TESIS

PENGARUH MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA, IKLIM SEKOLAH, DAN LOYALITAS GURU MTsN DI KABUPATEN AGAM

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Menyelesaikan Sidang Munaqasyah
Pada Prodi Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam
Pascasarjana UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

MARLIWIS
NIM : 10221018

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
TAHUN 2023

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan salah satu lembaga yang menyelenggarakan pendidikan secara formal memiliki peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sekolah sebagai institusi pendidikan di dalamnya terdapat beberapa komponen yang saling berkaitan, seperti kepala sekolah, guru, siswa, staf administrasi, lingkungan, serta kurikulum (materi, metode, dan media). Komponen-komponen tersebut haruslah terwujud dengan kinerja yang strategis untuk dapat mencapai komitmen tujuan sekolah.

Tujuan sekolah secara global dapat berupa tuntutan untuk mewujudkan kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap, dan mental, serta kepribadian yang harus dimiliki peserta didik sebagai output dari proses pembelajaran. Dalam rangka proses peningkatan mutu pendidikan diperlukan guru, baik secara individual maupun kolaboratif untuk melakukan sesuatu yang lebih baik agar pendidikan dan pembelajaran menjadi berkualitas.

Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan pendidikan yang selalu berhadapan langsung dengan peserta didik yang sangat menentukan terhadap pencapaian keberhasilan pendidikan dalam rangka keberhasilan sumber daya manusia yang

berkualitas. Guru diharapkan mempunyai sikap loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Loyalitas merupakan kesediaan guru untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, dengan mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadinya, adanya rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik terhadap organisasi (sekolah). Loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja[1]. Sikap setia lain adalah jujur, mempunyai rasa memiliki, mengerti kesulitan, bekerja lebih dari yang diminta, menciptakan suasana menyenangkan, menyimpan rapat rahasia perusahaan, menjaga dan meninggikan citra perusahaan, hemat, tidak unjuk rasa dan tidak apriori terhadap perusahaan.

Loyalitas adalah kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik[2]. Sehingga kemauan kerja sama yang berarti kesediaan pengorbanan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri, dan kemauan untuk menonjolkan kepentingan diri sendiri. Kesediaan untuk mengorbankan diri ini melibatkan adanya

[1] F.Z. Poerwopoespito, *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia*, 2004.
[2] Rasimin, *Manusia Dalam Industri dan Organisasi. Makalah. Yogyakarta: Fakultas*, 2006.

kesadaran untuk mengabdikan diri kepada suatu organisasi, pengabdian ini akan menyongkong peran seseorang dalam suatu organisasi.

Guru yang memiliki loyalitas dalam bekerja dapat terlihat dari sikap yang ditunjukkan terhadap institusi sekolah berupa sikap senang sebagai guru, bangga terhadap sekolah, peduli terhadap sekolah, dan bertanggung jawab dalam tugas mengajar, mampu melibatkan diri sepenuhnya kepada aktivitas-aktivitas sekolah, siap dan bersedia mempertahankan nama baik sekolah. Seseorang yang memiliki loyalitas baik akan memperlihatkan perilaku[3] : 1). Tidak senang melihat perbuatan cenderung merugikan sekolah, 2). Bersedia turun tangan untuk mencegah hal-hal yang merugikan sekolah, 3). Bersedia mengorbankan kepentingan pribadinya, waktunya, tenaganya untuk kemajuan sekolah, 4). Tidak mau berbuat hal-hal yang mengarah pada hal yang merusak sekolah, 5). Suka bekerja keras, kreatif, dan selalu ingin berbuat yang terbaik bagi sekolah, dan 6). Merasa bangga atas prestasi yang dicapai sekolah.

Namun pada kenyataannya hal tersebut jauh dari harapan, berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan menurut pengamatan peneliti pada beberapa MTsN di Kabupaten Agam, ditemukan masalah pada rendahnya loyalitas guru di sini juga bermasalah antara lain : 1). Guru tidak senang terhadap profesinya, hal ini menunjukkan bahwa guru terkesan bekerja dengan cara terpaksa, terlihat guru jarang sekali memberikan penjelasan materi pelajaran kepada peserta didik, 2). Posisi

[3] Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit Gunung Agung*, 1996.

guru dalam mengajar yang tidak sesuai dengan bidangnya, hal ini menunjukkan bahwa masih ada guru mengajar tidak sesuai dengan bidang pendidikan yang ia tempuh selama di perguruan tinggi, 3). Sarana dan prasarana sekolah belum memadai, 4). Guru jarang berpartisipasi dalam semua kegiatan yang diselenggarakan sekolah tempatnya bekerja, 5). Masih banyak guru mengeluh dalam melaksanakan tugas tambahan yang diberikan kepala sekolah di dalam maupun di luar jam kerja, dan 6). Tanggung jawab kerja guru masih rendah. Selain itu, masih ada guru datang terlambat, sebagian guru tidak membuat rancangan pembelajaran (RPP) melainkan meniru atau mencontoh dari guru lain, atau mengambil dari internet, sebagian guru tidak menggunakan metode dan strategi pembelajaran yang bervariasi, guru mengajar dengan cara masih monoton, masih ada guru tidak menggunakan media pembelajaran alasan tidak mampu membuatnya, tidak ada biaya dan merasa tidak punya waktu untuk membuatnya. Kemudian ketidakkompakan atau kebersamaan di antara guru masih kurang. Hal ini terlihat dari ketidakpedulian guru terhadap keadaan atau situasi yang ada di lingkungan sekolah.

