

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA MADRASAH, MOTIVASI, KOMITMEN, DAN KOMPETENSI
GURU TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MTs
KABUPATEN PASAMAN**

DISERTASI



**PAHLAWAN
NIM 1104282**

**Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mendapatkan gelar Doktor Ilmu Pendidikan**

**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM DOKTOR
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2017**

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR / PENGUJI	iv
SURAT PENRNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	22
C. Pembatasan Masalah	33
D. Perumusan Masalah	35
E. Tujuan Penelitian	36
F. Manfaat Penelitian	37

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	39
1. Kepuasan Kerja	39
2. Gaya Kepemimpinan	65
3. Motivasi	74
4. Komitmen	93
5. Kompetensi Guru	103
6. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen dan Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja	116
B. Kajian Penelitian yang Relevan	
1. Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	117
2. Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	117

3. Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja	117
4. Kompetensi Guru Terhadap Kepuasan Kerja	118
5. Penelitian yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja	119
C. Kerangka Konseptual/Kerangka Berpikir	122
D. Hipotesis	127

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	129
B. Populasi dan Sampel	130
1. Populasi	131
2. Sampel	132
C. Definisi Operasional Variabel	137
D. Pengembangan Instrumen	140
E. Jenis dan Alat Pengumpulan Data	141
F. Penyusunan Nilai Instrumen	142
G. Pengujian Instrumen	146
H. Proses Penyusunan Instrumen	150
I. Pengujian Validitas dan Reabilitas Instrumen	154
J. Tehnik Pengumpulan Data	157
K. Tehnik Penganalisisan Data	158

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Deskripsi Kepuasan Kerja	169
2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan	172
3. Deskripsi Motivasi	174
4. Deskripsi Komitmen	177
5. Deskripsi Kompetensi Guru	179

B. Uji Persyaratan Analisis

1. Uji Homogenitas	182
2. Uji Normalitas	183
3. Uji Multikolinieritas	184
4. Uji Heterokedasitas	185

5. Uji Leniaritas Garis Regresi	186
C. Hasil Analisis Data	
1. Korelasi antar-Variabel	187
2. Pengujian Signifikansi Korelasi	188
a. Langsung	188
b. Tak Langsung	192
D. Pengujian Hipotesis	
Sub Struktur 1	
1. Pengujian Hipotesis Satu	197
2. Pengujian Hipotesis Dua	198
3. Pengujian Hipotesis Tiga	198
Sub Struktur 2	
4. Pengujian Hipotesisi Empat	199
5. Pengujian Hipotesis Lima	200
6. Pengujian Hipotesis Enam	200
Sub Struktur 3	
7. Pengujian Hipotesis Tujuh	201
8. Pengujian Hipotesis Delapan	202
9. Pengujian Hipotesis Sembilan	203
10. Pengujian Hipotesis Sepuluh	204
11. Pengujian Hipotesis Sebelas	205
12. Pengujian Hipotesis Dua Belas	206
E. Pembahasan	
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	209
2. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Langsung terhadap Kompetensi Guru	212
3. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Motivasi ...	213
4. Komitmen Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	216
5. Komitmen Berpengaruh terhadap Kompetensi Guru	217
6. Komitmen Berpengaruh terhadap Motivasi	218
7. Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru	220
8. Gaya Kepeminpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan	

Kerja Melalui Kompetensi Guru	220
9. Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru	221
10. Komitmen Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru	222
11. Komitmen dan Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru	223
12. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Motivasi, dan Kompetensi Guru secara Bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja	224
F. Mengoperasikan Model Analisis dengan Komputer	
1. Mengidentifikasi Koefisien Jalur	227
2. Menghitung Koefisien Jalur Residual	228
G. Keterbatasan Penelitian	229
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	
A. Kesimpulan	231
B. Implikasi Penelitian	237
C. Saran-saran	241
DAFTAR PUSTAKA	243
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
A. Curriculum Vitae Promovendus	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Variabel Berhubungan dengan Kepuasan Kerja	102
2.2 Interval Nilai Korelasi.....	103
2.3 Pembagian Kompetensi dalam Gugus	108
2.4 Gugus Kompetensi Spenser	109
2.5 Kompetensi Berdasarkan BKN.....	110
3.1 Keadaan Kepala Madrasah dan Guru.....	131
3.2 Hasil Perhitungan Sampel Penelitian	134
3.3 Penyebaran Sampel Penelitian	135
3.4 Variabel dan Indikator, Sub-Indikator	150
3.5 Tabel Pesentase dan Katagori	163
3.6 Interval Nilai dan Kekuatan Hubungan	164
4.1 Deskripsi Data Kepuasan Kerja	169
4.2 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	170
4.3 Pencapaian Respon untuk Setiap Indikator Kepuasan Kerja	171
4.4 Deskripsi Gaya Kepeminpinan	172
4.5 Distribusi Gaya Kepeminpinan	172
4.6 Tingkat Pencapaian Respon untuk Indikator Gaya Kepeminpinan	174
4.7 Diskripsi Data Motivasi	174
4.8 Distribusi Motivasi	175
4.9 Tingkat Pencapaian untuk Setiap Indikator Motivasi	176
4.10 Deskripsi Data Komitmen	177
4.11 Distribusi Komitmen	178
4.12 Tingkat Pencapaian Respon Setiap Indikator Komitmen	179
4.13 Deskripsi Kompetensi Guru.....	180
4.14 Tingkat Pencapaian Respon untuk Ssetiap Indikator Guru	180
4.15 Rangkuman Pencapaian Secara Keseluruhan	181
4.16 Uji Homogenitas	182
4.17 Uji Normalitas.....	183
4.18 Uji Multioklinieriras	184

4.19 Uji Heterokedasitas	185
4.20 Uji Linieritas	186
4.21 Rangkuman Hasil Analisis Korelasi dari Tabel	187
4.22 Rangkuman Hasil Langsung	191
4.23 Model Dekomposisi Kausalitas antar- Variabel	206
4.24 Perhitungan secara Total Hasil Analisis	207
4.25 Deskripsi Teoritis, Empris, Rasional, Korelasi Sederhana	226

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen, serta Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja	126
2. Analisis Jalur dalam Skema	166
3. Diagram Batang Kepuasan Kerja	170
4. Diagram Batang Gaya Kepemimpinan	173
5. Diagram Batang Motivasi	176
6. Diagram Batang Komitmen	178
7. Hasil Analisis Data	187

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Izin Penelitian dari Porgram Pascasarajana	
2. Izin Penelitian dari Kan Kemenag Kab. Pasaman	
3. Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian di Madrasah	
4. Penentuan Realibel Kepuasan Kerja, Kompetensi guru, Motivasi, Komitmen, dan Gaya Kepeminpinan	
5. Penentuan Validitas Kepuasan Kerja ,Kompetensi Guru, Motivasi, Komitmen, dan Gaya Kepeminpinan	
6. Rata-rata Pencapaian Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen, Kompetensi Guru, dan Gaya Kepeminpinan	
7. Korelasi Antara Variabel	
8. Gaya Kepeminpinan Berpengaruh Langsung terhadap Kepuasan Kerja	
9. Gaya Kepeminpinan Berpengaruh Langsung terhadap Kompetensi Guru	
10. Gaya Kepeminpinan Berpengaruh Langsung terhadap Motivasi	
11. Komitmen Berpengaruh Langsung terhadap Kepuasan Kerja	
12. Komitmen Berpengaruh Langsung terhadap Kompetensi Guru	
13. Komitmen Berpengaruh Langsung terhadap Motivasi	
14. Kepeminpinan Berpengaruh terhadap Kerpuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru	
15. Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru	
16. Komitmen Berpengaruh terhadap Kepuasa Kerja Melalui Kompetensi guru	
17. Gaya Kepeminpinan dan Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru	
18. Komitmen dan Motitvasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Guru.	

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang paling dalam penulis ucapkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya serta hidayah-Nya yang telah memeberikan kekuatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Komitmen, Motivasi, dan Kompetensi Guru, terhadap Kepuasan Kerja Guru MTs Kabupaten Pasaman".

Disertasi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor (Dr) pada Pascasarjana Program Doktor Universitas Negeri Padang. Dalam Penyusunan disertasi ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dorongan baik materil maupun moril dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut ini.

1. Bapak Prof. Ganefri, M.Pd., Ph.D., Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Prof. Dra. Nurhizrah Gistuati, M,Ed., Ed.D., Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Prof. Dr. Azwar Ananda, Assisten Direktur I Program Pascasarjana Universitas negeri Padang, sekaligus sebagai Kontributor dan Penguji I, yang banyak memberikan informasi dalam disertasi ini.
4. Ibu Prof. Dr. Festiyed, M.Pd. Asisten Direktur II Program Pascarsarjana Universitas Negeri Padang.
5. Bapak Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd. Ketua Program S3 Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Prof. Dr. Kasman Rukun, M. Pd. Promotor Pertama yang telah banyak memberikan arahan dalam penyelesaian disertasi ini agar lebih baik.
7. Bapak Prof. Dr. Rusdinal, M. Pd. Promotor kedua yang telah banyak membimbing dalam melengkapi dan menyempurnakan disertasi ini.
8. Bapak Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M. Pd. Promotor ketiga yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian disertasi ini.
9. Prof. Dr. Agustina, M.Hum., sebagai kontributor dan Penguji II yang banyak memberikan masukan agar lebih sempurna disertasi ini.

