rumus, dan diberi kode untuk memudahkan peneliti dalam menganalisa secara keseluruhan.

Untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja guru MAN se- Kabupaten Banjar dimaksud, menggunakan skala pengukuran yang berbentuk skala *likert* yang menyediakan alternatif jawaban yang mendapat skor 1 sampai 5, yang dibagikan kepada responden untuk dijawab oleh masing-masing responden (guru) dan kemudian dikumpulkan secara serentak. Alasan penggunaan metode ini mengacu kepada pendapat Arikunto⁶²

⁶²Arikunto. *Prosedur Penelitian*, h. 229.

dikarenakan: (a) efisiensi karena dalam waktu yang singkat dan menjangkau sejumlah responden; (b) dapat dijawab oleh responden menurut kecepatan masing-masing dengan waktu senggang dan tersedia; (c) dapat dibuat anonim, sehingga dengan jujur dan bebas mengeluarkan pendapatnya; (d) dapat dibuat standar, sehingga responden menerima pertanyaan dan pertanyaan yang sama.

Untuk memperkuat hasil penelitian penulis mengkajinya dalam bentuk kajian pustaka, dengan cara membandingkan penelitian-penelitian terdahulu, dan penguatan-penguatan istilah yang mendukung penelitian ini. Penelitian terdahulu diperlukan untuk mencari penguatan dan titik-titik yang belum terjamah dari penelitian tersebut akan diteliti dengan sudut pandang yang sesuai dengan objek penelitian.

Seperti diutarakan sebelumnya bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *kuesioner*. Berdasarkan sifat dan tujuannya digunakan 3 (tiga) jenis instrumen, yaitu: (1) *kuesioner* untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah, (2) *kuesioner* untuk memperoleh data motivasi berprestasi, (3) *kuesioner* untuk memperoleh data kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar.

Penyusunan dan pengembangan instrumen penelitian dibuat berdasarkan teori-teori yang relevan, literatur, serta berdasarkan diskusi dengan dosen pembimbing. Instrumen tersebut kemudian diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan kondisi dan pemahaman responden tanpa adanya pengaruh dari siapapun termasuk kepala madrasah.

Untuk membantu penyusunan instrumen penelitian maka diperlukan suatu konstruksi yang terdiri atas variabel-variabel, indikator-indikator dan item dari penelitian sebelum dan sesudah dianalisis seperti yang terlihat di dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.3: Kisi-kisi Instrumen Variabel

Variabel	Analisis Faktor		
	Indikator	Jlh Item	No. Item
Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	Mengembangkan program organisasinya	17	1-17
	Menegakan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat	17	18-34
	Memperhatikan bawahan dengan meningkatkan kesejahteraan	11	35-45
	Bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya	18	46-63
Motivasi berprestasi	Kebutuhan akan prestasi	13	1-13
	Kebutuhan akan kekuasaan	11	14-25
	Kebutuhan akan afiliasi	10	26-36
Kepuasan Kerja	Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan	12	1-12
	Penilaian pekerjaan sejauhmana secara keseluruhan memuaskan kebutuhann	10	13-22
	Lingkungan Kerja	10	23-32
	Faktor kepemimpinan	14	33-46

D. Desain Pengukuran

Untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar maka disusun desain penelitian melalui beberapa tahap yaitu: (1) mengkaji semua teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti, (2) menyusun indikator setiap variabel yang sesuai dengan tujuan penulisan, (3) menyusun kisi-kisi/instrumen penelitian, (4) menyusun butir-butir pertanyaan/ Pernyataan dan menetapkan skala pengukuran, (5) melaksanakan uji konten instrument terhadap 5 orang kepala madrasah untuk membuat deskriptor dan indikator instrument, (6) Melaksanakan uji kontruksi terhadap hasil indikator yang disampaikan oleh responden, (7) melaksanakan analisis instrumen dengan menguji validitas dan reliabilitas.

Cara pemberian skor untuk masing-masing angket/kuesioner variabel adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan skor 1-5 (1. selalu, 2. sering 3. kadang-kadang, 4. jarang, dan 5. Tidak pernah)
2. Motivasi berprestasi dengan skor berskala 1-5 (1. selalu, 2. sering 3. kadang-kadang, 4. jarang, dan 5. Tidak pernah)
3. Kepuasan kerja dengan skor berskala 1-5 (1. selalu, 2. sering 3. kadang-kadang, 4. jarang, dan 5. Tidak pernah)

Sebelum instrumen dibuat dilakukan uji konten variabel untuk menentukan deskriptor sesuai dengan variabel yang telah ditetapkan, target yang ingin diperoleh adalah ketepatan dalam menyusun deskriptor dari indikator yang ada. Mula-mula

indikator-indikator disampaikan kepada responden uji coba, selanjutnya kepada mereka diminta untuk menyampaikan beberapa kalimat dari tiap-tiap indikator, setelah itu disusun dalam angket dan kepada mereka diminta kembali untuk menentukan kualifikasi penilaian sesuai dengan hati nurani responden yang dituangkan ke dalam cek list angket yang disediakan hasil akhir diperoleh untuk diteruskan ke dalam analisis penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Untuk pencapaian tujuan penelitian, serta pengujian hipotesis, maka data yang telah diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Teknik yang digunakan adalah teknik analisis statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran elemen-elemen yang dijadikan objek yang meliputi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru-guru MAN sebagai berikut :

1. Menghitung skor masing-masing responden dan menjumlahkan dalam bentuk tabulasi di Microsoft Excel.
2. Menentukan distribusi frekuensi, histogram, jumlah minimum dan maximum, standar deviasi dan variansi dari masing-masing variabel menggunakan program *SPSS ver. 18*.
3. Menentukan kategori klasifikasi di masing-masing variabel sebagai berikut.

Dalam menentukan klasifikasi di masing-masing variabel penulis menggunakan 3 (tiga) kriteria saja sesuai pendapat Sudijono⁶³ yakni sangat efektif, cukup efektif dan kurang efektif.

- a. Menentukan klasifikasi variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah ke dalam kelompok sangat efektif, cukup efektif dan kurang efektif berdasarkan skor rata-rata (Mi) dan Standar Deviasi (Sdi). Kriteria penentuan tingkat klasifikasi variabel tersebut seperti dalam tabel berikut.

Tabel 3.4 Kriteria Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

No	Interval	Klasifikasi
1	$> Mi + Sdi$	Sangat Efektif
2	$Mi - Sdi < N \leq Mi + Sdi$	Cukup efektif
3	$< Mi - Sdi$	Kurang efektif

- b. Menentukan klasifikasi variabel Motivasi Berprestasi ke dalam kelompok tinggi, sedang dan rendah berdasarkan skor rata-rata (Mi) dan Standar Deviasi (Sdi). Kriteria penentuan tingkat klasifikasi variabel tersebut seperti dalam tabel berikut:

Tabel 3.5 Kriteria Penentuan Tingkat Klasifikasi Motivasi Berprestasi

No	Interval	Klasifikasi
1	$> Mi + Sdi$	Tinggi
2	$Mi - Sdi < N \leq Mi + Sdi$	Sedang
3	$< Mi - Sdi$	Rendah

⁶³ Sugiyono, *Statistika nonparamirik untuk penelitian*, (Jakarta: Alfabeta, 2001), h. 176.

- c. Menentukan klasifikasi variabel Kepuasan Kerja Guru ke dalam kelompok tinggi, sedang dan rendah.

Tabel 3.6 Kriteria Penentuan Tingkat Klasifikasi Kepuasan Kerja Guru MAN Se Kabupaten Banjar

No	Interval	Klasifikasi
1	$> Mi + Sdi$	Tinggi
2	$Mi - Sdi < N \leq Mi + Sdi$	Sedang
3	$< Mi - Sdi$	Rendah

4. Menentukan Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan data yang akurat maka kuesioner sebagai instrumen penelitian harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas berkaitan dengan kemampuan alat ukur untuk mengukur secara tepat apa yang harus diukur. Validitas dalam penelitian kuantitatif ditunjukkan oleh koefisien validitas. Semakin tinggi koefisien validitas maka semakin baik instrumen tersebut. Validitas adalah alat ukur sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Alat ukur dikatakan valid apabila alat tersebut mampu memberikan data atau hasil ukur dengan tepat dan gambaran yang cermat sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran.

Sedangkan reliabilitas dimaksudkan untuk menunjukkan sejauhmana pengukuran tetap memberikan hasil yang realistis dapat diterima atau dapat diandalkan. Alat ukur ini ditunjukkan oleh koefisien reliabilitas. Semakin tinggi koefisien reliabilitas maka semakin baik alat ukur tersebut. Dalam penelitian ini

pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS ver. 18.

Validitas ditentukan dengan koefisien validitas $> r = 0,5$ maka instrumen dianggap valid. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (nilai alpha) $> 0,6$ maka instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan).

Untuk *uji Validitas* menggunakan formula berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana :

- r_{xy} = korelasi xy
- x = skor jawaban tiap item
- y = skor total
- n = jumlah subjek uji coba

Untuk *Uji Reliabilitas* :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_1}{\sigma_1} \right]$$

- r_{11} = reliabilitas kuesioner
- k = jumlah butir kuesioner
- $\sum \sigma_1$ = jumlah varian skor tiap-tiap item
- σ_1 = varian total

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas (*Cronbach Alpha*) > 0,60.

5. Pengujian Persyaratan Analisis Melalui uji Normalitas

Sebelum mengolah dan menganalisis data, untuk mengetahui ada atau tidaknya kontribusi antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi guru terhadap kepuasan kerja guru-guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar, maka data yang diperoleh akan dilakukan uji normalitas, homogenitas dan uji faktor dengan menggunakan fasilitas komputer program SPSS versi 18.