Kurangnya loyalitas guru dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh gaji yang kurang, tidak tercukupinya kebutuhan rohani, suasana kerja, posisi jabatan yang tidak tepat, kesempatan berprestasi, rasa aman, dan penyediaan fasilitas yang kurang menyenangkan[4]. Faktor-faktor tersebut tentu memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, sebab

[4] Nitisemito, *Nitisemito, A. S. 1991. Manajemen Personalia. Jakarta. Gahalia Indonesia*, 1991.

peranan kepala sekolah memiliki kemampuan membangkitkan semangat kerja guru, dan menciptakan suasana yang kondusif, serta meningkatkan kepuasan kerja guru agar guru loyal dalam pekerjaannya di sekolah tersebut.

Faktor kepemimpinan, faktor lingkungan, dan faktor kontingensi bawahan dapat mempengaruhi kepuasan seseorang dalam bekerja, artinya bahwa puas tidaknya seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor pemimpin, lingkungan, atau budaya dalam organisasinya serta pengaruh perilaku karyawan[5]. Keteladanan kepala sekolah adalah sikap dan tingkah laku pemimpin, ucapan maupun perbuatan yang dapat ditiru dan diteladani oleh bawahannya.

Kepala sekolah memainkan peranan penting dalam upaya peningkatan kualitas kerja guru. Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran[6]. Kemudian Zazin mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan kepemimpinan yang tertinggi di sekolah yang sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap mutu pendidikan di sekolah[7]. Kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing,

[5] S.P. dan Judge Robbins, *Perilaku Organisasi, Buku 2, Jakarta, Salemba*, 2008.
[6] Wahjosmidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya. Jakarta: Rajawali Pers*, 2013.
[7] N Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan : Teori & Aplikasi. Jogjakarta : ArRuzz Media*, 2011.

mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, atau bisa dikatakan bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap penetapan pencapaian tujuan pendidikan.

Menurut Mulyasa kepala sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator[8]. Kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan petunjuk dan pengawasan serta meningkatkan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Sebagaimana juga dikatakan Wahjosumidjo mengemukakan kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus mencakup[9] : 1). kepribadian, 2). keahlian dasar, 3). pengalaman dan pengetahuan profesional, 4). diklat dan keterampilan profesional, dan 5). pengetahuan administrasi dan pengawasan yang profesional.

Iklim kerja organisasi juga mempengaruhi loyalitas kerja guru, iklim organisasi merupakan lingkungan kerja yang bersifat psikis yang tidak terlihat nyata tetapi dapat dirasakan oleh para anggotanya di dalam organisasi tersebut. Hal ini merupakan konsep yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap perilaku dan perasaan dari anggota yang ada dalam organisasi. Iklim organisasi juga tidak terlepas dari sifat atau ciri yang terdapat di dalam suatu lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi. Sehingga, iklim organisasi dapat

[8] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Rosdakarya)*, 2002.
[9] Wahjosmidjo.

dianggap sebagai keperibadian organisasi seperti yang dirasakan oleh para anggotanya[10].

Faktor-faktor sikap, nilai, perilaku dan motif-motif yang dimiliki individu disadari ikut berperan penting dalam proses perseptual iklim organisasi tempat individu bekerja. Pengaruh iklim terhadap perilaku karena dilandaskan oleh pendapat bahwa pada dasarnya orang cenderung bertingkah berdasarkan pandangan mengenai lingkungan dan tidak selalu berdasarkan keadaan bagaimana keadaan lingkungan sebenarnya. Artinya iklim menjadi dasar bagi individu-individu untuk menentukan sikap dan perilakunya di dalam organisasi, semakin banyak kesesuaian yang terjadi, maka akan semakin baik atau positif menurut individu.

Selain kemampuan manajemen kepala sekolah dan iklim organisasi, faktor kepuasan kerja juga mempengaruhi loyalitas kerja guru. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi seseorang terhadap seberapa baik pekerjaan akan memenuhi harapan mereka. Menurut Robbins dan Judge kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif yang timbul dalam diri seseorang terhadap pekerjaannya yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik dirinya[11].