10. Prof. Dr. Zulmuqim, MA sebagai penguji luar dari UNP Padang.
11. Dosen dan Karyawan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kemudahan serta pasilitas kepada penulis dalam rangka kelancaran penyelesaian disertasi ini.
12. Bapak Kan. Kamenag Kab. Pasaman yang telah memeberikan fasilitas dan dorongan dalam pelaksanaan dalam perkuliahan serta dalam penyelesaian disertasi ini.
13. Bapak Kasi. dalam jajaran Kan. Kamenag Kabupaten Pasmaan yang telah memberikan dorongan kepada penulis dalam mengikuti perkuliahan dan penyelesaian disertasi ini.
14. Rekan-rekan sesama Pengawas yang selalu memberikan dorongan sehingga selesai studi dengn baik dan tepat waktu.
15. Kepada ibunda dan Mertua perempuan yang telah banyak memberikan dorongan serta semangat agar penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
16. Kepada istri dan anak-anakku yang telah rela berkorban demi segala-galanya dalam penyelesaian disertasi ini.
17. Rekan-rekan mahasiswa, khususnya pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan masukan-masukan yang berharga demi penyelesaian disertasi ini.
18. Sahabat dan rekan-rekan yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih ada yang belum sempurna. Karena itu. penulis dengan segala kerendahan hati mengharapkan masukan, dan kritikan yang membangun dari semua pihak. Mudah-mudahan disertasi ini memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pendidikan. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya Amin.

Padang, 14 Maret 2017
Penulis,

Pahlawan.
NIM.1104282

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Disertasi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kepala Madrasah, Komitmen, Motivasi, dan Kompetensi Guru, terhadap Kepuasan Kerja Guru MTs Kabupaten Pasaman”.
2. Karya tulis ini murni, penelitian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim Pembimbing/ Promotor.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang , 14 Maret 2017
Saya yang menyatakan,

Pahlawan
NIM 110428

CURRICULUM VITAE PROMOVEDUS

A. Identitas Pribadi

Nama : Pahlawan
Tempat/Tanggal lahir : Sontang, 20 September 1962
Nama Orang Tua : Dalbasa
Angkatan /NIM : 2011/1104282
Program Studi : Ilmu Pendidikan

B. Riwayat Pendidikan

Sekolah Dasar : MIS Sontang, 1974
SLTP : SMP Kumpulan, 1979
SLTA : SMA Negeri 8 Medan, 1982
Sarjana /S-1 : IAIN Sultan Thaha Jambi, 1990
Strata Dua/S-2 : IAIN Imam Bonjol Padang, 2007

C. Riwayat Pekerjaan

: 1989—1997 menjadi Guru MTsN Kuala Tungkal I
Nipah Panjang. Jambi.
: 2000—2010 Guru MTs Negeri Panti
: 2010--sekarang Pengawas MTs Kan. Kemenag
Kabupaten Pasaman

D. Keluarga

Istri : Efinar B., S.Pd.
Anak : 3 Orang
dr. Khairin Nisa Sef. Harahap
Khairi Umami Sef Harahap, S.Sn.
Khoiro Zulfa Sef Harahap

E. Judul Disertasi

: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala
Madrasah, Motivasi, Komitmen, dan Kompetensi
Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru MTs Kabupaten
Pasamaan.

ABSTRAK

Pahlawan.2017. "Pengaruh Gaya KepemimpinanSituasionalKepala Madrasah, Motivasi,Komitmen,danKompetensiGuru, terhadapKepuasanKerja Guru MTs.KabupatenPasaman"Disertasi. Program Pascasarjana, UniversitasNegeri Padang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara Variabel eksogen dan endogen, yakni antara gaya Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen, dan Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru MTs Kabupaten Pasaman. Penelitian ini dilatarbelakangi dengan ditemukannya berbagaimasalah yakni kurangnya kepuasan kerja Guru yang didominasi oleh gaya Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen, Kompetensi Guru terhadap Kepuasan kerja .

Metode Penelitian ini dengan menggunakan Penelitian deskriptif Kuantitatif menggunakan metode survey dengan analisis jalur (Fath Analisis) dengan adanya pengaruh langsung dan tak langsung yaitu: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja, (2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kompetensi guru, (3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Motivasi, (4) Komitmen berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, (5) Komitmen berpengaruh terhadap Kompetensi guru, (6) Komitmen berpengaruh langsung terhadap motivasi. (6) Komitmen berpengaruh langsung terhadap Motivasi, (7) Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja melalui Kompetensi guru, (8) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kompetensi Guru, (9) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi dan Kompetensi Guru, (10) Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja melalui motivasi dan kompetensi Guru , (11) Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi dan Kompetensi Guru, (12) Pengaruh Gaya Kepemimpinan , komitmen, Motivasi dan Kompetensi Guru secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja , sistim penarikan sampel dilakukan dengan tehnik *Stratifeid proportional random sampling* dengan konsep Cohransebesar 14 % atau 85 orang dari populasi sebanyak 467 orang dengan menggunakan SPSS 16.

Hasil Penelitian menunjukkan: (1) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,174. (2) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kompetensi guru sebesar 0,202 (3) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,138 (4) Komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,069 (5) Komitmen berpengaruh terhadap kompetensi guru sebesar 0,069. (5) Komitmen berpengaruh terhadap Kompetensi guru sebesar 0,102, (6) Komitmen berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,133. (7) Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kompetensi guru sebesar 0,9045 (8) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kompetensi guru sebesar 0,2328 (9) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dan kompetensi guru sebesar 0,358. (10) Komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kompetensi guru sebesar 0,0987 (11) Komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dan kompetensi guru sebesar 0,3468 (12) Gaya kepemimpinan situasional, komitmen, motivasi, dan kompetensi guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,801 dengan kontribusi sebesar 64,16 %; sedangkan sisanya 35,84% ditentukan oleh factor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

ABSTRACT

Pahlawan.2017. "The effect of situational leadership style of Madrasah Headmaster, motivation, commitment, and teacher competency toward work satisfaction of teacher at MTs Pasaman Regency". Dissertation, Postgraduate Program, State University Of Padang.

This study is purposed to find out direct and indirect effect between exogenous and endogenous variables, which are between leadership style, Motivation, commitment and teacher competency at MTs Pasaman regency. This study has a background that is problems on teacher job satisfaction, which dominated by leadership style, Motivation, Commitment and teacher competency toward job satisfaction.

This study was descriptive with survey method and path analysis. There was direct and indirect in this study (1) leadership style was directly affected teachers job satisfaction, (2). Leadership style was directly affected teachers competency, (3) leadership style was directly affected teachers motivation, (4). Commitment was directly affected teachers job satisfaction, (5) Commitment was directly affected teacher competency, (6). Commitment was directly affected teachers motivation, (7) motivation and teachers competency was affected teachers job satisfaction, (8). Leadership style and teachers competency were affected teachers job satisfaction, (9). Leadership style with teachers competency and motivation were affected teachers job satisfaction, (10). Commitment and teachers competency were affected teachers job satisfaction, (11). Commitment with teachers competency and motivation were affected teachers job satisfaction, (12). Leadership style, teachers competency and motivation were together affected teachers job satisfaction. Sampling was conducted by stratified proportional random sampling with Cochran concept which amounted to 14% or 85 people from total 467 people and data was processed by SPSS 16.

Study results were as follows: (1) leadership style was affected teachers job satisfaction as much as 0,174, (2). Leadership style and teachers competency were mutually affected each other as much as 0,202, (3) leadership style was affected teachers motivation as much as 0,138, (4). Commitment was affected teachers job satisfaction as much as 0,069, (5). Commitment was affected teachers competency as much as 0,102, (6). Commitment was affected teachers motivation as much as 0,133, (7). Motivation was affected teachers job satisfaction as much as 0,9045, (8). Leadership style with teachers competency were affected teachers job satisfaction as much as 0,2328, (9). Leadership style with teachers competency and motivation were affected teachers job satisfaction as much as 0,358, (10). Commitment and teachers competency were affected teachers job satisfaction as much as 0,0987, (11). Commitment with teachers competency and motivation were affected teachers job satisfaction as much as 0,3468, (12). Of leadership style, teachers competency and motivation were together affected teachers job satisfaction as much as 0,801 for its contribution was as much as 64,16% while 35,84% was determined by other factors that included on this study.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peranan Kepala Madrasah sangat menentukan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru di sekolah. Untuk itu, perlu Kepala Madrasah sebagai pimpinan yang mampu mengembangkan potensi dan memperhatikan kebutuhan, keperluan, dan kepentingan guru supaya dapat bekerja secara maksimal dalam menjalankan tugas sebagai pendidik dengan sebaik-baiknya.