Sebagai dasar pengambilan keputusan di dalam pengujian ini adalah apabila residual dari distribusi normal maka nilai-nilai sebaran data akan terletak di sekitar garis lurus, uji normalitas ini dibutuhkan untuk memenuhi salah satu asumsi regresi berganda.

6. Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan mengetahui kontribusi variabel bebas, gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1), motivasi berprestasi (X_2), secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar (Y). Sedangkan langkah-langkah yang diperlukan sebagai berikut :

a. Merumuskan formulasi hipotesis dan alternatif :

- 1) $H_0: b_1 = b_2 = 0$. Berarti seluruh variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai kontribusi terhadap variabel terikat.

2) $H_1: b_1 \neq b_2 \neq 0$. Berarti seluruh variabel bebas secara bersama-sama mempunyai kontribusi terhadap variabel terikat.

b. Menentukan $\alpha = 5\%$

c. Menentukan daerah penerimaan dan penolakan H_0

d. Menarik kesimpulan berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan, H_0 ditolak jika:

$$F \text{ hitung} > F \text{ tabel } (\alpha; n-k-1)$$

Penarikan kesimpulan dapat pula dengan menggambarkan hasil *print out* komputer dengan memperhatikan probabilitas, dengan menggunakan kriteria bahwa H_0 ditolak jika $\text{probability} < 5\%$.

7. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini diperlukan untuk melihat atau menguji kontribusi tiap-tiap variabel bebas secara individual (partial), gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1), motivasi berprestasi guru (X_2), terhadap variabel terikat, kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar (Y). Adapun langkah-langkah yang diperlukan:

a. Formulasi nihil dan hipotesis alternatif

1) $H_0: b_1 = 0$. Berarti variabel X_1 (gaya Kepemimpinan) secara individual tidak berkontribusi terhadap variabel Y (kepuasan kerja guru)

2) $H_a: b_1 \neq 0$. Berarti variabel X_1 (gaya kepemimpinan) secara individual memiliki kontribusi terhadap Y (kepuasan kerja guru)

b. Menentukan taraf signifikansi $\alpha/2 = 0,025$

c. Melakukan daerah penolakan dan terima, menghitung statistik *uji t* dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{\text{hitung}} = b_1/sb_1$$

dimana : b_1 = koefisien untuk X_1

Sb_1 = standar error untuk koefisien regresi b_1

d. Menarik kesimpulan berdasarkan Uji Statistik yang telah dilakukan H_0 ditolak

jika : $t_{\text{hitung}} < -t(\alpha/2 : n-k-1)$ atau $t_{\text{hitung}} > t(\alpha/2 : n-k-1)$

Untuk melakukan proses analisis tersebut digunakan metode statistik *regresi linear berganda* dengan alat bantu komputer dengan program Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 18 yang merupakan alat analisis statistik, menganalisa penelitian ini peneliti akan menggunakan persamaan regresi yang dipakai oleh Suharsimi Arikunto⁶⁴ adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Di mana:

Y = variabel terikat kepuasan kerja guru

β_0 = konstanta/bilangan tetap

β_1, β_2 , = bilangan koefisien

X_1 = variabel bebas gaya kepemimpinan

X_2 = variabel bebas motivasi berprestasi

⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta Cet. 14, 2010), h. 344.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Data kuantitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini diolah dengan rumus-rumus statistik yang telah diuraikan dalam bab terdahulu. Data yang diperoleh dari angket atau ceklis dikelompokkan atau dijumlahkan sesuai dengan bentuk instrumen yang digunakan (skala *Likert*).

Untuk mempermudah cara mengikuti uraian pengolahan data penelitian ini akan disajikan secara sistematis mulai dari data penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian persyaratan analisis melalui uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis.

A. Data Penelitian

1. Deskripsi Data Responden

Data dari hasil penelitian berupa nama-nama responden dari seluruh MAN se Kabupaten Banjar, berjumlah 111 orang. Nama-nama tersebut akan menjadi dasar pengisian kuesioner yang disiapkan peneliti. Angket (kuesioner) disebarlangsung kepada guru-guru untuk diisi dan nantinya dianalisis untuk mendapatkan akurasi data dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini sejak tanggal disebarlangsung dan pengumpulan data berlangsung selama 3 bulan yakni sejak Oktober sampai dengan Desember 2013. Kuesioner yang disebarlangsung berjumlah 111 orang guru yang tersebar di 5 buah madrasah. Adapun profil dari 111 responden disajikan dalam data berikut, dan tersaji atas jenis kelamin, umur, lama bekerja, status perkawinan dan pendidikan.

Penyajian data deskriptif penelitian ini bertujuan agar dapat dilihat profil dari data responden yang memberikan informasi sesuai dengan pertanyaan dalam daftar angket (kuesioner) sehingga keabsahan penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

Dari data responden keseluruhan di atas, penulis membagi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, lamanya kerja, tingkat pendidikan, dan tingkat kepangkatan/golongan, seperti uraian berikut :

Tabel 4.1: Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentasi (%)
Laki-laki	60	54,05
Perempuan	51	45,95
Total	111	100

Sumber: data yang diolah

Dari tabel dapat dilihat bahwa responden adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 54,05% yakni terdiri atas 60 orang, sementara perempuan 45,95% terdiri atas 51 orang.

Dari tabel di atas terlihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari perempuan hal ini diharapkan dapat memberikan penilaian lebih objektif terhadap sasaran penelitian, walaupun selisihnya tidak begitu besar, mengingat kepala madrasah di Kabupaten Banjar semuanya adalah laki-laki. Di samping itu wawasan obyektivitas pada laki-laki diharapkan lebih bermakna daripada perempuan, walaupun itu tidak begitu signifikan.

Selanjutnya data deskriptif kedua yaitu tentang usia responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2: Identifikasi Responden Berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Prosentasi (%)
< 30 tahun	5	4,50
Antara 30 – 40 tahun	31	27,92
Antara 40 – 50 tahun	65	58,55
> 50 tahun	10	9,00
Total	111	100

Usia responden terbanyak adalah antara 40 – 50 tahun sebesar 58,55%, selanjutnya berusia antara 30 – 40 tahun, yakni sebesar 27,92%. Dari data di atas, guru-guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) ke Kabupaten Banjar sebagai responden berada dalam usia produktif dan sangat dewasa.

Usia responden terbanyak adalah usia yang dianggap sangat matang dalam mengambil sebuah keputusan, sehingga bisa dianggap representatif untuk diambil sebagai responden.

Data deskriptif ketiga adalah tentang lamanya menjadi guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar.

Tabel 4.3: Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentasi (%)
2 – 10 tahun	47	42,34
11- 20 tahun	55	49,54
21-35	9	8,10
Total	111	100

Data memperlihatkan bahwa masa kerja terbanyak dari responden adalah 2 – 10 tahun mencapai 42,34% berjumlah 47 orang. Selanjutnya 11 – 20 tahun sebanyak 49,54% yakni berjumlah 55 orang, sisanya 9 (8,10%) orang berkisar antara 21 – 35 tahun. Dari masa kerja responden telah cukup berpengalaman yakni antara 11 – 20 tahun.

Dari masa kerja responden, terbanyak adalah antara 11 – 20 tahun ini berarti bahwa responden dianggap cukup berpengalaman dalam pekerjaan dan cukup waktu untuk menilai kinerja pimpinan.

Deskripsi keempat tentang tingkat pendidikan responden.

Tabel 4.4: Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentasi (%)
D-3	3	2,70
S-1	97	87,39
S-2	11	9,91
S-3	-	-
Total	111	100

Dari tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar adalah S-1 sebanyak 87,39% yakni mencapai 97 orang, sisanya S-2 = 11 orang (9,90%), dan D-3 berjumlah 3 orang yakni 2,70%. Dari data tingkat pendidikan, responden terbanyak adalah S-1 serta S-2 artinya bahwa responden mempunyai tingkat pendidikan yang lebih dari memadai untuk diambil sebagai sampel dalam sebuah penelitian.

Tabel 4.5: Identifikasi Responden Berdasarkan Kepangkatan/ Golongan

Kepangkatan/Golongan	Frekuensi	Prosentasi (%)
Golongan II	-	-
Golongan III	49	44,14
Golongan IV	62	55,86
Jumlah	111	100

Dari tabel terlihat bahwa responden golongan IV mencapai 62 orang atau 55,86%, sisanya golongan III mencapai 49 orang yakni 44,14 %. Dari pangkat dan golongan responden semuanya golongan III ke atas, ini menunjukkan bahwa responden mempunyai kapabilitas yang cukup untuk dimintai pendapat tentang tujuan penelitian.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan yang menjadi dasar dalam penelitian ini mengambil pendapat Hani Handoko yaitu gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employed oriented*).⁶⁵ Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau pencapaian hasil. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan manusia dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai dan kehangatan hubungan antara anggota.

Jadi gaya pemimpin berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan keinginannya. Artinya lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan (bawahan). Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk

⁶⁵ Hani Handoko, *Manajemen, Edisi ke-2*, h. 14.

berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan–hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Juga penulis mengambil teori House dengan teori path-goal yang berusaha menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, Teori ini memasukkan empat gaya kepemimpinan, yaitu : (1) gaya kepemimpinan direktif, gaya ini sama dengan gaya kepemimpinan intruksi. Bawahan tahu apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberi oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan; (2) gaya kepemimpinan konsultatif yang mendukung (*supportive leadership*) kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan; (3) gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya; (4) Gaya kepemimpinan delegatif yang berorientasi pada prestasi individual, kepemimpinan yang menetapkan serangkaian tujuan yang menantang pada bawahan untuk berpartisipasi, mencari perbaikan kinerja, menekankan kinerja yang luar biasa dan memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Hasil uji dari angket responden terhadap variabel penelitian, penulis memulai dengan gaya kepemimpinan, dengan 30 option pertanyaan, masing-masing mengarahkan kepada gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah, selanjutnya

tentang motivasi berprestasi dan kepuasan kerja guru pada MAN se Kabupaten Banjar..