Wirawan mengartikan kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Di mana persepsi ini dapat diartikan berupa perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan yang

[10] M. R Steers, *Terjemahan Magdalena Jamin, Efektivitas Organisasi. Jakarta: Erlangga*, 1997.
[11] Robbins, *Perilaku Organisasi, Buku 2, Jakarta, Salemba*.

sedang digelutinya[12]. Perasaan dan sikap ini bisa menimbulkan dampak positif dan negatif, sikap positif ini dapat diartikan bahwa seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya sebaliknya sikap negatif menunjukkan bahwa orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya. Kemudian Handoko mengatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka[13].

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menimbulkan sikap posistif dan negatif atau merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan kenyataan, pendapat para ahli dan hasil penelitian yang dipaparkan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat disintesiskan bahwa manajemen kepala kepala sekolah, kepuasan kerja dan iklim organisasi akan mampu menghasilkan loyalitas kerja guru yang lebih baik pula. Pencapaian hasil yang diperoleh siswa tidak bisa lepas dari motivasi kerja dan loyalitas yang dimiliki oleh guru. Motivasi kerja dan loyalitas guru dipengaruhi oleh banyak faktor, sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumidjo bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan loyalitas guru meliputi faktor internal (yang bersumber dari dalam

---

[12] Wirawan, *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*, 2013.

[13] T.H. Handoko, *Manajemen Personalia Dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jogjakarta : BPFE*, 2012.

individu) dan faktor eksternal (yang bersumber dari luar individu)[14]. Faktor internal seperti prestasi, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan karier, sedangkan faktor eksternal seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan kebijakan sekolah. Faktor internal berupa pemberian pengakuan dan penghargaan atas prestasi yang dicapainya, keinginan kuat untuk mencapai prestasi yang terbaik, serta dukungan untuk tumbuh dan berkembang melalui pelatihan, workshop, dan lain-lain. Faktor eksternal berupa kondisi/lingkungan kerja, hubungan interpersonal artinya hubungan kepala sekolah sebagai pimpinan/manajer dengan guru dan karyawan, guru dengan guru/teman sejawat di lingkungan sekolah menimbulkan suasana atau iklim sekolah yang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang.

Tuntutan akan kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh tersebut pada kenyataannya tidak terlepas dari isu-isu praksis pendidikan maupun isu-isu yang berkaitan dengan desentralisasi pendidikan, yakni: Isu-isu yang sering muncul tersebut antara lain; keterbatasan wewenang kepala sekolah yang berimplikasi pada rendahnya efektivitas pencapaian target pendidikan disekolah. Isu ini menyangkut pula minimnya kewenangan yang diberikan kepada kepala sekolah dalam mengembangkan manajemen pendidikan

[14] Wahjosmidjo.

disekolah termasuk keterbatasan ruang geraknya dalam memanfaatkan sumber-sumber pendidikan yang dialokasikan pada sekolah[15].

Dalam persoalan kemandirian dan kreativitas pengelolaan pendidikan disekolah sangat tergantung kepada keandalan seorang kepala sekolah, dimana kepala sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah dibandingkan dengan sistem manajemen pendidikan yang dikelola oleh pemerintah pusat. Sedangkan dalam hal keterbukaan, akuntabilitas manajemen sekolah, maka kepala sekolah selaku manajer dalam mengatur dan mengurus sekolahnya hendaknya memperhatikan input-input manajemen sekolah. Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai[16]. Untuk itu dalam pelaksanaanya kepala sekolah diharapkan menerapkan prinsip efesiensi, efektivitas, produktivitas dan inovasi dalam pengelolaan pendidikan.

Namun berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa orang guru di beberapa MTsN di Kabupaten Agam diperoleh gambaran bahwa masih ada kepala sekolah kurang bisa melakukan perannya sebagai motivator bagi guru-gurunya, kepala sekolah kurang memberikan apresiasi

[15] "Soebagyo Brotosejati, (2002). Kebijakan pemerintah propinsi Jawa Tengah dibidang pendidikan dalam era otonomi daerah, Makalah seminar revitalisasi pendidikan dasar dan menengah. Magelang : Univ. Muhammadiyah Magelang."

[16] *Ditjend. Dikdasmen (2002). Kompetensi : Memiliki Jiwa Kepemimpinan. Jakarta : Ditjend. Dikdasmen.*

dan penghargaan atas prestasi yang dicapai oleh warga sekolah, terutama guru dan siswanya. Kepala sekolah kurang memberikan dukungan untuk tumbuh kembang guru dalam kariernya terutama dalam kenaikan pangkat.