Selain itu, Kepala Madrasah juga harus mampu membangun komunikasi dengan guru secara kondusif dan harmonis. Masalah-masalah yang dihadapi guru dapat diinventarisir, dieliminir, dan diberikan solusi atau jalan keluar dengan baik sehingga tidak membuat guru menjadi kecewa serta merasa tidak nyaman dan kurang kondusif dalam melaksanakan tugas pada saat proses pembelajaran. Akhirnya, guru betul-betul fokus dalam melaksanakan tugas mendidik dengan bergairah dan bersemangat.

Apabila minat, keinginan, dan kebutuhan serta permasalahan yang dialami dan dihadapi oleh guru dapat diatasi dan dieliminir semaksimal mungkin secara cepat dan tepat, maka guru merasa puas dan diperhatikan oleh pimpinannya, sehingga guru aman dan nyaman serta kondusif melaksanakan tugas dengan semangat dan motivasi yang tinggi sehingga akan mampu mendatangkan hasil yang baik.

Apabila masalah yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas dapat diatasi dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik, maka semua persoalan akan dapat diselesaikan dengan baik pula. Hal ini akan membawa pengaruh secara

langsung dalam proses pembelajaran, karena guru merasa diperhatikan dan diayomi oleh pimpinannya. Akan tetapi, jika permasalahan dan kebutuhan guru diabaikan dan tidak diayomi, maka akan membawa efek yang tidak baik, sehingga mengakibatkan guru malas mengajar dan sering terlambat datang ke sekolah. Sebagai konsekwensinya disiplin guru akan semakin rendah dan berkurang. Dampaknya, guru melaksanakan tugas secara asal-asalan sebatas melepaskan tanggung jawab atas tugas yang diberikan.

Jika kepala madrasah sebagai pimpinan tidak mampu memenuhi kebutuhan dan memberi perhatian sebagaimana yang diharapkan oleh guru, maka akan membawa efek yang sangat konkret bagi guru, antara lain akan berimbas pada siswa dalam proses pembelajaran. Hal ini menimbulkan kekecewaan bagi siswa dan mereka merasa frustrasi dengan gaya guru dalam proses pembelajaran karena guru bekerja tidak sungguh-sungguh, merugi, dan mengajar dengan perasaan masa bodoh, serta apatis. Karena itu, ketidakseriusan dalam bekerja sangat berpengaruh pada hasil dari proses pembelajaran itu sendiri, karena proses pembelajaran merupakan penentu dalam meningkatkan kemampuan siswa/dan keberhasilan siswa. Dengan kata lain apabila proses pembelajaran berjalan dengan baik maka akan diperoleh hasil yang maksimal. Sebaliknya, jika proses pembelajaran berjalan tidak dengan semestinya akan diperoleh hasil yang jelek, sebab inti pembelajaran itu adalah kait berkaitan, seperti berikut input proses output. Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan maka langkah yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang faktor penentunya adalah guru.

Untuk itu, seorang Kepala Madrasah harus mampu dalam *manage* guru sebagai sumber daya manusia secara baik dan benar sesuai dengan MSDM.

Menurut M.Yani (2012:1) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi atau perusahaan”. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Flippo (1996) bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan ataupun organisasional”.

Dari dua kutipan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut dan diharapkan mampu memberdayakan semua potensi sumber daya manusia, terutama guru karena guru terlibat secara langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran. Disamping itu pimpinan diharapkan mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi guru dengan hasil yang sangat memuaskan semua pihak dalam sekolah tersebut melalui pendekatan dan komunikasi yang harmonis.

Komunikasi juga tak kalah penting dalam upaya memberdayakan semua potensi. Dengan komunikasi yang baik, akan tercipta satu kesatuan pandangan dalam mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan dan disepakati. Keterampilan berkomunikasi merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif, hal ini dapat dilihat dari tingkat kepercayaan dalam interaksi individu yang terkait, sehingga tingkat kepercayaan guru terhadap pimpinan, mampu meningkatkan kualitas kerja sama. Apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik akan mengakibatkan informasi tidak mencapai sasaran dan juga menimbulkan kesulitan dalam upaya partisipasi pengambilan keputusan.

Dengan komunikasi yang terbuka, jalan menuju kerja sama dan koordinasi dalam manajemen pun lebih mudah dicapai karena setiap individu

tidak lagi mementingkan dirinya sendiri, tetapi juga akan tercipta rasa saling ketergantungan yang berarti dan tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya dapat tercipta sangat tinggi.

Namun, dalam tataran implementasinya komunikasi juga perlu didukung dengan pendekatan-pendekatan yang mampu membuat seseorang merasa tertarik. Untuk itu banyak bentuk-bentuk pendekatan yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah sebagai pimpinan dalam memberdayakan guru, diantaranya pendekatan tradisional yang menekankan adanya sistem insentif. Pendekatan hubungan manusia yang intinya menekankan adanya proses social. Dalam pendekatan sumber daya manusia juga dijelaskan bahwa sumber daya manusia berkontribusi penting bagi dirinya dan organisasinya dalam mewujudkan tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Dari berbagai pendekatan-pendekatan yang dilakukan seorang pimpinan selama ini kadang kala tidak mampu membangkitkan dan juga tidak mampu mengoptimalkan unsur komitmen, motivasi, profesional guru secara bersama-sama atau secara simultan dan bersinergi. Hal tersebut juga tidak didukung oleh variabel-variabel yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan guru, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu, peranan dan kepiawaian Pimpinan dalam hal ini Kepala Sekolah/Madrasah sangat menentukan tercapai tidaknya tujuan yang telah disepakati yang akhirnya membuat sekolah menjadi kondusif atau tidak kondusif. Apabila Kepala Madrasah mampu membuat suasana yang kondusif maka motivasi dan komitmen guru terhadap tugasnya terlaksana dengan baik.

Gering Supriyadi & Tri Guno (2009:60–61) mengungkapkan sembilan dimensi lingkungan yang kondusif yaitu: (1) tantangan, keterlibatan, dan

kesungguhan; (2) kebebasan mengambil keputusan; (3) waktu yang tersedia untuk memikirkan ide-ide baru; (4) memberi peluang untuk mencoba ide-ide baru; (5) tinggi rendahnya tingkat konflik; (6) keterlibatan dalam tukar pendapat; (7) kesempatan humor, bercanda, dan bersantai; (8) tingkat saling kepercayaan dan keterbukaan; dan (9) Keberanian menanggung resiko/boleh gagal.

Dengan dimensi lingkungan kerja yang kondusif, akan memberi peluang kepada semua unsur untuk dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan, terutama nilai-nilai tersebut teraktualisasi dalam kerja sama yang baik. Lingkungan yang kondusif tersebut juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Apabila unsur-unsur tersebut tidak terlaksana dengan baik, sebagai konsekuensinya kualitas pendidikan akan menurun. Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 Nomor 20 tahun 2003 (2003 :8) de jelaskan bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut, diperlukan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu dan berkesinambungan. Guru sebagai ujung tombak dalam proses pendidikan hendaknya mampu mentransfer pengetahuan kepada peserta didik. Selain itu, guru juga harus mampu memberikan contoh dan tauladan yang baik terhadap anak didiknya. Pada dasarnya guru merupakan *hidden curriculum* (kurikulum tersembunyi) yang mampu memberikan ketauladanan dan contoh-contoh yang baik terhadap

siswanya dari penampilan dan karakter guru dalam lingkungan sekolah maupun di luar sekolah.

Oleh sebab itu, dalam proses pembelajaran hendaknya terjadi proses keseimbangan yang selaras dan seimbang antara kognitif, afektif, dan psikomotor, sesuai dengan taraf perkembangan fisik dan psikis siswa dengan adanya keseimbangan tercipta antara ilmu pengetahuan, sikap, ketrampilan yang mantap.

Guru merupakan faktor yang sangat strategis dalam proses pembelajaran. Syafruddin Nurdin (2005:67) menjelaskan bahwa “aktualisasi kurikulum di kelas sangat tergantung kepada peranan yang dimainkan oleh guru yang bertindak sebagai *the man behind the gun* dari implementasi kurikulum pengajaran”. Dengan demikian jelaslah bahwa bagaimanapun baiknya kurikulum tidak ada maknanya tanpa kemampuan guru yang profesional dalam melaksanakan tugas pada proses pembelajaran.

Guru yang profesional sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Apabila guru kurang profesional dan kurang piawai dalam melaksanakan tugas pada proses pembelajaran maka akan menghasilkan siswa yang tidak berkualitas, karena untuk mencapai pendidikan yang berkualitas dituntut keprofesionalan guru.

Disamping itu, juga tak kalah pentingnya kepuasan guru juga perlu mendapat perhatian yang serius, karena hal ini terkait dengan kualitas kerja. Jika guru melaksanakan tugas dengan baik, maka akan menghasilkan prestasi bagi siswa sehingga guru merasa puas dengan hasil yang dicapai akan membawa pengaruh pada gairah dan semangat guru yang sangat tinggi dalam mengajar.