Untuk mengetahui lebih konkret karakteristik dari masing-masing variabel penelitian, berikut ini akan disajikan berturut-turut gambaran deskripsi mengenai skor gaya kepemimpinan kepala madrasah, skor motivasi berprestasi guru dan skor kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar, berupa nilai tengah (*median*), harga rata-rata (*mean*) dan simpangan baku (*standar deviasi*). Selanjutnya setiap variabel disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan grafik histogram.

Untuk mengungkap ketepatan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala sikap yang mengacu pada skala *Likert*. Responden memilih salah satu alternatif dari lima pilihan yang disediakan yaitu selalu (S1) diberi skor 5, sering (Sr) diberi skor 4, kadang-kadang (K) diberi skor 3, jarang (J) diberi skor 2 dan tidak pernah (TP) diberi skor 1 hal ini berlaku untuk pernyataan Apabila responden menyatakan Selalu (S) maka diberi skor 5 ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tinggi berarti positif sementara untuk penilaian sebaliknya dari skor 1 berarti bermakna negatif.

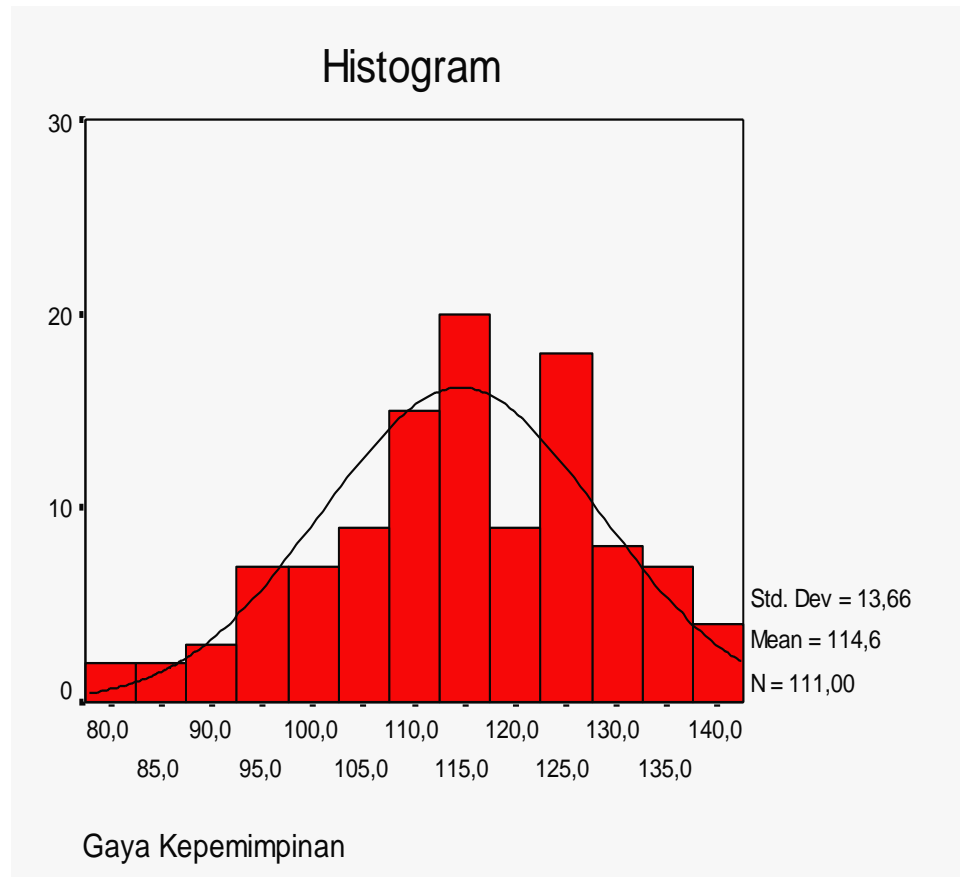
Deskripsi data hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah diperoleh hasil dari skor jawaban 111 responden, msing-masing tergambar dalam tabel berikut :

Tabel 4.6: Deskripsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

No	Gaya Kepemimpinan	Prosentasi
1	Perilaku Tugas	57,07
2	Perilaku Hubungan	57,50
3	Gaya Intruksi	24,32
4	Gaya Konsultasi	33,33
5	Gaya Partisipatif	10,81
6	Gaya Delegasi	31,53

Dari tabel di atas, didapatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah di setiap lembaga Madrasah Negeri di seluruh Kabupaten Banjar, rata-rata berperilaku tugas (57,07%), dan berperilaku hubungan (57,50%).

Berdasarkan jawaban tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dari masing-masing responden melalui angket yang diberikan, maka diperoleh histogram distribusi frekuensi gaya kepemimpinan kepala madrasah seperti yang dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 4.1. Grafik Histogram Distribusi Frekuensi Jawaban

Responden Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pada gambar di atas menunjukkan bahwa mean (M_i) 114,6 dan standar deviasi (S_{di}) 13,66. Berdasarkan M_i dan S_{di} di atas maka skor dapat dikelompokkan ke dalam tabel seperti di bawah ini. Selanjutnya dilakukan pengelompokkan subyek sesuai dengan hasil berdasarkan tinggi rendahnya perilaku kepemimpinan, dengan patokan nilai rerata masing-masing, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.7: Kuadran Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Tinggi	Gaya IV 27 orang (24,32%)	Gaya I 37 orang (33,33%)
Konsiderasi	Gaya III 12 orang (20,81%)	Gaya II 35 orang 31,53%
Rendah	Rendah	Tinggi

Struktur Inisiasi

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian terkecil kepala madrasah memiliki gaya Partisipasi (G3) 20,81%, memiliki gaya delegasi (G2) 31,53%, memiliki gaya intruksi (G4) 24,32% dan memiliki gaya Konsultasi (G1) 33,33%. Dari data ini terlihat bahwa yang paling rendah adalah gaya partisipatif, gaya ini menurut teori adalah gaya yang paling rendah power manajemennya, walaupun disisi lain juga bisa bernilai positif. Sementara yang paling ideal adalah gaya kepemimpinan konsultatif, yakni memadukan gaya gaya lain dalam mengambil keputusan dan dalam satu sisi tertentu keputusan yang terbaik adalah keputusan bersama setelah permasalahan tersebut dikonsultasikan secara bersama. Hal tersebut tidaklah benar seratus persen, karena masing-masing gaya tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya.

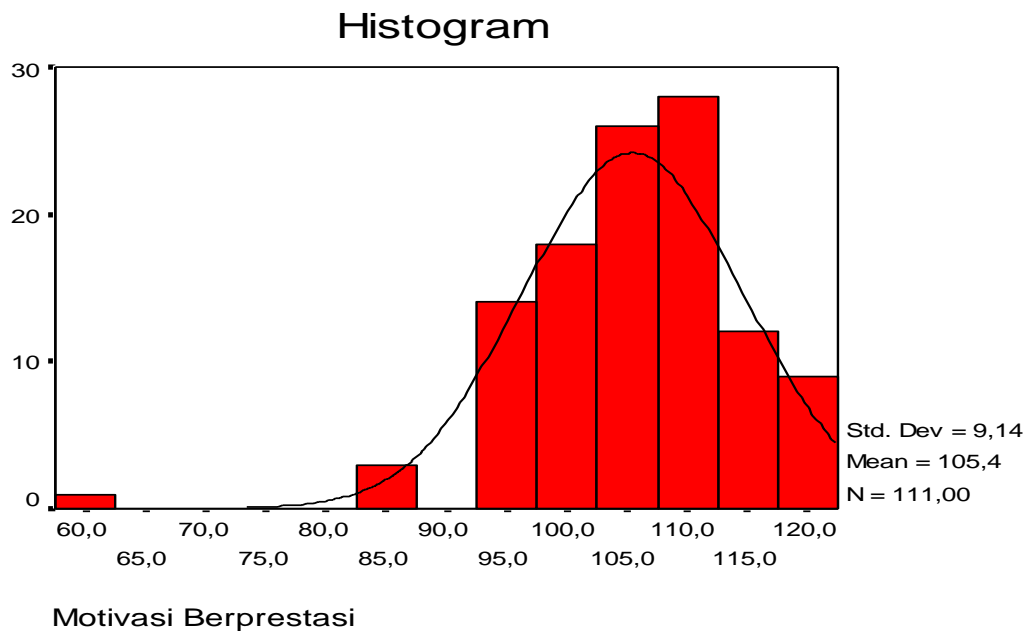
Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah di Kabupaten Banjar lebih dominan memiliki gaya konsultasi dalam memimpin madrasah.

2. Deskripsi Motivasi berprestasi

Deskripsi data hasil penelitian tentang motivasi berprestasi guru-guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar diperoleh hasil dari skor jawaban 111 responden, yakni skor minimal adalah 58, skor maksimal adalah 121, rata-rata adalah 105,44, standar deviasi adalah 9,14 dan variansi 83,52.

Berdasarkan hasil total dari jawaban masing-masing responden tentang angket, maka diperoleh histogram distribusi frekuensi motivasi berprestasi dapat dilihat pada grafik di bawah ini.

Gambar 4.2.: Grafik histogram distribusi frekuensi jawaban responden tentang motivasi berprestasi



Pada gambar di atas menunjukkan mean (Mi) 105,44 dan standar deviasi (Sdi) 9,14.