Dalam wawancara guru juga mengatakan bahwa kepala sekolah kurang memberikan bantuan dan solusi dari jika guru menemukan kesulitan dalam pembelajaran. Hal ini dibuktikan dengan sedikitnya kepala sekolah yang melakukan tindak lanjut hasil supervisi yang dilakukannya. Kegiatan supervisi yang dilakukan terhadap guru hanya terasa sebagai rutinitas yang tidak dapat memberi motivasi guru untuk berinovasi dan bersemangat sebagai agen pembaharuan dalam menciptakan pembelajaran yang aktif, kreatif, menyenangkan dan berbobot. Selain itu tindak lanjut hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, semestinya sangat bermanfaat, untuk membangun hubungan personal kepala sekolah dengan guru-gurunya maupun semua unsur sekolah yang terkait, sehingga terjalin kedekatan dan akan terbangun iklim sekolah yang positif dan kondusif.

Kepala sekolah sebagai pimpinan atau manajer setiap tindakan yang diambil sangat mempengaruhi suasana atau iklim di sekolah, beberapa hal yang mempengaruhi iklim sekolah contohnya tanggung jawab guru dan staf dalam melaksanakan pekerjaan, identitas atau perasaan memiliki dan menjadi bagian dari sekolah tersebut, kehangatan hubungan antar personal, dukungan yang solid dari orang-orang sekitar, dan konflik yang timbul sebagai akibat dari perbedaan pendapat atau pandangan yang berpengaruh pada interaksi antara manajemen dan

kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan guru beserta tenaga kependidikan.

Ketidakharmonisan tentang iklim organisasi di lingkungan sekolah juga disebabkan kurangnya sikap terbuka dari kepala sekolah dengan guru dalam pembagian tugas atau tanggung jawab, contohnya pekerjaan pendamping sebagai bendahara BOS, pengelolaan kantin sekolah, kesiswaan, dan lain-lain. Kepala sekolah dalam membagi tugas tidak merata sesuai kompetensi guru tetapi hanya kepada guru yang di pandang baik olehnya, sehingga guru yang tidak diberi tanggung jawab sama sekali merasa dirinya tidak dipercaya untuk bisa melaksanakan tugas tersebut. Kepala sekolah tidak melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, sehingga terjadi pertentangan atau konflik, yang pada akhirnya tidak mendapatkan dukungan warga sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja, Iklim Sekolah, dan Loyalitas Guru MTsN di Kabupaten Agam".**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas sesuai dengan data observasi dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Manajemen kepala sekolah belum berjalan dengan baik.
2. Kepuasan kerja guru belum memadai.

3. Iklim sekolah terlihat belum kondusif.
4. Loyalitas guru belum nampak, karena adanya beberapa permasalahan yang timbul dalam proses pembelajaran di dalam kelas.
5. Loyalitas sebagian guru terlihat kurang loyal terhadap pimpinan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan pengamatan dan wawancara selama beberapa hari terhadap guru MTsN di Kabupaten Agam, penelitian ini hanya dibatasi pada pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah, dan loyalitas guru. Penelitian ini dilakukan pada MTsN di Kabupaten Agam.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah, dan loyalitas guru MTsN di Kabupaten Agam sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru MTsN di Kabupaten Agam?
2. Bagaimanakah manajemen kepala sekolah terhadap iklim sekolah di MTsN Kabupaten Agam ?
3. Bagaimanakah pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap loyalitas guru MTsN di Kabupaten Agam?
4. Bagaimanakah pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah dan loyalitas guru MTsN secara

bersama-sama di Kabupaten Agam?

E. Tujuan Penelitian

Bertolak dari rumusan masalah di atas, tujuan penelitian tentang pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah, dan loyalitas guru MTsN di Kabupaten Agam, sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru MTsN di Kabupaten Agam.
2. Menganalisis pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap iklim sekolah di MTsN Kabupaten Agam.
3. Menganalisis pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap loyalitas guru MTsN di Kabupaten Agam.
4. Menganalis pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah dan loyalitas guru MTsN di Kabupaten Agam.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang dapat membantu atau memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen, khususnya terkait peran manajemen kepala sekolah, kepuasan kerja, iklim sekolah dan loyalitas kerja guru.

2. Manfaat Praktis

   a) Bagi guru MTsN Kabupaten Agam, adalah :

      1) Meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan

pembelajaran.

2) Meningkatkan motivasi guru untuk mengadakan perbaikan kompetensi dan pembelajaran secara terus-menerus sebagai acuan mengambil langkah-langkah perbaikan peningkatan proses pembelajaran dan hasil belajar dengan karakteristik penilaian dan tujuan pembelajaran yang akan dicapai.

b) Bagi Kepala Sekolah MTsN Kabupaten Agam, adalah :

1) Pertimbangan terhadap peningkatan loyalitas guru dalam melaksanakan pembelajaran.

2) Upaya peningkatan hasil belajar.

c) Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Agam.

Dapat dijadikan salah satu pertimbangan dan rekomendasi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan terkait dengan pengembangan karier dan peran kepala sekolah. Meningkatkan loyalitas guru dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

G. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan Manajemen

Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang berdasarkan pertimbangan-pertimbangan

seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen.

2. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan sarana penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap loyalitas kerja dari sumber daya manusia tersebut. Sekolah sebagai lembaga pendidikan juga memiliki sumber daya manusia yang tentunya akan memiliki kepuasan kerja yang berbeda, hal ini dikarenakan adanya berbagai faktor yang mempengaruhinya. Kepuasan kerja guru merupakan suatu fenomena yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi sekolah. Peningkatan kepuasan kerja dapat dijadikan cara untuk meningkatkan disiplin kerja, loyalitas, serta semangat kerja.

3. Iklim Sekolah

   Iklim sekolah merupakan komponen penting dalam mewujudkan sekolah yang efektif dan kondusif. Iklim sekolah adalah lingkungan kerja yang ramah, santai, sopan, tenang dan enerjik. Keseluruhan iklim sekolah dapat ditingkatkan oleh sikap dan perilaku positif dari para siswa dan guru. Iklim sekolah berkaitan dengan lingkungan yang produktif dan kondusif untuk belajar siswa dengan suasana yang mengutamakan kerjasama, kepercayaan, kesediaan, keterbukaan, bangga dan komitmen.

4. Loyalitas Guru

Loyalitas guru merupakan kondisi internal dalam bentuk komitmen dari guru untuk mengabdi di sekolah. Loyalitas guru akan merujuk kepada bentuk dan kualitas perilaku unjuk kerjanya kepada sekolah. Bagi para guru, loyalitas kerja itu diarahkan kepada dunia pendidikan sesuai dengan sistem pendidikan nasional. Sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, pendidikan nasional menjadi tanggung jawab pemerintah untuk mengembangkan dan melaksanakannya. Oleh karena itu guru harus memberikan loyalitasnya kepada pemerintah.

Loyalitas kerja guru terhadap pekerjaan dapat dilihat dalam bentuk kesetiaan, komitmen dan kepuasaannya terhadap pekerjaan maupun dalam bentuk motivasi kerja yang ditampilkan. Guru yang memiliki loyalitas tinggi terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang guru yang mampu bekerja secara profesional dan memiliki kompetensi profesional yang tinggi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Loyalitas Kerja

Menurut Nitisemito loyalitas adalah kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja, seringkali dipakai syarat untuk promosi[17]. Selanjutnya Sudimin mengatakan bahwa loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan[18].

Selanjutnya, Saydam mengemukakan bahwa loyalitas adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, tekad dan tingkah laku sehari-hari dalam melaksanakan tugas[19]. Sedangkan menurut Poerwopoespito bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja[20].

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah sikap kesetiaan, kesanggupan melaksanakan dan mengamalkan sesuatu disertai dengan tanggung jawab dan kesadaran, serta berusaha membela

[17] Nitisemito.
[18] T Sudimin, "Histleblowing: Dilema Loyalitas dan Tanggung Jawab Publik. Jurnal Manajemen dan Usahawan," *2013*.
[19] Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama, , Jakarta: Penerbit Gunung Agung*, 1996.
[20] Poerwopoespito.

perusahaan/lembaga/sekolah dari tindakan yang merugikan organisasi. Mengacu pada pengertian tersebut maka loyalitas memiliki unsur, antara lain : adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik perusahaan.

a. Ciri-ciri Loyalitas Kerja Guru

Dalam melakukan tugasnya, seorang guru tentunya memiliki loyalitas kerja yang berbeda-beda. Ada yang memiliki loyalitas kerja baik, ada juga yang memiliki loyalitas kerja yang kurang baik atau buruk. Ciri-ciri guru yang memiliki loyalitas baik dan buruk, diuraikan sebagai berikut :

1) Ciri-ciri karyawan (guru) yang berloyalitas baik adalah :

   a). Bersikap positif dan tulus terhadap pekerjaannya maupun pekerjaan orang lain, b). Selalu menjaga keseimbangan sikap saat berhasil ataupun gagal, c). Mau bekerja keras dan pantang menyerah.

2) Ciri-ciri karyawan/guru yang berloyalitas buruk adalah : a). Tidak mau menjadi sukarelawan maupun bekerja sama, b). Tidak disiplin waktu, misalnya : datang terlambat, menunda tugas, pulang lebih awal, tidak mematuhi peraturan dan lain-lain.