Semangat yang tinggi akan melahirkan suatu tekad atau komitmen dan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Namun, jika kepuasan kerja terabaikan,

maka akan berdampak negatif terhadap kualitas kerja dan produktivitas kerja sehingga yang akhirnya membawa pengaruh pada hasil proses pembelajaran yang semakin menurun, Yang lebih berbahaya lagi akan menimbulkan rasa malas dan masa bodoh dan apatis tanpa merasa memiliki lembaga pendidikan di tempatnya bertugas.

Kepuasan kerja guru MTs Kabupaten Pasaman yang rendah juga akan berpengaruh terhadap guru lainnya yang ada di sekolah tersebut. Sebagai wujud ketidakpuasannya, maka akan muncul sikap guru yang kurang baik; misalnya membicarakan kepemimpinan Kepala Madrasah yang tidak tepat, menilai kebijakan kepala sekolah yang tidak mampu memberikan solusi dari masalah yang dihadapi guru, menilai kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh pimpinan yang tidak menyentuh dan tidak berpihak pada kepentingan guru. Hal-hal demikian menyebabkan guru malas mengajar dan sering terlambat datang sehingga pembelajaran asal-asalan saja.

Ketidaksiwaan guru dalam melaksanakan tugas berdampak kepada anak, antara lain bertingkah laku yang kurang baik, ribut dalam lokal, serta sering keluar-masuk dalam jam pelajaran, bersifat *arogan* di dalam belajar. Selain itu, dengan sarana dan prasarana yang sangat terbatas atau sangat minim dari yang semestinya diperlukan, kebutuhan guru tidak terpenuhi dalam menunjang proses pembelajaran. Hal seperti inilah yang berakibat pada proses pembelajaran berjalan secara konvensional. Dengan demikian, sekolah tidak mampu memberikan kenyamanan dalam belajar, sehingga pembelajaran berjalan secara lambat dan akhirnya rencana pembelajaran sebatas administrasi belaka.

Terkait dengan ketidakpuasan kerja guru perlu dicermati secara seksama oleh Kepala Madrasah sehingga kebutuhan dan keperluan guru dapat terpenuhi.

Salah satu cara dalam memenuhi kebutuhan guru yakni melibatkan guru dalam mengambil kebijakan dengan mengikutsertakan guru memikirkan sekaligus memberikan sumbangan pikiran dan kontribusi dalam memperhatikan perkembangan dan kesinambungan pendidikan di tempat kerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan mengikutsertakan guru dalam musyawarah dan berbagai kegiatan dalam memikirkan kelancaran pendidikan di sekolah. Dengan mengikutkan guru dalam menyusun langkah-langkah dalam menyelesaikan berbagai masalah yang diambil sekolah akan memberikan penghargaan tersendiri bagi guru yang berdampak pada proses pembelajaran. Dengan demikian hak dan eksistensinya diakui dengan baik sehingga akan memberikan kepuasan secara batin.

Dengan terciptanya kepuasan guru MTs di Kabupaten Pasaman, akan menimbulkan gairah dan semangat baru bagi guru pada proses pembelajaran sehingga pembelajaran semakin bermakna dan kualitas dapat dicapai. Akan tetapi, jika Kepala Madrasah tidak mampu memberdayakan guru dengan baik akhirnya semua kebijakan yang dihasilkan akan sulit terlaksana, yang intinya bahwa hasil kesimpulan sebatas hasil kesimpulan dalam bentuk notulen tetapi tidak dilaksanakan dengan baik, karena guru tidak mendukung dan tidak termotivasi serta tidak berkomitmen dalam melaksanakannya. Hal ini disebabkan guru merasa diabaikan dan haknya tidak diberikan sebagaimana mestinya.

Untuk menjembatani antara pimpinan dan guru diperlukan komunikasi dan interaksi yang harmonis, sehingga terjadi kesamaan pandangan dalam mengimplementasikan visi dan misi sekolah. Dengan demikian tercipta *team work* yang solid dan tangguh yang akhirnya akan terbina motivasi dan komitmen yang sangat tinggi dari setiap guru dalam melaksanakan tugas.

Disisi lain, dalam menciptakan komunikasi yang baik hendaknya Kepala Madrasah perlu menguasai konsep-konsep komunikasi yang baik, sehingga mempermudah dalam menyatukan pandangan dengan guru. Sudarwan Danim (2004:105) menjelaskan bahwa “kemampuan guru mengajar ditingkatkan secara lambat, disiplin guru rendah, siswa tidak terdorong belajar, rendahnya moral dan tanggung jawab kerja, tidak terjalin rasa saling memiliki, tumbuh rasa curiga mencurigai, sering berdebat kusir, dan beberapa gejala buruk lainnya yang sering muncul di lembaga pendidikan”.

Munculnya masalah masa bodoh dan ketidakpuasan, motivasi dan komitmen yang rendah dilatarbelakangi dengan ketidakmampuan Kepala Madrasah berkomunikasi dengan guru, diantaranya disebabkan oleh perbedaan status secara posisional atau karena tidak ada jaringan komunikasi yang komunikatif antara guru dengan pimpinan dan juga sesama guru di sekolah.

Oleh sebab itu, komunikasi yang baik sangat dituntut dari Kepala Madrasah terhadap guru dalam upaya menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis. Semua komponen merasa satu bahasa dan pandangan dalam mencerdaskan siswa sehingga mampu bersaing dengan rekan-rekannya dari berbagai sekolah di tempat lain. Sehubungan dengan itu, kepuasan guru sangat dituntut dalam menciptakan kelangsungan proses pembelajaran.

Sekarang ini banyak teori dan berbagai hasil penelitian pakar pendidikan dari berbagai disiplin ilmu yang membicarakan dan juga menjelaskan tentang peranan kepuasan kerja dalam menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas, termasuk kinerja guru dalam melaksanakan tugas pada proses pembelajaran

Luthans dan Handoko (1992) mengemukakan bahwa “ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: kepemimpinan; kondisi kerja; kelompok kerja; supervisi; promosi; motivasi kerja; komunikasi; serta sarana dan prasarana”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk itu, sebagai kepala sekolah perlu mempertimbangkan bagaimana strategi yang digunakan agar kepuasan kerja tercapai.

Dari berbagai referensi yang ada banyak teori yang mengemukakan indikator tentang kepuasan kerja, diantaranya teori menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dijelaskan oleh Weiss dan Wageman (1985) yaitu: (1) kebebasan memanfaatkan waktu, (2) kebebasan secara mandiri, (3) kebebasan secara berganti-ganti pekerjaan dari ke waktu, (4) kebebasan bergaul, (5) gaya kepemimpinan atasan langsung, (6) kompetensi pengawas, (7) tugas yang diterima, (8) kesempatan bertindak terhadap orang lain, (9) persiapan kerja, (10) kebebasan memerintah, (11) kebebasan memanfaatkan kemampuan, (12) kesempatan mengembangkan karir, (13) gaji yang diterima, (14) kebebasan mengambil keputusan, (15) kesempatan menggunakan metode kerja, (16) kondisi kerja yang mendukung, (17) kerja sama, (18) penghargaan terhadap prestasi, dan (19) perasaan kerja terhadap prestasinya.

Dari konsep di atas dapat dipahami bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, digunakan konsep yang dikemukakan oleh Dadi Karmadi (2008), yaitu “konsep kepuasan guru yaitu: aktivitas, kompensasi, kebebasan, penghargaan, pelayanan, serta prestise”.

Kedua pendapat di atas pada hakikatnya sama, hanya saja perbedaannya terletak pada segi bahasa. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengukur

kepuasan kerja yakni membandingkan antara harapan dan kenyataan dilapangan pada survei awal yang dilakukan pada bulan Juni, Juli dan Agustus 2013 (tiga kali survei awal setiap sekolah).

Selanjutnya, Sutopo & Adi Suryanto (2009:26) menjelaskan bahwa “kepuasan jika dikaitkan dengan pelanggan dapat dirasakan hal-hal sebagai berikut. (1) Kalau kinerjanya dibawah harapan, pelanggan akan merasa kecewa. (2) Kalau kinerjanya sesuai dengan harapan, pelanggan akan merasa puas. (3) Kalau kinerjanya melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas.

Kutipan diatas pada dasarnya juga berlaku di dunia pendidikan khususnya guru. Dalam tataran implementasi akan mengalami tiga unsur, yaitu kecewa, merasa puas, dan sangat puas. Dari survei yang dilakukan pada MTsN Panti, MTsN Bonjol, MTs Muhammadiyah Sontang, dan MTs Yapku Panti, didapat informasi beberapa fenomena atau masalah yang dapat dilihat di lapangan tentang guru, yaitu: (1) senang dengan rutinitas pekerjaan, (2) belum seluruh guru mencintai pekerjaan secara baik, (3) RPP dibuat sebatas untuk menjawab pertanyaan saja, (4) kurang percaya diri dan tidak ada keinginan dalam menambah wawasan, (5) kurangnya keinginan untuk melengkapi administrasi pembelajaran, (6) perangkat pembelajaran dibuat sebatas administrasi belaka, (7) senang hanya dengan rutinitas pekerjaan, (8) aktivitas guru dalam pembelajaran sangat rendah, (9) Guru kurang bergairah mengajar, (10) kondisi kerja yang kurang kondusif, (11) sistem administrasi dan kebijakan tidak memberikan kontribusi pada guru, dan (12) kurangnya kesempatan untuk berkembang.