Selanjutnya dilakukan pengelompokan subyek sesuai dengan hasil berdasarkan tinggi rendahnya motivasi berprestasi guru-guru MAN se Kabupaten Banjar, dengan patokan nilai rerata masing-masing, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.8 : Kriteria Penentuan Tingkat Klasifikasi variabel Motivasi berprestasi

Interval	F	Persentase	Klasifikasi
> 114,58	10	9,01	Tinggi
96,29 s/d \leq 114,57	89	80,18	Sedang
< 96,30	12	10,91	Rendah

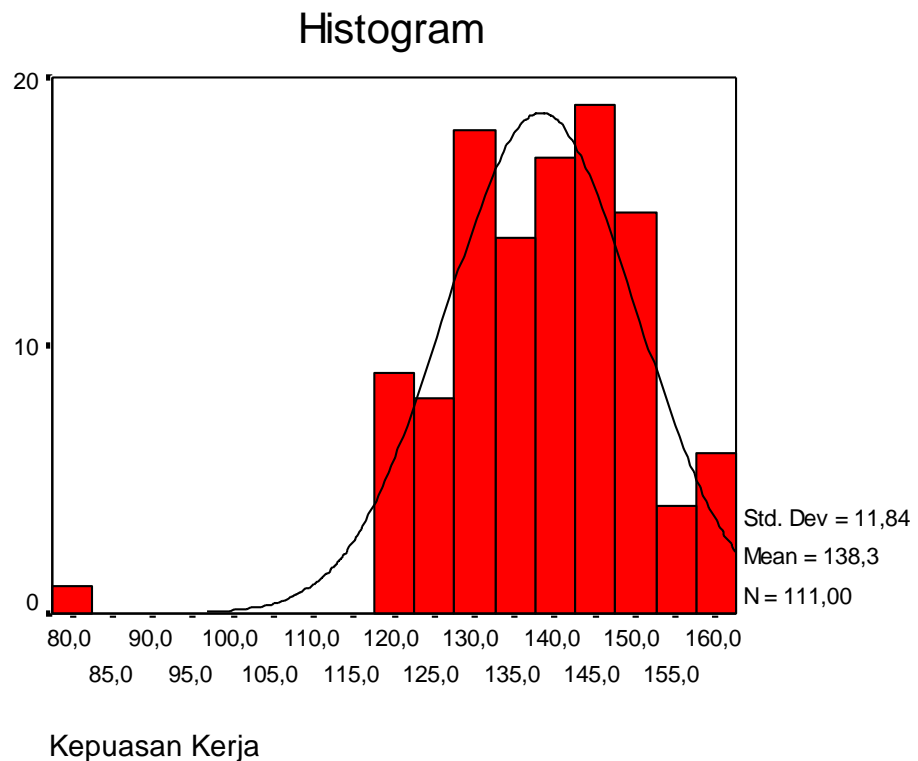
Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar guru memiliki skor pada kelompok < 114,58 (9,01%) dan pada kelompok antara 96,29 s/d \leq 114,57 (80,18%), sedangkan kelompok > 96,30 (10,91%). Dari data ini sebagian terbesar guru memiliki skor sedang yakni antara 96,29 s/d 114,57, mencapai 80,18%, sementara yang memiliki motivasi tinggi hanya 9,01%..

Dari penjelasan yang ditunjukkan oleh tabel dan gambar di atas disimpulkan bahwa motivasi berprestasi bagi guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar berada pada klasifikasi sedang.

3. Deskripsi Kepuasan kerja Guru

Deskripsi data hasil penelitian tentang kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar diperoleh hasil dari skor jawaban 111 responden, didapatkan skor minimal adalah 82, skor maksimal adalah 159, rata-rata adalah 138,26, standar deviasi adalah 11,84 dan variansi 140,07.

Berdasarkan hasil total dari jawaban masing-masing responden tentang kuesioner, maka diperoleh histogram distribusi frekuensi kepuasan kerja guru-guru MAN Kabupaten Banjar dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 4.3. Grafik Histogram Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja Guru

Dari histogram di atas menunjukkan mean (M_i) 138,3 dan standar deviasi (S_{di}) 11,84. Berdasarkan M_i dan S_{di} maka skor dapat dikelompokkan seperti pada tabel di bawah ini. Selanjutnya dilakukan pengelompokan subyek sesuai dengan hasil berdasarkan kepuasan kerja guru-guru MAN se Kabupaten Banjar, dengan patokan nilai rerata masing-masing, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.9: Kriteria Penentuan Tingkat Klasifikasi Variabel

Kepuasan Kerja Guru

Interval	F	Persentase	Klasifikasi
> 150,10	17	15,32	Tinggi
126,44 s/d \leq 150,09	83	74,77	Sedang
< 126,43	11	9,91	Rendah

Tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian kecil guru memiliki skor pada kelompok > 150,10 (15,32%), sebagian besar guru memiliki skor pada kelompok 126,44 s/d \leq 150,09 (74,77%), dan kelompok < 126,43 (9,91%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru-guru MAN Kabupaten Banjar berada pada klasifikasi sedang.

Dari gambaran hasil rekapitulasi di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja bagi guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar berada pada klasifikasi sedang.

Dari hasil deskripsi data hasil penelitian secara keseluruhan mulai dari gaya kepemimpinan kepala madrasah, motivasi berprestasi guru dan kepuasan kerja guru

Madrasah Aliyah Negeri se Kabupaten Banjar, dapat disimpulkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.10 Deskripsi Data Hasil Penelitian

Variabel	F	Prosentasi	Klasifikasi
Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	37	33,33	Teringgi (untuk gaya kepemimpinan konsultasi)
Motivasi Berprestasi Guru	89	80,18	Sedang
Kepuasan Kerja Guru	83	74,77	Sedang

C. Pengujian Persyaratan Analisis Melalui uji Normalitas

Sebelum mengolah dan menganalisis data, untuk mengetahui ada atau tidaknya kontribusi antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi guru terhadap kepuasan kerja guru-guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar, maka data yang diperoleh akan dilakukan uji normalitas, homogenitas dan uji faktor dengan menggunakan fasilitas komputer program SPSS versi 18.

Pengujian untuk uji normalitas menggunakan Uji normalitas ini bertujuan menguji sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat atau keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Sebuah model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Data yang telah diuji normalitasnya menggunakan komputer program SPSS versi 18 dapat dilihat pada lampiran 7 (*Kolmogorov-Smirnov Test*)

Tabel 4.11: Output Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test*

Asymp. Sig.	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	Motivasi Berprestasi	Kepuasan Kerja
	0,742	0,526	0,921

Sumber: data dari sumber komputer diolah penulis (2013)

Dari uji tersebut diperlihatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan Sig = 0,742 > 0,05, motivasi berprestasi Sig = 0,526 > 0,05 dan kepuasan kerja Sig = 0,921 > 0,05. Sesuai dengan kriteria normalitas sebuah hasil uji dengan asumsi lebih besar dari 0,05 maka keseluruhan variabel penelitian dinyatakan normal.

D. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui ada atau tidak kontribusi gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar, dilakukan analisis data, dimana:

Ho: Tidak ada kontribusi yang positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar.

Ha: Ada kontribusi yang positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar

Kriteria :

Ho ditolak jika Sig < 0,05 (taraf signifikansi)

Hasil output diperlihatkan pada lampiran

Pada tabel anova tersebut tampak nilai Sig = 0.057 dan F hitung sebesar 1,838. Karena Sig = 0,057 > 0,050 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “Ada kontribusi yang positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru pada MAN se Kabupaten Banjar” diterima pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi guru secara simultan mempunyai kontribusi dengan kepuasan kerja guru MAN se Kabupaten Banjar. Kontribusi positif ini diperlihatkan karena secara parsial telah menunjukkan hal yang sama.

Sementara masing-masing variabel menunjukkan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru juga bernilai positif karena berkontribusi sebesar 23,3%. Untuk motivasi berprestasi berkontribusi lebih besar yakni 95,8%. Dan gabungan keduanya yakni gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi berkontribusi sebesar 51,4%.

Adapun hasil rangkuman Anova tentang hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah, motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru-guru MAN se Kabupaten Banjar dapat dilihat diperoleh hasil pada tabel berikut :

Tabel 4.12: Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Diskripsi	F	Sig	Prosentasi	Keterangan
Hypotesis	544,38	0,002	100%	
Gaya Kepemimpinan	1,323	0,333	23,3%	
Motivasi Berprestasi	11,070	0,003	95,8%	
Gaya kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi	1,371	0,234	51,4%	

Sumber: data primer diolah peneliti

Berdasarkan data pada table 4.12 tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru tidak begitu berkontribusi karena hanya mempunyai kisaran sebesar 23,3%. Angka ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan masih dipengaruhi oleh faktor di luar asumsi peneliti yakni mencapai 76,7%. Faktor lain ini adalah faktor yang berada di luar dari asumsi peneliti.
2. Kontribusi motivasi berprestasi justru paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru, yakni mencapai 95,5%. Angka ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi telah memenuhi asumsi peneliti, karena faktor lainnya hanya berkisar 4,5%.
3. Secara simultansi bahwa kontribusi gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru menunjukkan angka 51,4%. Angka ini menunjukkan bahwa secara simultansi keduanya mempunyai kontribusi yang signifikan, sebab di atas 0,5. Faktor lain di luar asumsi peneliti berkisar 48,6%

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam pembahasan hasil penelitian ini, akan diuraikan secara berurut tentang:

(a) kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru, (2) kontribusi motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru, (c) kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru.

A. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Gaya kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar tergambar dari hasil uji kuesioner yang diberikan kepada 111 responden yakni guru-guru Madrasah Aliyah Negeri se Kabupaten Banjar, tergambar bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah cenderung kepada gaya atau *perilaku hubungan yakni 57,50%* dan gaya yang dominan lainnya adalah gaya atau *perilaku tugas yakni sebesar 57,07%*. Kedua gaya ini kalau dikaitkan dengan pendapat Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt⁶⁶ bahwa kedua gaya tersebut dipengaruhi oleh dua hal yakni bidang pengaruh kepemimpinan dan bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, gaya ini akan membawa seorang pemimpin kearah berperilaku

⁶⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja grafindo Persada, 1983), h. 56.

tugas, artinya pemimpin menonjolkan sosok kepemimpinannya yang selalu berorientasi tugas kepada bawahan, dengan memberikan tugas kepada bawahan dia memposisikan diri sebagai seorang pemimpin. Sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Pemimpin yang bergaya demokratis selalu melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, karenanya ia selalu melakukan hubungan yang intens kepada bawahan. Pendapat bawahan merupakan masukan yang dianggap penting untuk kemajuan bersama. Gaya ini lebih menonjol diperankan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar.

Lebih jauh teori Tannenbaum dan Schmidt menyatakan bahwa faktor perilaku (kepala madrasah) mempunyai arti penting, karena akan mempengaruhi perkembangan perilaku orang-orang dalam kelompok. Perilaku pemimpin itu hakekatnya untuk membantu kelompok dalam hal-hal berikut :

1. mengembangkan interaksi yang produktif yang dilakukan oleh kelompok
2. melaksanakan tugas yang efektif.⁶⁷

Kepemimpinan yang senantiasa berorientasi tugas akan sangat memperhatikan akan penyelesaian tugas bawahan dengan baik, pendistribusian tugas yang merata sesuai dengan tugas dan fungsinya, serta mengamati tugas dan fungsi tersebut hingga terselesaikan dengan baik. Demikian juga yang berperilaku hubungan lebih banyak melakukan hubungan secara intensif kepada bawahan, melakukan kontrol dengan baik, selalu mengutamakan komunikasi untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahan.

⁶⁷ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Efektif*, (Jakarta: Ghalia Indonesia 1994), h. 41.

Kepemimpinan yang berorientasi kepada perilaku hubungan, membangun hubungan antar sesama selalu mengutamakan citra bersama untuk kepentingan bersama. Segala sesuatu yang berhubungan dengan kebijakan kepala madrasah senantiasa melibatkan bawahan atau guru-guru dalam memutuskan untuk menjadi sebuah ketetapan. Dalam penelitian ini kepala madrasah lebih banyak menggunakan perilaku hubungan dalam menjalankan tugas sehari-harinya. Kepemimpinan yang menekankan pola hubungan sepertinya tidak mempunyai ketegasan dalam memimpin atau dianggap tidak mampu memutuskan sendiri sebagai seorang pemimpin, karena selalu melibatkan bawahan. Namun, pada dasarnya kepemimpinan yang baik itu tidak mengakomodir satu gaya kepemimpinan saja, tetapi memadukan gaya-gaya atau perilaku tersebut ke dalam satu model kepemimpinan. Atau dengan kata lain seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan kepemimpinan yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi.⁶⁸

Pandangan ini mengisyaratkan bahwa seorang kepala madrasah harus mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Oleh karena itu, analisis perilaku pemimpin itu menjadi pusat studi untuk mengetahui keabsahan teori tersebut, dimana perilaku dilihat di dalam situasi tertentu. Dari analisis perilaku pemimpin tersebut, diharapkan dapat diidentifikasi unsur-unsur kepemimpinan yang dapat dipelajari dan dilaksanakan.

⁶⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 45.

Menurut kedua ahli di atas bahwa ada tiga perangkat faktor yang harus dipertimbangkan oleh pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Tiga faktor itu adalah kekuatan pimpinan, kekuatan bawahan, dan kekuatan situasi.

Kekuatan yang ada pada pimpinan misalnya latar belakang pendidikan, latar belakang pribadi, pengetahuan, dan nilai-nilai hidup yang dihayati, kecerdasan, pengalaman, dan lain-lain dapat menjadi pertimbangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Latar belakang pendidikan misalnya, seorang kepala madrasah yang sudah menyelesaikan pendidikan S-2, tentu pengaruhnya akan berbeda dengan lulusan S-1, gaya kepemimpinannya sedikit banyaknya berpengaruh, apalagi berpengalaman dengan yang tidak.

Mengacu pada teori di atas kepemimpinan kepala madrasah MAN di Kabupaten Banjar, telah memiliki kekuatan di atas, kepala MAN se Kabupaten Banjar telah mempunyai strata pendidikan S-1, bahkan 70% adalah lulusan S-2 pada bidangnya. Sementara kekuatan guru-guru MAN dari tingkat pendidikan terakhir terlihat bahwa 97% adalah S-1 yang telah mempunyai pengalaman, pengetahuan, sudah tentu kecerdasan, serta nilai hidup yang mumpuni sehingga kekuatan bawahan yakni guru-guru MAN se Kabupaten Banjar dianggap sudah baik.

Sementara kekuatan situasi sangat mendukung di Madrasah Aliyah rata-rata Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar mempunyai sarana dan prasarana yang memadai untuk melaksanakan pendidikan yang berkualitas, dan

berada pada lingkungan masyarakat yang taat beragama, jadi situasinya sangat mendukung.

Terkait dengan kekuatan bawahan dan situasi yang mendukung Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar memilih gaya demokratis atau perilaku hubungan untuk mengembangkan madrasah kearah yang lebih baik sangat memungkinkan.

Adapun ciri kepemimpinan bergaya demokratis atau berperilaku hubungan/konsultatif, antara lain bisa dilakukan jika: (1) sangat membutuhkan ketidaktergantungan dan kebebasan bertindak, (2) ingin memiliki tanggung jawab dalam pembuatan keputusan, (3) memihak pada tujuan organisasi, (4) berpengetahuan banyak dan berpengalaman cukup untuk menghadapi masalah efisiensi, (5) memiliki pengalaman dengan pemimpin sebelumnya yang mengarahkan mereka untuk mengharapkan manajemen perantara.⁶⁹

Terkait dengan hasil penelitian di atas, perilaku pemimpin mengacu pada dua gaya yang mendominasi gaya-gaya yang ada. Yakni perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Kedua gaya ini pada prinsipnya sebagaimana teori kepemimpinan masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan. Pemimpin yang berorientasi perilaku hubungan lebih menitik beratkan terbangunnya komunikasi dalam setiap aktivitas untuk mencapai kemajuan bersama. Komunikasi merupakan ciri pemimpin yang

⁶⁹ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), h. 120.

berperilaku hubungan. Setiap permasalahan yang dihadapi selalu diatasi dengan musyawarah. Jika memang situasi menghendaki pemimpin harus melakukan pengambilan keputusan sendiri, ia tetap akan mensosialisasikan keputusan itu kepada bawahannya.

Atas dasar kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan di atas Hersey dan Blanchard⁷⁰, membedakan adanya 4 gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya intruksi (*telling*)

Gaya kepemimpinan model ini dari hasil penelitian pada Kepala Madrasah Aliyah Negeri se Kabupaten Banjar mencapai 24,32%. Berarti kepemimpinan gaya intruksi ini paling tidak masih dijadikan model kepemimpinan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar. Adapun ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. tinggi tugas dan rendah hubungan
- b. pemimpin memberikan perintah khusus
- c. pengawasan dilakukan secara ketat
- d. pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu, dan dimana pekerjaan itu harus dilakukan.

⁷⁰ Sutarto., *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, h. 137

2. Gaya “Selling” atau konsultatif

Gaya kepemimpinan model ini dari hasil penelitian pada Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar mencapai 33,33%. Dari keempat gaya kepemimpinan yang ada maka gaya ini lebih dominan pada kepala MAN di Kabupaten Banjar. Hal ini terkait dengan kondisi masyarakat Kabupaten Banjar, yang penuh dengan keramahtamahan. Adapun gaya kepemimpinan model konsultatif ini mempunyai ciri:

- a. tinggi tugas dan tinggi hubungan
- b. pemimpin menerangkan keputusan
- c. pemimpin memberi kesempatan untuk penjelasan
- d. pemimpin masih banyak melakukan pengarahan
- e. pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah

3. Gaya kepemimpinan partisipatif

Hasil penelitian pada kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar mencapai 10,81%. Artinya gaya ini masih melekat pada kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Banjar, walaupun prosentasinya kecil. Ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. tinggi hubungan dan rendah tugas
- b. pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan
- c. pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan

4. Gaya kepemimpinan delegasi

Hasil penelitian pada Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar mencapai 31,53%. Hal ini merupakan gaya yang disukai juga oleh kepala madrasah, karena urutan kedua setelah gaya konsultatif. Adapun ciri dari gaya ini adalah:

- a. rendah hubungan dan rendah tugas
- b. pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Secara keseluruhan sebenarnya gaya kepemimpinan di atas sulit untuk dipisahkan dalam diri seorang kepala madrasah. Artinya seorang kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya paling tidak memenuhi keempat gaya di atas, hanya saja dalam situasi tertentu mana yang menonjol dari gaya tersebut itulah yang menjadi karakteristik asli.

Dari gambaran di atas, yang menjadi temuan penulis tentang gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar adalah:

1. Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar cenderung mempunyai perilaku hubungan dan perilaku tugas dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah untuk mengembangkan madrasah ke arah yang lebih berkualitas.
2. Dari akumulasi perilaku di atas, didapatkan gaya kepemimpinan kepala madrasah, yakni gaya intruksi (*telling*), gaya konsultasi (*selling*), gaya *partisipatif*, dan gaya *delegasi*. Untuk gaya kepemimpinan kepala Madrasah

Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar cenderung memakai gaya konsultasi (33,33%) diikuti dengan gaya delegasi (31,53).