Menurut Sadirman loyalitas yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut : 1). Tekun menghadapi tugas (dapat bekerja terus-menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai), 2). Ulet menghadapi kesulitan/tidak lekas putus asa, 3). Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah,

4). Lebih senang bekerja sendiri, 5). Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif), 6). Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu), 7). Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini, 8). Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Maka dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki ciri-ciri loyalitas di atas, orang tersebut akan memiliki loyalitas kerja yang cukup kuat dan ciri loyalitas tersebut sangat penting dalam kegiatan belajar-mengajar. Kegiatan belajar-mengajar akan berhasil dengan baik, apabila guru memiliki loyalitas tinggi, yaitu tekun, ulet, mau bekerja keras dan mampu memecahkan masalah yang dihadapi secara tepat.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Guru

Menurut Herzberg mengungkapkan bahwa karyawan atau guru berloyalitas untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu[21]:

1) Faktor *Intrinsik*

Faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing guru, berupa : a). Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) yaitu berat ringannya tantangan yang dirasakan dalam pekerjaannya, b). Kemajuan (*advancement*) yaitu besar kecilnya peluang maju dalam tugasnya seperti kenaikan pangkat, c). Tanggung jawab

[21] Siagian. Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara*, 2008.

(*responsibility*) yaitu besar kecilnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, d). Pengakuan (*recognition*) yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan atas hasil kerja yang dicapai, dan e). Pencapaian (*achievement*) yaitu besar kecilnya kemungkinan mencapai prestasi kerja yang tinggi.

2) Faktor *Ekstrinsik*

Faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor *ekstrinsik* ini mencakup : a). Kesesuaian yang dirasakan warga sekolah terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku, b). Kewajaran penyelia dirasakan oleh PTK atau supervisi yang baik, c). Kewajaran gaji yang diterima terhadap tugas pekerjaan, d). Kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi atau hubungan antar pribadi, e). Kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

Kekuatan, dorongan, kebutuhan, dan mekanisme psikologis yang dimaksudkan di atas merupakan akumulasi faktor-faktor internal dan eksternal (*internal and external factors)*. Faktor internal bersumber dari dalam diri individu itu sendiri, sedangkan faktor eksternal bersumber dari luar individu. Faktor internal dapat pula disebut sebagai akumulasi aspek-aspek internal individu, seperti : kepribadian, intelegensi, minat, bakat, kemauan, spirit, antusiasme, dan sebagainya.

Faktor eksternal bersumber dari lingkungan, apakah

lingkungan fisik, sosial, tekanan, dan regulasi keorganisasian. Ada beberapa alasan manusia bekerja, yaitu : adanya kebutuhan dan tuntutan untuk hidup layak, tugas dan fungsinya menuntut dia bekerja, dorongan untuk berpartisipasi, rasa ingin mencapai tujuan secara cepat, suasana atau iklim lingkungan kerja yang sehat, terpenuhinya kebutuhan pribadi, seperti rasa ingin tumbuh dan berkembang.

Apabila kedua faktor tersebut ada, maka dapat memberi loyalitas yang kuat dan kepuasan dalam diri seseorang, namun jika tidak ada, maka menimbulkan rasa ketidakpuasan. Guru bekerja didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Loyalitas akan menjadi masalah, apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya.

c. Indikator Loyalitas Guru

Loyalitas tidak akan terjadi dengan sendirinya ketika seorang guru bergabung di sebuah sekolah. Apabila sekolah menginginkan seorang guru yang loyal, sekolah harus mengupayakan agar guru menjadi bagian dari sekolah tersebut. Dengan demikian, guru akan merasa bahwa ‘suka-duka’ sekolah adalah ‘suka-duka’nya juga. Loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standar, berperilaku aktif dan adanya hubungan timbal balik.

Loyalitas guru harus diimbangi oleh loyalitas sekolah terhadap guru. Loyalitas dapat dilihat dari 4 (empat) aspek berikut [22]:

1) Taat pada peraturan

   Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan sekolah baik internal maupun eksternal.

2) Tanggung jawab pada sekolah

   Kesanggupan guru untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko yang telah dilaksanakan.

3) Kemauan untuk bekerja sama

   Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan sekolah dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

4) Rasa memiliki

   Adanya rasa ikut memiliki guru terhadap sekolah akan membuat guru memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap sekolah sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan bersama.

5) Hubungan antar pribadi

   Guru yang memiliki loyalitas kerja tinggi akan bersikap fleksibel ke

[22] "Vannecia Marchelle Soegandhi, dkk., Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, Jurnal AGORA 1 (1), 2013."

arah tata hubungan antar pribadi. Hubungan yang dimaksud dapat berupa hubungan sosial antara sesama guru, hubungan yang harmonis antara atasan dan guru, dan situasi kerja serta sugesti dari teman kerja.

6) Kesukaan terhadap pekerjaan

Sekolah harus mampu menghadapi kenyataan bahwa guru-gurunya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati.