Hal ini dapat dilihat dengan sering terlambatnya guru masuk kedalam kelas baik di awal waktu, pertukaran waktu belajar, maupun setelah pertukaran jam-jam istirahat, serta pada waktu dari ruang majelis guru ke ruang

kelas. Kondisi tersebut bisa menyita waktu dengan adanya dialog sesama guru sementara jam pembelajaran sudah berlangsung, akhirnya waktu pembelajaran berkurang dari yang sudah dijadwalkan. Berikut ini dijelaskan permasalahan-permasalahan tersebut secara satu per satu.

1. Belum seluruh guru mencintai pekerjaan secara baik.

Hal ini dapat dilihat pada sebagian guru yang terkesan mengajar itu hanya sebatas menjalankan tugas dan tidak mau mengubah pola mengajar dari tahun ke tahun (secara konvensional). Sementara itu, guru masih memakai pola lama (*status quo*) tidak mau berubah; sementara dalam undang-undang guru merupakan inovator (agen perubahan).

2. RPP dibuat sebatas untuk menjawab pertanyaan saja.

Sebagian guru menjiplak secara utuh RPP yang ada, tidak mau mengadopsi sesuai dengan keadaan tempat dia bertugas, sehingga terkesan RPP hanya sebatas administrasi belaka tidak perlu membuatnya secara baik dan benar.

3. Kurang percaya diri dan tidak ada keinginan dalam menambah wawasan.

Hal ini terlihat dalam pembuatan perangkat pembelajaran, sementara teknologi sudah canggih namun guru tidak mau mencari RPP dan Silabus melalui internet sebagai bahan pembandingan dalam menentukan RPP yang bisa diterapkan di Madrasah/sekolah. Pada proses pembelajaran juga tidak mau menambah buku penunjang pelajaran yang diampunya sehingga terkesan buku yang ada sudah memadai baginya.

4. Kurangnya keinginan guru untuk melengkapi administrasi pembelajaran.

Sebagai contoh apabila guru mengajar dua kelas (dua jenjang) yang berbeda maka guru kurang bersemangat membuat RPP masing-masing

jenjang, dengan alasan terlalu banyak yang harus dibuat. Sementara itu, tugas guru RPP setiap jenjang pendidikan mesti ada karena salah satu tugas guru adalah merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan melakukan tindak lanjut.

5. Cepat merasa puas dengan apa yang telah dilakukannya.

Guru cepat merasa puas dengan yang dilakukannya tanpa ingin dan mau mengadakan inovasi dan berkeaktivitas. Guru tetap berorientasi mengajar secara konvensional karena faktanya yang mengajar bagus dan mengajar yang tidak bagus, gajinya tetap sama saja.

6. Perangkat pembelajaran dibuat sebatas administrasi belaka.

Perangkat pembelajaran dibuatbukan sebagai acuan dan pedoman dalam pembelajaran, sehingga pembuatannya tidak begitu serius, yang penting dibuat, sebagai jawaban atas pemeriksaan dan pertanyaan pengawas saja.

7. Madrasah kurang mewadahi pengembangan guru.

Madrasah masih sangat sedikit mengadakan lokakarya dan workshop dalam menambah wawasan dan pengetahuan guru, sehingga ada kesan cukup hanya dengan hasil yang dicapai pada tahun sebelumnya. Dengan kata lain, Aktivitas guru dalam pembelajaran sangat rendah madrasah merasa puas dengan prestasi yang diperoleh pada tahun sebelumnya.

8. Guru kurang berkeinginan menambah wawasan profesinya.

Guru kurang ingin menambah wawasan dalam melaksanakan tugas yang diemban sehingga terkesan kurang serius dengan profesinya sebagai guru.

9. Guru kurang bergairah mengajar.

Seharusnya dengan diberikannya kompensasi, maka akan meningkatkan gairah guru dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, kompensasi

membawa pengaruh yang sangat signifikan dalam melaksanakan tugas sehari-hari

10. Kondisi kerja kurang kondusif.

Seharusnya, dengan situasi dan kondisi yang kondusif akan mempengaruhi dalam melaksanakan tugas dengan kata lain dengan kondisi yang nyaman akan memberikan gairah dan semangat dalam bekerja

11. Sistem administrasi dan kebijakan kurang baik.

Sistem administrasi dan kebijakan juga akan mempengaruhi guru dalam bekerja. Dengan administrasi yang baik dan kebijakan yang diambil akan memberikan kontribusi dalam bekerja bagi guru.

12. Kurangnya promosi jabatan.

Kesempatan untuk berkembang dengan adanya promosi yang diberikan kepada guru sangat mendukung kepuasan kerja, antara lain dengan adanya promosi.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, maka persoalan-persoalan tersebut sangat penting dan mendasar untuk diteliti, karena semuanya sangat menentukan proses pembelajaran dalam menunjang dan menentukan kualitas pembelajaran. Penulis mengangkat permasalahan tersebut dalam penelitian ini terkait dengan proses pembelajaran yang dilakukan setiap hari di sekolah oleh guru karena pendidikan bergerak dengan cepat dalam rangka pewarisan pengetahuan dan budaya generasi yang berkualitas dalam rangka mengangkat harkat dan martabat bangsa. Pembelajaran merupakan standar proses yang akan menentukan berkualitas atau tidaknya *out put* dan alumni suatu lembaga pendidikan atau sekolah tersebut. Hal ini secara jelas dinyatakan dalam PP RI Nomor 19 tahun 2005 serta diubah dengan PP Nomor 32/2013 dan diubah lagi

dengan PP Nomor 13/2015 Tentang 8 Standar Nasional Pendidikan pada Bab IV Standar Proses, pasal (3) yaitu “setiap Satuan Pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien”.

Dari berbagai fenomena dan uraian di atas, maka jelaslah bahwa diperlukan berbagai upaya yang positif, terencana, dan berkesinambungan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja berkaitan dan berhubungan dengan hasil atau proses, termasuk proses pembelajaran.

Kepuasan kerja guru perlu diteliti secara seksama untuk memberikan masukan dan informasi yang sangat bermanfaat dalam upaya pengembangan kemampuan guru dan peningkatan kualitas guru. Informasi ini sangat berharga dalam mengambil langkah-langkah strategis kedepan. Pada akhirnya, diharapkan agar mampu menghapus dan menghilangkan penilaian yang negatif terhadap pendidikan Madrasah, bahkan lebih unggul dari sekolah umum lainnya. Sebagaimana yang terdapat pada SKB III Menteri (1975) yakni “Pendidikan MI setara dengan SD, pendidikan MTsN setara dengan SMP, dan Pendidikan MA setara dengan SMA”.

Dengan adanya SKB III Menteri tersebut akan memberikan kepercayaan dan pandangan yang sama kepada orang tua bahwa Tamatan MI sama dengan SD tamatan MTsN sama dengan SMP dan tamatan MA sama dengan SMA. Dalam tataran implementasinya, tidak ada perbedaan yang mendasar antara SD dengan MI, SMP dengan MTsN, dan SMA dengan MA. Untuk itu, lembaga pendidikan diharapkan mampu berbuat agar tamatan MI, MTsN, dan MA dapat bersaing

dengan yang setingkat yakni SD, SMP dan SMA. Hal ini hendaknya dapat mengubah paradigma dan pandangan selama ini sehingga MTsN jangan dipandang sebelah mata oleh masyarakat karena MTsN sederajat dan setara dengan SM. Dengan kata lain, mata pelajaran dalam pendidikan tingkat SMP sama dengan mata pelajaran yang ada di MTsN.

Dengan komunikasi yang baik dengan guru, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap komitmen, motivasi yang tinggi, dan kompetensi guru. Dengan komunikasi yang harmonis dapat melahirkan komitmen dan motivasi yang tinggi, sehingga kebijakan dan aturan/tata tertib serta norma dapat dijalankan.

Hasil musyawarah yang dijadikan sebagai aturan secara kolektif dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan penuh rasa tanggung jawab yang tinggi. Yang tak kalah pentingnya adalah tanggung jawab moral dan etos kerja yang tinggi, karena etos kerja yang tinggi sangat dituntut dalam melaksanakan pekerjaan supaya diperoleh hasil yang maksimal, yang dapat dipercaya dan dapat dibanggakan. Sahartein (2000:44) menjelaskan “komitmen merupakan kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa aktif dengan penuh rasa tanggung jawab”.