Sementara kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru hanya mencapai 23,3%, artinya gaya kepemimpinan kepala madrasah, tidak begitu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Gaya apapun yang diterapkan oleh kepala madrasah tidak begitu berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru. Guru bekerja dengan motivasi sendiri, namun dari sedikit kontribusi tersebut gaya yang paling tinggi kontribusinya adalah gaya konsultatif. Guru akan merasa puas jika kepala madrasah menerapkan gaya konsultatif ini. Walaupun dari hasil penelitian ini gaya yang lain juga berkontribusi.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah sudah dibahas dibagian awal pembahasan dan tidak dipungkiri berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar, walaupun dengan prosentasi yang kecil.

Sebelum membahas hubungan keduanya, perlu diperjelas kembali tentang kepuasan kerja yaitu merupakan cara pandang seseorang – baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif – tentang pekerjaannya. Adakalanya orang menganggap bahwa ia merasa puas dengan pekerjaannya atau terkait dengan ketuntasan pekerjaan. Namun bisa juga ia merasa puas karena bisa menyelesaikan tugasnya sesuai perintah atasan dan sebagainya. Atau sebaliknya dalam sebuah lingkungan kerja seorang karyawan merasa puas terhadap kerja dan lingkungan kerjanya, sementara karyawan lain merasa tidak puas.

Dari berbagai penelitian tentang puas atau tidak menyelesaikan pekerjaan membuktikan bahwa seorang karyawan/pegawai yang “puas” tidak dengan sendirinya merupakan karyawan/pegawai yang berprestasi tinggi, melainkan yang biasa-biasa saja. Jika demikian halnya dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Guru misalnya, belum tentu terdorong untuk berprestasi karena kepuasannya, akan tetapi faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang ia peroleh. Misalnya, seorang guru yang ditempatkan di daerah terpencil, sangat mungkin merasa tidak puas dengan kondisi kerjanya, tetapi pada waktu yang bersamaan ia merasa puas karena dapat mengabdikan pengetahuannya demi masa depan masyarakat yang diajarnya. Artinya kepuasan kerja guru dalam mengajar tidak ditentukan semata-mata oleh faktor pimpinan atau gaya kepemimpinan melainkan faktor internal diri guru itu sendiri ataupun faktor eksternal.

Terkait dengan hal tersebut kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan di atas sangat rendah, artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah tidak berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Malah ada kecenderungan gaya kepemimpinan tidak berkontribusi apapun terhadap kepuasan kerja guru.

Walaupun dalam penelitian ini ditemukan bukti-bukti adanya kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar. Hal ini

sejalan dengan teori yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Muhammad Thoha⁷¹. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan hasil penelitian Arif Rosadi⁷² bahwa perilaku kepemimpinan merupakan faktor kualitas seseorang dalam melakukan aktivitas manajemen untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak boleh dilakukan. Namun pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kepala madrasah dan guru adalah ujung tombak dari keberhasilan organisasi madrasah, sehingga seorang kepala madrasah yang juga seorang guru harus mempunyai kemampuan dalam melakukan proses manajemen. Semakin baik perilaku

⁷¹ Thoha, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Semangat Kerja SMKN di Kabupaten Banjar* (Abstrak Tesis, IAIN Antasari, 2010)

⁷² Rosari, Arif, *Hubungan antara Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru pada MIN Damsari Kecamatan Tamban Kabupaten Barito Kuala*, (Abstrak Tesis, STIE Pancsetia, 2010)

dan gaya kepemimpinan yang dimiliki secara profesional maka semakin menjamin keberhasilan proses pencapaian tujuan dalam instansi madrasah.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu sikap kerja guru yang perlu diciptakan di madrasah agar guru dapat bekerja dengan moral yang tinggi, disiplin, semangat, berdedikasi dan menghayati profesinya. Guru-guru yang merasa puas terhadap lembaganya akan berdampak kepada kelancaran kegiatan belajar mengajar di madrasah dan peningkatan kualitas pelayanan kepada para pelajar. Di sini perlu diperlukan seorang pemimpin yang mampu menciptakan kepuasan kerja terhadap guru-guru yang dipimpinnya, sehingga guru dalam menjalankan tugasnya merasa nyaman dan betah dan nyaman di madrasah tanpa adanya perasaan tertekan, dan terjadi pertentangan dengan kepala madrasah.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Karena faktor dominan lain yang juga sangat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Henry Fayol (1949) dalam Handoko⁷³, bahwa suatu lembaga dalam penyelenggaraannya memerlukan berbagai fungsi manajemen. dalam penelitian ini ditemukan kontribusi sebesar 23,3% untuk gaya kepemimpinan kepala madrasah, dengan kata lain masih ada 76,7% dipengaruhi unsur lain yang menentukan kepuasan kerja guru.

⁷³ Handoko, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE, 2011), h. 41.

Untuk lebih memperjelas tentang kepuasan kerja guru, penulis perlu memberikan contoh, misalnya, seorang guru merasa puas mengajar pada suatu madrasah, karena kepala madrasah sangat baik padanya, tetapi sebenarnya prestasinya tidak istimewa. Sebaliknya, ada guru yang merasa sangat tidak puas terhadap pekerjaannya karena kepala madrasah tidak begitu simpati kepadanya walaupun prestasi kerjanya bagus.

B. Kontribusi Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Pada awalnya motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhannya telah terpenuhi, motivasi akan menurun. Kemudian berkembang lagi pemikiran bahwa motivasi diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu, seperti berprestasi sehingga disebut dengan motivasi berprestasi. Apabila pemenuhan kebutuhan akan prestasi merupakan hal pokok bagi manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia itu sendiri, termasuk untuk prestasi tertentu bagi guru-guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Banjar.

Dari hasil penelitian ini didapatkan bukti bahwa terdapat kontribusi yang sangat signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru, yakni mencapai 95,8%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian

terdahulu oleh Muhammad Thoha⁷⁴ hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah berpengaruh positif terhadap semangat kerja guru. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja guru adalah motivasi kerja guru. Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh iklim sekolah yang baik, sementara iklim sekolah yang baik sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam penelitian ini ditemukan bukti-bukti adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar. Bahkan hasil penelitian ini menguatkan hasil penelitian terdahulu. Kontribusi yang paling dominan dalam penelitian ini terhadap kepuasan kerja guru adalah motivasi berprestasi yakni mencapai 95,8%. Artinya, kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar akan berlangsung secara positif dan baik jika muncul motivasi berprestasi dari dalam individu guru tersebut. Untuk memunculkan motivasi ini, secara teoritis ada dua faktor yakni internal (dalam diri) maupun eksternal (luar diri) yang bersangkutan. Faktor internal bisa muncul karena keinginan untuk berprestasi itu sendiri, namun tetap harus didukung oleh faktor eksternal dalam bentuk iklim madrasah dan gaya kepemimpinan kepala madrasah, serta kemampuan kepala madrasah menghargai prestasi guru tersebut dalam bentuk reward dan funishment. Motivasi internal seperti

⁷⁴ Muhammad Thoha., *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru SMKN di Kabupaten Banjar*. (IAIN Banjarmasin, 2010)

yang diungkapkan oleh Winardi⁷⁵ bisa diistilahkan dengan kebutuhan (need), aspirasi (aspiration), dan keinginan (desire). Kebutuhan guru dalam sebuah lembaga pendidikan tentu saja hal yang berkaitan dengan kebutuhan guru dan peserta didik, yakni perangkat pembelajaran yang terdiri atas buku-buku pelajaran dan alat bantu mengajar, jika kebutuhan ini terpenuhi maka guru akan termotivasi untuk melakukan pembelajaran. Demikian juga halnya dengan aspirasi dan keinginan guru. Jika kepala madrasah di jenjang Madrasah Aliyah di manapun mampu memahami aspirasi guru dan juga keinginan guru tentu guru akan merasa puas dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Hakimah Suryani,⁷⁶ bahwa proses timbulnya motivasi merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Motivasi kerja akan berkembang dalam sebuah lembaga pendidikan jika menjadi sebuah budaya kerja. Motivasi kerja yang telah menjadi budaya kerja merupakan hal yang tidak mudah, diperlukan seorang pemimpin yang mampu menanamkan ini secara terus-menerus sehingga sulit untuk berubah. Dan hal ini sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan sikap guru itu sendiri.

Kondisi ini mengisyaratkan bahwa motivasi lebih menyentuh ke personal karena sebagian bersumber dari diri seorang guru itu sendiri dan juga selalu

⁷⁵ Winardi, J, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 347.

⁷⁶ Hakimah Suryani, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri se Kabupaten Paser*. (IAIN Antasari, Banjarmasin, 2012)

bersentuhan dengan adanya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dari guru yang bersangkutan.

Hasil temuan ini tidak menyimpang dari teori Herzberg di atas bahwa adanya sejumlah faktor yang mempengaruhi motivasi manusia termasuk guru.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Hakimah Suryani⁷⁷ yang mengemukakan bahwa seseorang yang mempunyai prestasi tinggi akan peduli terhadap perkembangan perbaikan diri atau kearah lebih baik. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi biasanya akan memutuskan tujuan yang sesuai dengan kemampuannya tanpa memaksakan diri bila dibandingkan dengan individu yang mempunyai motivasi berprestasi rendah. Sebagian orang yang mempunyai motivasi yang rendah terjangkiti pola pikir yang cenderung menempuh jalan pintas. Jadi bukannya termotivasi untuk memberikan kemampuan terbaik demi mencetak prestasi, mereka cenderung hanya ikut arus agar interaksinya dengan orang lain yang tidak profesional sekalipun tetap selaras. Selain bahwa mereka juga mengutamakan kepentingannya sendiri dengan menyalahgunakan kekuasaannya, sekecil apapun. Tegasnya kecenderungan bahwa mereka sekedar menjaga keharmonisan atau diwarnai afiliasinya.