Guru yang memiliki loyalitas tinggi akan senantiasa mengabdikan diri mereka untuk turut mengembangkan dan memajukan sekolah sebagai tempatnya berproses. Maka bagi guru yang bekerja sebagai pendidik, diperlukan pembinaan loyalitasnya agar semakin baik dalam berdedikasi pada sekolah tempatnya mengabdi. Adapun dimensi dari loyalitas menurut Saydam, sebagai berikut[23] :

1) Mempunyai kepedulian tinggi, artinya loyalitas timbul dari dalam diri sendiri. Ia berasal dari kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan tugasnya merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Loyalitas yang tinggi dapat mendorong tingginya kepedulian tugas.
2) Merasa memiliki, timbulnya rasa memiliki guru terhadap pekerjaannya untuk turut berkontribusi aktif dalam memajukan program-program sekolah ini memberikan nilai positif bagi citra sekolah di mata masyarakat.
3) Tetap bertahan. Guru yang loyal akan tetap bertahan walaupun

[23] *Gouzali Saydam, Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) Jilid 2, cet. ke-2, (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 2000), h. 6.*

penghasilan yang diterimanya tidak begitu memadai.

4) Meningkatkan kinerja. Guru yang memiliki loyalitas tinggi akan memberikan kesinambungan kinerja sekolah agar terjamin dalam jangka waktu yang lama.
5) Tetap mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Guru yang mempunyai loyalitas yang tinggi biasanya akan mempunyai motivasi yang juga tinggi. Dengan kecintaan dan kesetiaan yang besar untuk sekolah, ia juga tidak memerlukan motivasi yang begitu besar lagi untuk melakukan pekerjaan, karena loyalitas merupakan sikap mental positif yang diperlukan dalam bekerja.
6) Meningkatkan profesionalisme. Profesionalisme guru akan terlihat pada komitmen guru pada proses belajar, selain itu guru mudah beradaptasi pada lingkungan kerja yang seringkali berubah. Guru yang profesional juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengarah pada pencapaian visi dan misi, serta nilai-nilai dari sekolah.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini akan menggunakan pendapat Saydam, yaitu : 1). Mempunyai kepedulian tinggi, 2). Merasa memiliki, 3). Tetap bertahan, 4). Meningkatkan kinerja, 5). Tetap mempunyai motivasi kerja yang tinggi, dan 6). Meningkatkan profesionalisme.

2. Manajemen Kepala Sekolah

a. Pengertian Manajemen Kepala Sekolah

Manajemen adalah “kemampuan dan keterampilan khusus untuk

melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi[24]. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi , guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan[25].

Burhanuddin juga menyebutkan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara membangun lingkungan kerja yang menyenangkan melalui orang-orang yang dipekerjakan dan kelompok yang terorganisir[26]. Dengan demikian manajemen dapat dipandang sebagai suatu proses, kemampuan dan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi, upaya menggerakan orang dan memanfaatan orang lain dalam kondisi menyenangkan, serta penciptaan lingkungan yang menyenangkan sehingga mendukung suasana kerja yang baik.

Implementasi beberapa pengertian diatas menunjukan bahwa manajemen mencakup serangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, suatu upaya menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kegiatan manajemen dapat terjadi apabila ada seorang pemimpin atau manajer

---

[24] *Sudjana,D.,(2000). Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah. Bandung : Falah Production*.

[25] *Sudiyono, (2004). Manajemen Pendidikan Tinggi. Jakarta : Rineka Cipta.*

[26] *Burhanudin,(1994).Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara*.

bersama-sama orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun hubungan kelompok mempunyai kemampuan, ketrampilan dan teknik dalam menjalankan proses pengorganisasian dan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi, sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran[27]. Dengan demikian, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah juga merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan[28]. Jadi kepala sekolah ialah seorang guru yang diberi tugas dan tanggung jawab tambahan untuk memimpin sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

b. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah

Peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, peran diartikan

[27] *Wahjosumidjo, (2001). Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya. Jakarta : Rajawali Perss.*

[28] *Mulyasa, (2002). Manajemen Berbasis Sekolah(MBS) : Konsep, Strategi, dan implementasi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.*

sebagai sesuatu yang menjadi bagian atau memegang pimpinan yang utama dalam terjadinya suatu hal atau peristiwa. Peran juga dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian perasaan, ucapan, tindakan, sebagai suatu pola hubungan yang unik yang diajukan oleh individu terhadap individu lain[29]. Adapun peran menurut Soekanto (2002: 243), yaitu aspek dinamis kedudukan atau status, apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Hakikatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan. Peran yang dimainkan hakikatnya tidak ada perbedaan, baik yang dimainkan atau diperankan pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah akan mempunyai peran yang sama.

Dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau tindakan yang dijalankan seseorang sebagai wujud tanggung jawab atas status atau kedudukan sebagai pemegang pimpinan utama dalam sebuah organisasi.

Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan merupakan jabatan

[29] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya*, 2006.

tertinggi dari suatu organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan[30].

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal karena pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem, jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan, yakni : pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana[31].