Guru yang mempunyai komitmen tinggi akan disenangi siswa dan juga berpengaruh terhadap motivasi siswa. Sebaliknya, guru yang tidak mempunyai komitmen, menganggap mengajar hanya sebagai tugas rutin yang harus dilaksanakan tanpa mempertimbangkan hasil yang akan dicapai. Karena guru hanya melaksanakan tugas sebatas melepaskan tanggung jawab, tanpa ingin perubahan ke arah yang lebih baik.

Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja merupakan dorongan yang kuat untuk berprestasi lebih baik. Dengan motivasi kerja guru yang tinggi diharapkan akan menimbulkan peningkatan kualitas kerja. Berdasarkan fenomena di lapangan, terlihat bahwa guru kurang termotivasi untuk mengembangkan karir untuk mencapai prestasi, kurang bersemangat, dan kurang bergairah dalam melaksanakan tugas. Hal yang menjadi pemikirannya adalah target kurikulum tercapai sesuai dengan program yang dibuat, tanpa memperhatikan kemampuan dan keberhasilan siswa; sehingga hasil pembelajaran masih rendah, dan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari hasil ulangan yang dilakukan oleh guru setelah melakukan proses pembelajaran.

Dengan demikian, komitmen, motivasi, dan kompetensi guru sangat mempengaruhi, bahkan sangat menentukan hasil proses pembelajaran. Untuk itu, kompetensi guru perlu ditingkatkan dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Tuntutan ini tertuang dalam PPRI Nomor 32/2013 Bab VI tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pasal (3), yaitu “Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) kompetensi pedagogic, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional, dan (d) kompetensi sosial”.

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa guru harus memiliki bekal dan standar minimal 4 kompetensi, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Kompetensi ini tidak bisa ditawar-tawar dan mesti dimiliki oleh seorang guru agar dapat melaksanakan

tugas dengan baik. Begitu pentingnya kompetensi guru tersebut berkaitan dengan kompetensi professional, dipertegas lagi dalam Pasal 29 ayat (3), yaitu

“Pendidik pada SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan (c) sertifikat profesi guru untuk SMP/MTs.

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa dalam konteks standar kompetensi profesional guru yang ideal, maka yang harus dimiliki oleh seorang guru minimal/setara dengan Diploma Empat (D-IV) atau Sarjana, serta disesuaikan dengan latar belakang pendidikan tingginya. Disamping latar belakang pendidikan setara dengan S1, juga dalam proses pembelajaran sesuai dengan keahliannya.

Jika kepuasan kerja ditinjau dari aspek atau gaya kepemimpinan, maka gaya kepemimpinan juga menentukan kepuasan kerja seorang guru. Karena itu, perlu terlebih dahulu dipahami pengertian gaya kepemimpinan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang dikutip oleh Gering Supriyadi dan Teri Guno (2009:24) dijelaskan bahwa:

“... (o) Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana; (p) membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugas; (q) memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya; (r) mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya; (s) memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan kariernya; dan (t) menaati ketentuan dan perundang-undangan tentang perpajakan”.

Dari kutipan di atas dapat diambil suatu kesimpulan secara tersirat seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan mempunyai ciri-ciri diantaranya yang sangat penting, yakni pemimpin yang adil, karena menurut pemahaman penulis bahwa adil merupakan salah satu dari bentuk kepuasan kerja.

Dalam upaya mengoptimalkan komitmen, motivasi, kompetensi guru dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu komunikasi Kepala sekolah dengan guru secara kondusif, sehingga unsur komitmen, motivasi, dan kompetensi guru dapat ditingkatkan dalam rangka menciptakan dan mewujudkan kepuasan kerja guru. Menurut Miftah Thoha (1995:3),

“Peminpinatau *leader* adalah orang yang mempunyai bawahan atau orang yang mengendalikan jalannya organisasi. Peminpin adalah subjek atau pelaku unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu: adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan memegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Meskipun tidak semua peminpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama, secara timbal balik dan fungsional, namun kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan”.

Dari kedua pendapat di atas dapat dipahami sebagai konsekuensi logis dari kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari unsur kekuasaan, pengaruh, kekuatan, memegang tanggung jawab semua aktivitas yang dilakukan bawahannya. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan semua potensi guru sehingga pembelajaran berjalan dengan baik.

Dengan tidak mengabaikan fungsi Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan Pengawas pada hakikatnya adalah sebagai bantuan dan bimbingan profesional bagi guru dalam melaksanakan tugas instruksional guna memperbaiki proses belajar dan mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai bentuk kegiatan seperti: simulasi, koordinasi, bimbingan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dalam proses pembelajaran. Selain itu, juga bertujuan agar guru mampu memecahkan dan mengatasi berbagai macam kesulitan yang dialami siswa dalam belajar dengan mengacu pada kurikulum yang berlaku pada tataran implementasinya.

Dari semua uraian dan penjelasan tersebut, akhirnya penulis menetapkan judul disertasi ini **“Pengaruh Gaya Kepemimpinann Kepala Sekolah, Komitmen, Motivasi, dan Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru MTs Kabupaten Pasaman”**.

B. Identifikasi Masalah

Dari berbagai referensi dan literatur yang ada banyak ditemukan hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya: kebebasan memanfaatkan waktu, kebebasan secara mandiri, kebebasan secara berganti-ganti dari waktu ke waktu, kebebasan bergaul, gaya kepemimpinan atasan langsung, kompetensi pengawas, tugas yang diterima, kesempatan bertindak terhadap orang lain, persiapan kerja, dan lain-lain sebagainya. Untuk mempermudah pemahaman maka diidentifikasi berikut ini.

1. Kepuasan Kerja

Banyaknya faktor yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Dari sekian banyaknya faktor tersebut, diantaranya ada yang sangat mendasar yakni faktor yang dapat mewujudkan kepuasan kerja. Inti kepuasan kerja adalah jika kebutuhan dan keinginan terpenuhi, sebaliknya jika kebutuhan tidak tersedia atau tidak terwujud, maka berakibat pada ketidakpuasan kerja. Dengan kata lain, bahwa kepuasan kerja adalah terciptanya keseimbangan antara harapan dan kenyataan.

Ketidakpuasan juga berkaitan dan juga berhubungan dengan kondisi kerja di sekitar pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi sekitar pekerjaan, seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan kerja tersebut. Menurut Teori Hygiene (Wibowo: 2011:505)“...

kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi, dalam pekerjaan, peluang promosi kesempatan untuk pengembangan diri, serta pengakuan, karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja yang dinamakan motivator”

Dari kutipan diatas dapat dipahami bahwa kepuasan antara lain adalah sifat pekerjaan, prestasi, peluang dan promosi, serta pengakuan. Sebaliknya, menurut Sondang P. Siagian (2008:295) “Kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerjaan, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi”.

Dari kutipan tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa jika seorang pemimpin, dalam hal ini Kepala Madrasah, menciptakan kepuasan kerja terhadap guru-gurunya, maka perlu dikembangkan dan diberdayakan karyawan untuk kepuasan kerja yang baik, dan tingkat kemangkiran semakin sedikit, karyawan minta pindah tugas jarang terjadi, dan lain sebagainya. Penuhi keinginan dan kebutuhan tersebutlah yang akan membawa kondisi yang kondusif untuk bekerja secara nyaman dan tenang. Dengan kata lain kepuasan kerja sangat dituntut dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sekaligus bekerja penuh dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

Disisi lain, Nurmansyah (2001:195) juga menyinggung tentang pengertian kepuasan kerja yaitu “Dalam kehidupan organisasi, kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan organisasi, sebagai tanda bahwa organisasi dikelola dengan baik yang pada dasarnya adalah manajemen yang efektif karena manajemen yang efektif berkaitan dengan kepuasan kerja”.

Hal yang sama juga dinyatakan oleh French (1994:111) bahwa “Kepuasan kerja adalah *job satisfaction can be defined as a person’s emotional response to aspect of work (such as pay, supervisor, and benefits) or to work it self, the morale is often used interchangeably with satisfaction, but more frequently has more of a group or organizational connotation.*”

Dari berbagai pendapat para ahli yang dinyatakan diatas sebagaimana diuraikan dari berbagai defenisi kepuasan kerja maka ditarik suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja pada hakikatnya kondisi perasaan yang menyenangkan atau perasaan positif yang dihasilkan dari penilaian akan pengalaman kerja seseorang. Dengan kata lain, kepuasan kerja mengacu kepada perasaan positif seseorang yang bereaksi terhadap pekerjaan tertentu.

Banyak para ahli yang mengemukakan tentang teori kepuasan kerja diantaranya adalah: teori Harapan (*Expectency Theory*) oleh Victor Vroom, teori Keadilan (*Equity Theory*) oleh J. Stacy Adams, dan teori Penguatan (*Reinforcement*) oleh B.F Skinner, dan teori-teori lainnya yang menjelaskan tentang kepuasan kerja.