Penemuan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan bahwa motivasi berprestasi harus ada dalam kehidupan sehari-hari, di mana individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi mempunyai pandangan yang realistis terhadap masa

⁷⁷ Hakimah Suryanu, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru, dan Budaya Kerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Se Kabupaten Paser*, h. 38.

depan secara mental mereka berusaha dengan gigih dengan harapan yang positif semata. Pemikiran kearah masa depan dengan usaha antisipasi yang lebih penuh pada prediksi yang logis. Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih cepat mencapai kemajuan dan hasilnya lebih baik dibandingkan dengan mereka yang bermotivasi rendah.⁷⁸

Untuk menghasilkan motivasi berprestasi yang tinggi seseorang guru harus mempunyai kemampuan yang tinggi terhadap pekerjaan sebagai guru sehingga menimbulkan kualitas kerja yang baik dan membutuhkan kepuasan terhadap pekerjaan, sebaliknya apabila seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi berprestasi yang rendah maka motivasi berprestasi yang dihasilkan rendah pula. Motivasi berprestasi merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Apabila seorang guru mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka guru tersebut harus meningkatkan kinerjanya, dan sekaligus akan meningkatkan kinerja lembaga madrasah itu sendiri. Dengan demikian meningkatnya motivasi guru akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, dan madrasah itu sendiri.⁷⁹

⁷⁸ Sudarman Danin dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformatif*, h. 37.

⁷⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 377.

Kalau kita telaah lebih jauh tentang motivasi berprestasi dan kepuasan kerja guru hal ini merupakan keniscayaan yang sulit terbantahkan. Hanya saja tidak boleh kita anggap satu-satunya eksplanasi untuk berperilaku positif.

Kita menyadari sepenuhnya bahwa seperti halnya proses-proses kerja (bagi guru), motivasi tidak dapat kita lihat. Ia merupakan dorongan dari dalam (motivasi internal) yang dimunculkan oleh faktor luar (motivasi eksternal). Peran pemimpin untuk membangkitkan motivasi internal sangat diperlukan (95,8%), hal ini terkait dengan gaya kepemimpinan. Apakah pemimpin bisa berperan sebagai motivator ulung maka ia akan dapat mengembangkan potensi bawahan dengan baik. Demikian halnya dengan motivasi eksternal.

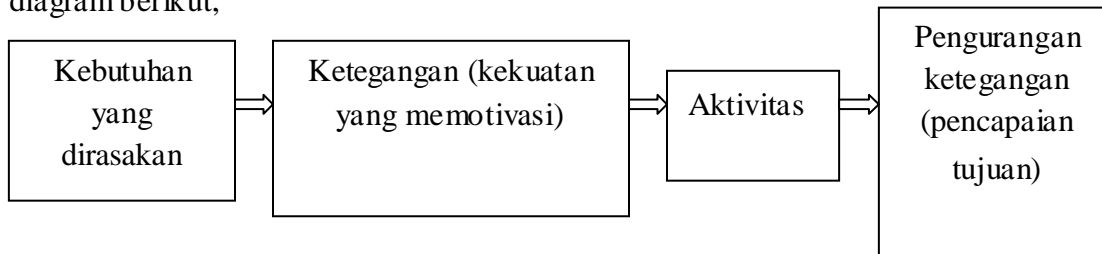
Lebih jauh tentang motivasi internal dan motivasi eksternal, telaah dari Prof. Sondang P. Siagian⁸⁰ mengelompokan tentang motivasi internal tersebut adalah : (1) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (2) harga diri; (3) harapan pribadi; (4) kebutuhan; (5) keinginan; (6) kepuasan kerja; (7) prestasi kerja yang dihasilkan.

Dari uraian di atas maka kepuasan kerja guru (bagi guru) merupakan dorongan dari dalam diri atau faktor internal. Kepuasan itu sendiri muncul akibat dari sebuah kebutuhan maka timbullah perasaan tegang atau ketidakseimbangan di dalam diri seorang guru yang menyebabkan timbulnya aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk mengurangi ketegangan yang timbul (kepuasan). Ia bisa merasa puas dalam

⁸⁰ Sondang P. Siagian., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1992), h. 294.

mengajar atau melaksanakan tugas sehari-hari jika dirinya mampu menghilangkan ketegangan itu sendiri.

Proses mencapai kepuasan tersebut digambarkan oleh Winardi⁸¹ dalam bentuk diagram berikut;



Kebutuhan yang dirasakan dalam kajian ini menjadi sebuah kekuatan untuk memotivasi guna melakukan aktivitas dalam mengurangi ketegangan, tentu saja hal ini bisa dipengaruhi oleh apa saja termasuk perilaku pimpinan (kepala madrasah).

Adapun yang termasuk ke dalam faktor eksternal (luar diri) menurut Prof. Sondang ini antara lain: (1) jenis dan sifat pekerjaan; (2) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (3) organisasi tempat bekerja; (4) situasi lingkungan pada umumnya; dan (4) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Dari apa yang disampaikan oleh Prof Sondang P. Siagian di atas jenis dan sifat pekerjaan merupakan motivator yang dapat melectutkan semangat kerja sekaligus mengarah kepada kepuasan kerja seseorang. Di lembaga pendidikan guru dimana jenis dan sifat pekerjaannya adalah mendidik dan mengajar. Di beberapa teori mengatakan kepuasan guru dalam hidupnya adalah jika ia mampu mentranfer

⁸¹ Winardi, J., *Manajemen Perilaku Organisasi*, h.347.

ilmunya kepada peserta didik dan membawa peserta didik mencapai keberhasilan dalam hidupnya.

Motivasi lain yang dapat dikaitkan dengan penelitian ini adalah organisasi tempat bekerja. Madrasah Aliyah sebagai lembaga pendidikan, merupakan organisasi lembaga pendidikan. Di dalamnya ada unsur pimpinan yakni kepala madrasah, guru-guru, dan tenaga kependidikan lainnya sebagai bagian yang tak terpisahkan dari organisasi itu. Sebagai sebuah organisasi tentu saja faktor kepemimpinan merupakan bagian integral dari motivasi guru-guru dan warga lainnya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat membangkitkan motivasi internal dan sekaligus memberikan motivasi eksternal kepada bawahannya. Motivasi internal yang dimaksud adalah kondisi batin para guru yang selalu timbul semangat mengajar dan mendidik yang luar biasa, hal ini bisa terjadi karena faktor kepemimpinan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Adapun faktor eksternal adalah bisa berupa reward yang diberikan oleh pimpinan kepada guru yang berprestasi.

Yang tidak kalah penting pada motivasi eksternal adalah sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Reward dan punishment sangat diperlukan di dalam mengembangkan sebuah organisasi agar organisasi itu hidup berjalan dinamis. Madrasah merupakan organisasi yang dinamis, hendaknya memberlakukan sistem ini, bagi guru yang berprestasi baik disiplin maupun etos kerja perlu diberi rangsangan berupa reward dan sebaliknya ada punishment sebagai lecutan untuk berbuat yang lebih baik. Namun di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar ini, belum ada penelitian spesifik ke arah ini.

C. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Berprestasi Secara Bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Guru

Dalam penelitian ini ditemukan bukti-bukti adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar, sebesar 51,4%. Simultansi keduanya walaupun tidak begitu besar namun menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Muhammad Thoha (2010) dan Hakimah Suryani (2012), berkesimpulan secara parsial maupun stimultan ada pengaruh dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Arif Rosadi (2010) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Puas tidaknya terhadap pekerjaan dan lingkungan madrasah tentu dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Tinggi rendahnya kepuasan kerja guru madrasah banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Semakin baik kepala madrasah menerapkan fungsi kepemimpinan, semakin tinggi pula kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin jelek kepala madrasah menerapkan kepemimpinan, semakin rendah pula kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah.

Guru yang memiliki motivasi berprestasi baik yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran maupun kegiatan pengembangan diri lainnya baik pendidikan, karier maupun sosial budaya yang didukung sepenuhnya oleh kepala madrasah

dan kepala madrasah selalu memberikan support dan perhatian dan memberikan bimbingan serta melibatkan semua guru dalam mengambil kebijakan sekolah akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya kinerja guru akan meningkat.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Demikian juga halnya dengan kepala madrasah memerlukan guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk mencapai sebuah tujuan madrasah. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.⁸² Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi adalah dua cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain agar lebih efektif. Gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

⁸² Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006) h. 25

mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya.⁸³

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya . Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.⁸⁴

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan

⁸³ Soekarto, Indrafachrudi., *Bagaimana Memimpin Sekolah*, h. 29.

⁸⁴ Yuki, G *Kepemimpinan dalam Organisasi*, h. 78.

yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Lebih lanjut Robbins mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja.⁸⁵ Dalam penelitian ini ditemukan kontribusi sebesar 51,4% untuk gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru, dengan kata lain hanya 48,6% dipengaruhi unsur lain yang menentukan kepuasan kerja guru.