2. Gaya Kepemimpinan

Agar tidak salah pemahaman tentang pengertian gaya kepemimpinan perlu dijelaskan defenisi gaya kepemimpinan, namun terlebih dahulu diuraikan dari kata gaya kepemimpinan. Pada hakikatnya gaya kepemimpinan terdiri dari dua suku kata yaitu kata *gaya* dan *kepemimpinan*. Menurut Kamus Bahasa Indonesia (1997:186) “Gaya adalah sikap, gerak-gerik, atau lagak yang menandai ciri seseorang”. Jika digabungkan gaya dengan kepemimpinan menurut Nurkolis (2003:166) “Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik,

atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya”.

Berdasarkan dari dua definisi diatas dapat dipahami bahwa Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan sehingga bawahan dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Dalam melaksanakan berbagai pendekatan yang dilakukan diantaranya pendekatan gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1992:22).

bahwa gaya kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin didasarkan situasi dan kondisi yang terjadi pada saat tertentu sehingga bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik dan sukses.

Berdasarkan penjelasan tersebut, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin bisa berubah sewaktu-waktu bergantung pada keadaan dan situasi yang terjadi pada saat tertentu. Gaya kepemimpinan demikian disebut gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan kharismatik. Dalam tataran implementasi seorang pemimpin, gaya kepemimpinannya, berubah-ubah disebabkan karakter dan watak dan sikap guru yang berbeda-beda. Berdasarkan uraian tersebut dalam penelitian ini ditetapkan bahwa gaya kepemimpinan yang berubah-ubah yang disesuaikan dengan watak dan sikap guru yang berbeda-beda disebut gaya kepemimpinan situasional, yang dijelaskan oleh Hersey Blanchard (1992:22).

Gaya kepemimpinan situasional sangat dituntut dari seorang pemimpin karena sekolah/Madrasah memiliki warga yang heterogen, baik guru, tata usaha, siswa, maupun masyarakat. Dengan bermacam-macam perbedaan

baik dari segi bahasa, budaya, tempat tinggal, latar belakang pendidikan, dan watak, maka kepala madrasah harus mampu dan kompeten, baik secara teoretis, psikologis, maupun gaya/skill kepemimpinan sehingga terjadi komunikasi timbal balik antara kepala madrasah dan guru, sehingga rencana yang akan dibuat dan dikerjakan dapat diinformasikan yang akhirnya dipahami dan dimengerti dengan baik oleh guru. Hal ini juga menghilangkan perbedaan pandangan tentang konsep kebijakan dan aturan yang ditetapkan, dan sekaligus diharapkan ketulusan dan keseriusan dalam melaksanakan segala kebijakan, aturan, tata tertib yang berlaku di madrasah tempat guru bekerja, sehingga tercipta kesatuan langkah dalam melaksanakan tugas terutama dalam proses pembelajaran yang bermakna.

Perbedaan dalam menanggapi segala kebijakan dan aturan yang ada di sekolah akan mempengaruhi guru melaksanakan tugas, karena ada yang dilakukan dengan musyawarah dalam upaya menyeimbangkan antara semua kepentingan, dengan mengakomodasi semua pihak secara adil dan transparan sehingga tidak membuat masalah dikalangan guru. Dengan kepemimpinan yang mampu mempersatukan pandangan melalui musyawarah, terwujud persepsi dan pandangan yang sama. Dengan keterlibatan semua pihak akan mampu menghilangkan perbedaan pandangan, yang pada akhirnya menghilangkan kesalahpahaman (*misunderstanding*) sehingga tidak menimbulkan dan menumbuhkan konflik internal antara pimpinan dengan guru, juga antara guru dengan guru. Berdasarkan hal yang demikian akan tercipta iklim yang sangat kondusif dan harmonis. Jika situasi demikian sudah tercipta, segala keresahan, kegelisahan, dan kekecewaan dapat dieliminir sekecil mungkin antara pimpinan dengan guru dan tata usaha, sekaligus

mampu menyamakan pandangan, sehingga tercipta satu *team solid* dan tangguh serta kuat, dan tercipta satu tekad untuk memajukan pendidikan di madrasah.

Berkaitan dengan uraian tersebut dapat ditarik pemahaman bahwa kepuasan kerja sangat perlu diperhatikan dan diupayakan karena sangat berkaitan secara langsung dalam pelaksanaan tugas. Apabila pimpinan mampu memberikan kepuasan kepada guru akan menghasilkan komitmen dan motivasi yang tinggi, karena sebaik apapun kompetensi guru tidak ada maknanya tanpa didukung komitmen yang tinggi, serta motivasi yang tinggi. Artinya, kompetensi akan bermakna jika didukung oleh komitmen dan motivasi yang tinggi serta kepuasan kerja, komitmen, motivasi, kompetensi guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Dengan demikian, keempat unsur yakni kepuasan kerja, komitmen, motivasi, dan kompetensi guru sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah. Oleh sebab itu, pimpinan yang ingin sukses dalam mengangkat harkat martabat sekolah perlu memperhatikan dan mengembangkan secara serius unsur-unsur kepuasan kerja, komitmen, motivasi, dan kompetensi guru.

Semua unsur yang dipaparkan diatas, merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Dengan kata lain, semua unsur tersebut adalah sistemik atau tersistem, yakni apabila salah satu unsur mengalami kendala atau hambatan maka akan mempengaruhi yang lain. Dengan demikian, seorang pimpinan atau kepala Madrasah harus mampu memadukan kepemimpinan dengan unsur komitmen, motivasi, serta kompetensi guru dengan gaya kepemimpinan yang situasioal dan bersinergi

untuk memberikan kepuasan kepada guru sehingga tujuan pengajaran tercapai secara maksimal.

3. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melakukan pekerjaan motivasi juga merupakan modal yang tak kalah pentingnya dalam mendorong seseorang untuk melakukan kerja sesuai dengan harapan dan keinginannya. Komitmen dan motivasi merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya yang berkaitan dengan kinerja. Kedua unsur ini akan memberikan kontribusi dan andil yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan. Komitmen dan motivasi dua sisi yang sangat mempengaruhi kinerja dan pada akhirnya mempengaruhi hasil pekerjaan. Berhasil tidaknya suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kuat lemahnya komitmen dan motivasi yang ada pada diri seseorang.

Komitmen dan motivasi merupakan motor penggerak dan sekaligus modal utama dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan apapun. Berhasil atau gagalnya seseorang dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya komitmen dan motivasi. Komitmen dan motivasi merupakan energi yang dahsyat dalam menggerakkan aktivitas seseorang untuk melaksanakan tugas apapun dan sekaligus menentukan berhasil atau gagalnya suatu pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, juga mempengaruhi waktu yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan itu sendiri.

4. Komitmen

Pada dasarnya komitmen merupakan kesatuan atau kebulatan tekad/kesepakatan secara bersama-sama untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan sepenuh hati dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati. Komitmen merupakan modal utama dalam melaksanakan tugas, dengan komitmen yang kuat akan menghasilkan energi yang sangat dahsyat juga akan melahirkan motivasi yang sangat tinggi. Oleh sebab itu, dalam melakukan pekerjaan modal yang paling utama dalam melaksanakan tugas apapun adalah komitmen yang tinggi dan kerja keras dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau diamanatkan oleh atasan kepada bawahan. Dengan komitmen yang tinggi, seseorang berupaya mengarahkan seluruh kemampuan dan potensi yang dimilikinya tanpa menyerah dalam mewujudkan cita-cita dan harapan. Dengan demikian, terwujud dan terlaksana pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan tugas dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan sungguh-sungguh serta diperoleh dengan hasil yang maksimal dalam mewujudkan cita-cita dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu, dengan motivasi dan komitmen yang tinggi serta dibarengi dengan semangat yang tinggi tanpa menyerah guru akan mampu menghadapi kendala dan tantangan yang dihadapi, sehingga kemampuan pikiran dan tenaganya dicurahkan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Hasilnya dapat memenuhi harapan dan keinginan pimpinan, baik sebagai kepala madrasah, mitra kerja, maupun siswa sebagai peserta didiknya.

Komitmen dan motivasi yang dibarengi dengan semangat yang tinggi, merupakan keharusan dalam pelaksanaan tugas secara tulus dan ikhlas. Komitmen dan motivasi yang dimiliki oleh setiap guru hendaknya

didapatkan melalui hasil musyawarah dan kesepakatan bersama. Hasilnya diaplikasikan dengan dedikasi yang tinggi serta penuh rasa tanggung jawab secara moral. Jika sikap dan prinsip ini Komitmen dan motivasi sudah dimiliki, tugas dan pekerjaan yang dilakukan menjadi bagian dari ibadah, yakni mendidik anak dengan ketulusan dan keikhlasan, disamping melaksanakan tugas dalam mencerdaskan bangsa merupakan ibadah agar mendapat ganjaran disisi Allah SWT. Intinya, pada satu sisi melaksanakan tugas akan tetapi di sisi lain juga merupakan ibadah dalam bentuk ilmu yang diajarkan yang akan dipetik hasilnya di akhirat nanti. Oleh karena itu, komitmen dan motivasi yang dibarengi dengan semangat yang tinggi serta ketulusan melaksanakan tugas, merupakan bagian dari ibadah.

Asep Suryana (2012:118) menjelaskan bahwa “Komitmen adalah suatu bentuk integrasi secara total dari seseorang terhadap sesuatu atau pekerjaan tertentu dengan melibatkan keseluruhan aspek diri, yang melibatkan dua unsur pokok, yaitu usaha dan waktu”.

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa adanya usaha yang tinggi dari seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan mempertahankan kualitas dari pekerjaan tersebut. Dengan komitmen dan motivasi, pemanfaatan waktu sangat diperhitungkan secara matang agar dapat dimanfaatkan seefisien mungkin dengan menghasilkan kerja yang efektif dan maksimal. Pelaksanaan dua hal tersebut dalam melaksanakan tugas, sekaligus menjadi ukuran penyelesaian tugas yang diberikan tepat waktu dengan hasil yang menggembirakan dan memuaskan.

4. Kompetensi Guru

Kompetensi guru merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam upaya melaksanakan proses pembelajaran. Kompetensi guru sangat menentukan berhasil-tidaknya proses pembelajaran dilaksanakan oleh guru. Sebab, kompetensi merupakan syarat mutlak yang tidak bisa ditawar-tawar oleh seorang guru. Suka tidak suka kompetensi harus dan wajib dimiliki oleh seorang guru, agar sukses dalam mendidik dan mengajar.

Mengajar tanpa memiliki kompetensi sangat sulit untuk memenuhi harapan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Pada sebuah hadis jelas dinyatakan bahwa “Apabila suatu pekerjaan diberikan kepada yang tidak ahlinya, maka tunggu sajalah kehancurannya”. Hadits ini memberi isyarat dalam melaksanakan tugas apapun perlu kompetensi atau keahlian. Dengan kompetensi yang memadai, akan terjadi kemudahan dan kelancaran bagi guru melaksanakan tugas, dan hasilnya akan maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas. Jelasnya, kompetensi merupakan syarat utama dalam melakukan pekerjaan apapun, termasuk dalam proses pembelajaran, yakni kompetensi guru atau keahlian yang dimiliki oleh seorang guru dalam mengajar.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka dipilih sejumlah masalah yang disertai dengan penjelasan dan ruang lingkup masalah baik dari segi keluasan maupun kedalamannya. Untuk lebih jelasnya diuraikan secara rinci dan sistematis.

Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan gaya kepemimpinan yang baik akan membawa pengaruh dalam pelaksanaan tugas,

terutama dalam mewujudkan kepuasan kerja seorang guru. Oleh sebab itu, kiat atau gaya sangat dituntut dari seorang kepala madrasah dalam memberikan kepuasan kerja terhadap guru atau bawahannya.

Komitmen merupakan kebulatan tekad akan melaksanakan kerja. Komitmen akan memberikan pengaruh terhadap hasil kerja menjadi lebih baik dan sempurna. Akhirnya, dari hasil yang baik akan melahirkan kepuasan kerja.

Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melakukan kerja. Dengan motivasi yang tinggi akan menghasilkan kerja yang baik. Dengan kerja yang baik dan tepat waktu akan memberikan kepuasan terhadap seseorang dalam melakukan kerja. Lalu, dengan hasil yang memuaskan tercipta gairah dan motivasi yang lebih tinggi.

Kompetensi guru sangat dituntut dari seorang guru dalam melaksanakan tugas, dengan kompetensi yang baik akan menghasilkan kerja yang baik dan akhirnya bermuara pada kepuasan kerja. Berdasarkan keempat komponen tersebut, yaitu gaya kepemimpinan, komitmen, motivasi, dan kompetensi guru mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja.

Secara konseptual, dalam penelitian ini akan ditelaah pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, motivasi, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja guru. Dengan pemahaman sementara bahwa unsur-unsur kepemimpinan, komitmen, motivasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Untuk mempermudah pemahaman dan pengertian, berikut ini akan dijelaskan batasan dan keterkaitan masalah tersebut sebagai berikut ini.

1. Gaya Kepemimpinan(Kep) ~~Kepuasan Guru~~ →
2. Gaya Kepemimpinan (Kep) ~~Kompetensi Guru~~ →
3. Gaya Kepemimpinan(Kep) ~~Motivasi~~ →

4. Komitmen → Kepuasan Kerja
5. Komitmen → Kompetensi Guru
6. Komitmen → Motivasi
7. Motivasi melalui Kompetensi Guru → Kepuasan Kerja
8. Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Guru → Kepuasan Kerja
9. Gaya Kep, Motivasi bersama Kompetensi Guru → Kepuasan Kerja
10. Komitmen bersama, Kompetensi Guru → Kepuasan Kerja
11. Komitmen, Motivasi bersama Kompetensi Guru → Kepuasan Kerja
12. Gaya Kepemimpinan, Komitmen bersama Motivasi, dan Kompetensi Guru
→ ~~Kepuasan Kerja~~

D. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari batasan dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan secara sistematis, maka pada akhirnya dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pada MTs Kabupaten Pasaman?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kompetensi guru pada MTs Kabupaten Pasaman?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi guru pada MTs Kabupaten Pasaman?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap kompetensi guru?

6. Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap motivasi guru?
7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional melalui kompetensi guru terhadap kepuasan kerja?
8. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional melalui kompetensi guru terhadap kepuasan kerja?
9. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional, motivasi bersama-sama kompetensi guru terhadap kepuasan kerja?
10. Apakah terdapat pengaruh komitmen, bersama kompetensi guru terhadap kepuasan kerja?
11. Apakah terdapat pengaruh komitmen, motivasi bersama kompetensi guru terhadap kepuasan kerja?
12. Apakah gaya kepemimpinan situasional, komitmen bersama, motivasi, dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini diharapkan memberikan masukan, informasi, dan kebijakan, serta acuan yang sangat bermanfaat bagi kepala madrasah dalam membantu pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, juga diharapkan memberikan kontribusi dalam penambahan wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan dimasa yang akan datang, terutama bagi yang ingin mendalami secara lebih detail dan mendalam. Dalam penelitian ini tujuan penelitian dipisahkan menjadi dua, yakni tujuan penelitian secara umum dan secara khusus.

1. Tujuan Penelitian secara Umum

- a. Sebagai bahan informasi dan masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan pada masa sekarang dan yang akan datang.
- b. Sebagai bahan masukan dan informasi bagi yang ingin mengembangkan penelitian ini dimasa yang akan datang.
- c. Sebagai bahan informasi dan pengetahuan dalam mengambil kebijakan dalam dunia pendidikan.

2. Tujuan Penelitian secara Khusus

- a. Untuk mengetahui besaran pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
- b. Untuk mengetahui besaran gaya kepemimpinan terhadap kompetensi guru.
- c. Untuk mengetahui besaran gaya kepemimpinan terhadap motivasi.
- d. Untuk menegtahui besaran komitmen terhadap kepuasan kerja.
- e. Untuk mengetahui besaran komitmen terhadap kompetensi guru.
- f. Untuk mengetahui besaran komitmen terhadap motivasi.
- g. Untuk mengetahuibesaran motivasi melalui kompetensi guru terhadap kepuasan kerja.
- h. Untuk mengetahuibesaran gaya kepemimpinan,kompetensi guru terhadap kepuasan kerja.
- i. Untuk mengetahuibesaran gaya kepemimpinan,motivasi bersama, kompetensi guru, terhadap kepuasan kerja.
- j. Untuk mengetahui besaran komitmen bersama–sama, kompetensi guru, terhadap kepuasan kerja.
- k. Untuk mengetahui komitmen,motivasi, bersama kompetensi guru terhadap kepuasan kerja.

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, komitmen, bersama motivasi dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja.

F. Manfaat Penelitian

Secara nyata hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat dalam dua bagian yakni manfaat secara teoretis dan praktis.

1. Manfaat secara Teoritis

- a. Hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah keilmuan tentang kepemimpinan situasional kepala madrasah, motivasi, komitmen, dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja.
- b. Untuk menjadi salah satu acuan dan pedoman untuk masa yang akan datang berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah, motivasi, komitmen, dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat secara Praktis

- a. Bagi kepala madrasah, dan seluruh guru MTs khususnya di Kabupaten Pasaman sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan motivasi, komitmen dan kompetensi guru dalam mewujudkan kepuasan kerja sehingga dapat menunjang proses pembelajaran yang bermakna.
- b. Bagi kepala madrasah, pengawas, dan praktisi pendidikan lainnya di Kabupaten Pasaman; sebagai bahan informasi untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan kompetensi guru dalam menunjang kepuasan kerja guru.
- c. Bagi kepaladinas Kemenag Pasaman, sebagai bahan pertimbangan dalam pengangkatan kepala madrasah sehingga mampu meningkatkan

motivasi, komitmen, kompetensi guru, dan kepuasan kerja dalam mengambil kebijakan dalam pengangkatan kepala madrasah.

- d. Bagi peneliti sendiri, untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pemahaman tentang hal yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi, komitmen, kompetensi guru, dan kepuasan kerja dalam menunjang proses pembelajaran yang bermakna.