Simultansi antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru mencapai 51,4%. Ini merupakan pengaruh bersama-sama antara dua variabel terhadap satu sikap yakni kepuasan kerja guru yang cukup signifikan. Kita memahami bersama seperti diuraikan di atas, bahwa kepuasan kerja itu merupakan faktor internal bagi sebuah motivasi. Karenanya, faktor ini bisa muncul dari dalam diri seseorang dengan sendirinya, tetapi dalam penelitian ini ia dipengaruhi oleh dua faktor eksternal, yakni gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi untuk berprestasi.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala madrasah untuk menciptakan kepuasan kerja bagi guru, diperlukan cara (baca: gaya) dari seorang kepala madrasah

⁸⁵ Robbins S.P, *Perilaku Organisasi*, (Klaten: PT. Intan Sejati, 2006), h. 40.

agar guru merasa termotivasi dalam bekerja dan senantiasa merasa puas akan pekerjaannya.

Penulis akan membahas dua variabel ini dulu yakni gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi dalam kaitan dengan kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN se Kabupaten Banjar, lebih banyak kepada kuadran III yakni gaya konsultatif. Gaya ini menunjukkan pola hubungan dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan. Artinya kepala madrasah sangat perhatian terhadap tugas yang diemban oleh guru, sekaligus senantiasa membina hubungan yang intens dan harmonis dengan guru-guru, di samping itu, kepala madrasah selalu melakukan komunikasi dua arah. Dari perilaku dan gaya kepala madrasah di atas, sudah barang tentu memberikan kenyamanan dan sekaligus motivasi bagi guru. Sikap pemimpin seperti ini akan memberikan dorongan kuat bagi bawahan untuk berprestasi.

Motivasi yang dimunculkan melalui gaya kepemimpinan kepala madrasah di atas akan menumbuhkan rasa puas bagi guru-guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Banjar. Kepuasan kerja guru-guru walaupun hanya mencapai 51,4%, merupakan angka yang perlu dipertimbangkan untuk dilaksanakan oleh kepala madrasah.

Sebenarnya untuk menentukan puas tidaknya kerja guru tidaklah mudah. Seorang guru harus mampu menilai dirinya terlebih dahulu apakah ia puas atau tidak terhadap pekerjaannya secara objektif. Dalam hal ini penulis mencoba mengkaitkan pendapat Miles yang dikutip dalam Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif oleh Soekarto Indrafachrudi beberapa teknik guru dalam menilai pekerjaannya antara lain:

1. Penilaian terhadap diri sendiri (*self evaluation*), untuk mampu menilai diri sendiri merasa puas atau tidak dalam suatu pekerjaan benar-benar membutuhkan suatu kejujuran dan keberanian yang bersangkutan untuk mengakui keselamatan dan kekuatan dirinya. Penilaian terhadap diri sendiri harus dipusatkan pada situasi belajar. Peserta didik dapat pula diberi kesempatan untuk mengadakan penilaian terhadap pekerjaan guru itu, asalkan hasilnya tidak mengganggu guru yang bersangkutan dan ada perasaan aman pada dirinya. Tujuannya adalah untuk kepuasan dan peningkatan tugas pekerjaannya sendiri serta perasaan aman dalam hubungan dengan orang-orang yang ada di sekolah tersebut.
2. Mengundang pembicara dari luar. Salah satu cara untuk membantu guru dalam menilai pekerjaannya adalah mengundang pembicara dari luar. Pembicara akan mengemukakan sesuatu yang baik apabila ia memang ahli dalam bidangnya yang berhubungan dengan kebutuhan mengajar guru yang bersangkutan. Hasil pembicaraan itu merupakan pertimbangan untuk menilai pekerjaan mengajar guru yang bersangkutan.
3. Bisa juga melalui panel peserta didik. Peserta didik diberikan kesempatan mengadakan panel dihadapan dewan guru. Peserta didik itu terdiri dari beberapa jenis yang diberi kesempatan untuk berbicara tentang bagaimana reaksi mereka terhadap cara mengajar guru di madrasah itu. Dengan cara ini guru-guru akan memperoleh beberapa pendapat tentang kelemahan dan kekuatannya dalam pengalaman melakukan tugas mengajarnya di muka kelas.

4. Bisa juga melalui konselor madrasah. Cara ini melibatkan konselor madrasah yang banyak berhubungan dengan murid, terutama mereka yang mempunyai persoalan. Konselor ini mendapatkan banyak informasi atau data tentang diri murid dan guru di madrasah itu. Murid-murid akan memberi informasi tentang guru-guru mereka. Mereka akan menjelaskan reaksi mereka terhadap bagaimana cara guru mengajar. Melalui konselor tersebut, guru itu akan mengetahui tentang kelemahan dan kelebihannya.
5. Dan seperti yang penulis lakukan melalui cek list/angket/kuesioner. Untuk mendorong guru agar berkembang dalam melaksanakan teknik evaluasi terhadap diri sendiri, guru itu disarankan menggunakan cek list. Cek list itu diberikan kepada murid pada waktu akhir pelajaran. Dengan cara itu guru akan segera dapat menganalisa data dan segera akan dapat menilai kemampuan dirinya. Jika hasil yang diberikan oleh cek list itu bernilai positif maka guru tersebut bisa merasa puas akan hasil kerjanya.⁸⁶

Dan masih banyak lagi cara untuk membantu guru dalam menilai pekerjaannya, selain tersebut di atas.

Dalam kaitan penelitian ini, penulis mengasumsikan bahwa kepuasan kerja guru MAN di Kabupaten Banjar itu, adalah kepuasan kerja dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang konsultatif dan juga dipengaruhi oleh faktor motivasi untuk berprestasi yang muncul dari dalam diri guru itu sendiri. Jadi,

⁸⁶ Soekarto, Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, h. 142.

kepuasan kerja guru dalam mengajar sangat dipengaruhi oleh motivasi guru untuk berprestasi dan didorong gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang diharapkan guru yakni konsultatif. Ketiga hal tersebut tidak bisa dipisahkan jika ingin meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Dari hasil penelitian ini tersebut di atas penulis dapat menarik simpulan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar cenderung mempunyai perilaku hubungan dan perilaku tugas dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah untuk mengembangkan madrasah ke arah yang lebih berkualitas.
2. Dari akumulasi perilaku di atas, didapatkan gaya kepemimpinan kepala madrasah, yakni gaya intruksi (*telling*), gaya konsultasi (*selling*), gaya partisipatif, dan gaya delegasi. Untuk gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar lebih cenderung memakai gaya konsultasi (33,33%).
3. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak terlalu berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja guru yaitu hanya 23,3%. Sedangkan motivasi berprestasi sangat berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru ini terbukti dari hasil penelitian menyumbang skor 95,8%. Sedangkan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja cukup berkontribusi yaitu 51,4%.
4. Motivasi berprestasi akan sangat didukung dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan dukungan untuk keberhasilan guru dan memberikan rasa aman dalam bekerja dan berprestasi. Hal ini sesuai

hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi dapat meningkatkan kepuasan kerja yaitu 100%.

5. Kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru tidak begitu berpengaruh karena hanya mempunyai kontribusi sebesar 23,3%. Angka ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan masih dipengaruhi oleh faktor di luar asumsi peneliti yakni mencapai 76,7%.
6. Kontribusi motivasi berprestasi justru paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru, yakni mencapai 95,5%.
7. Secara simultansi bahwa kontribusi gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru menunjukkan angka 51,4%. Angka ini menunjukkan bahwa secara simultansi keduanya mempunyai kontribusi yang signifikan, sebab di atas 0,5. Faktor lain di luar asumsi peneliti berkisar 48,6%. Artinya bahwa faktor gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi sangat berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru. Guru-guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar terlihat dari analisis jawaban kuesioner adalah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasahnyanya.

B. Saran-Saran

Melihat kenyataan dari hasil penelitian ini, penulis menyarankan beberapa hal berikut ini:

1. Bagi kepala madrasah khususnya Madrasah Aliyah Negeri (MAN), MA swasta dan lembaga pendidikan setara lainnya baik di lingkungan Kementerian Agama,

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, hendaknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kultur budaya lembaga pendidikan itu sendiri. Khususnya di Kabupaten Banjar, gaya kepemimpinan konsultasi merupakan hal yang dapat direkomendasikan untuk dipakai. Walaupun gaya apapun tetap menyatu dalam diri seorang kepala madrasah.

2. Pemberian motivasi untuk berprestasi bagi guru-guru merupakan hal yang wajib diperhatikan oleh setiap pemimpin dalam hal ini kepada madrasah atau kepala sekolah, karena kontribusinya sangat besar. Peran kepala madrasah sangat vital dalam membangkitkan motivasi berprestasi bagi guru, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan motivasi dari dalam bentuk gaya atau pola kepemimpinan dan dapat juga melalui motivasi eksternal, yakni dalam mengembangkan *reward* dan *funishment*.
3. Kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Banjar di dapat dari dua hal yakni, pola kepemimpinan konsultatif kepala madrasah dan faktor eksternal dalam bentuk *reward* dan *funishment*, hendaknya setiap kepala madrasah mengembangkan dua hal tersebut dalam mengoptimalkan pengembangan madrasah.
4. Kepuasan kerja guru menjadi perhatian yang utama dalam setiap lembaga pendidikan karena itu menjadi perhatian bagi setiap kepala madrasah atau kepala madrasah di lembaga manapun hendaknya memperhatikan karakteristik gaya kepemimpinan masing-masing. Dalam penelitian ini direkomendasikan gaya kepemimpinan yang baik dan berkontribusi dengan motivasi berprestasi guru

sekaligus kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Banjar adalah gaya konsultatif.

5. Dari temuan penelitian didapatkan bahwa kepuasan kerja tidak saja di dapat dari hal tersebut, maka diharapkan para akademisi, ilmuan dapat melakukan penelitian yang sifatnya menyempurnakan hasil penelitian ini, yakni meneliti variabel pendukung kepuasan kerja guru dari aspek lainnya.