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah melengkapi peraturan sebelumnya, yaitu Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 yang diantaranya mengatur kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kualifikasi, baik kualifikasi umum maupun kualifikasi khusus. Diantara kualifikasi umum yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, antara lain : memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, pada waktu

[30] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada*, 2002.
[31] Kemdikbud, *"Peraturan Pemerintah Ri Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar."*

diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing. Kualifikasi khusus yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ditentukan sesuai dengan jenjang sekolah yang dipimpinnya memiliki substansi ketentuan yang sama, yaitu : berstatus sebagai guru yang mengajar pada lembaga dan jenjang sekolah tersebut, memiliki sertifikat pendidik, memiliki sertifikat kepala sekolah berdasarkan jenjang sekolah yang dipimpinnya.

c. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Adapun tugas utama kepala sekolah adalah sebagai berikut[32]:

1) Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok.
2) Menyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
3) Mengingatkan tujuan akhir dari perubahan.
4) Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antara pihak yang berkaitan.

Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah,

[32] Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepla Sekolah, Bandung: Pustaka Setia*, 2014.

pembinaan tenaga pendidikan dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Seorang kepala sekolah harus mau meningkatkan profesionalismenya, sehingga sebagai seorang pemimpin kepala sekolah dapat mendorong timbulnya motivasi, membimbing dan mengarahkan semua warga sekolah untuk peningkatan mutu sekolah.

Sementara itu, dalam perkembangannya tugas dan fungsi kepala sekolah semakin bertambah sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

d. Peran Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa dalam paradigma baru manajemen pendidikan berkembang menjadi *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator,* dan *Motivator* (EMASLIM)[33]. Menurut Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, kepala sekolah juga harus berjiwa wirausaha atau interpreneur berdasarkan tersebut dalam rangka menjalankan fungsinya, kepala sekolah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang sudah ditentukan. Peran kepala sekolah itu dijelaskan sebagai berikut ini :

a). Kepala sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan

[33] *Mulyasa, (2002). Manajemen Berbasis Sekolah(MBS.*

profesionalisme guru di sekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan guru untuk melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Indikator kepala sekolah sebagai pendidik meliputi : membimbing guru dalam melaksanakan tupoksinya (menyusun program pembelajaran, melaksanakan KBM, mengevaluasi, melakukan analisis hasil belajar, melakukan tindak lanjut), menyusun program kerja, melaksanakan tugas sehari-hari, mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik, mengikuti/mendampingi lomba di luar sekolah, mendorong staf untuk mengikuti pertemuan sejawat, misalkan : KKG, memberi kesempatan dan memotivasi guru maupun staf untuk mengembangkan profesionalismenya melalui pendidikan dan pelatihan/seminar/workshop/lokarkarya atau sejenisnya, membimbing siswa dalam kegiatan ekstra sekolah, memperhatikan kenaikan pangkat, memperhatikan pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala sekolah, mengikuti perkembangan IPTEK melalui media cetak maupun elektronik, memberikan alternatif strategi pembelajaran efektif.

Selain itu berperan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya 4 (empat) macam nilai, yaitu :

1) Pembinaan mental merupakan pembinaan tentang hal-hal

yang berkaitan dengan sikap batin dan watak, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara proporsional dan profesional.

2) Pembinaan moral, merupakan pembinaan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.
3) Pembinaan fisik, merupakan pembinaan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para guru dan tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga yang diprogramkan sekolah maupun partisipasi dengan masyarakat.
4) Pembinaan artistik, adalah pembinaan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Sebagai *educator* kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.

b). Kepala sekolah sebagai *Manager* (Manajer)

Kepala sekolah sebagai seorang manajer memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena itulah seorang manajer dituntut untuk memenuhi indikator manajer yaitu mampu

memprediksi masa depan sekolah, melakukan inovasi dengan memberdayakan sumber daya sekolah, mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif, serta membuat strategi dan kebijakan dalam bentuk program jangka pendek atau RKS dan jangka menengah atau RKJM, memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal, serta mampu bekerjasama dengan warga sekolah dan *staekholder* untuk kemajuan sekolah. Hakikat kepala sekolah sebagai manajer adalah seorang perencana, pengorganisator, pemimpin, dan pengendali bagi semua program dan kegiatan sekolah.

Menurut Wahjosumidjo keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan kepada guru untuk

melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, memberi motivasi kepada guru dan warga sekolah untuk terlibat aktif dalam mencapai tujuan sekolah. Sebagai manajer kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan, persatuan, antusiasme, keakraban, dan asas integrasi.

c). Kepala sekolah sebagai *Administrator* (Administrasi)

Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mendayagunakan dan memberdayakan sumber daya sekolah yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah sesuai visi dan misi sekolah. Sebagai *administrator* kepala sekolah memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas administrasi sekolah yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pengajaran. Sebagai seorang administrator kepala sekolah harus memenuhi indikator yaitu mampu mengelola administrasi sekolah yang mencakup kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, hubungan kemasyarakatan, layanan khusus, administrasi, kearsipan, dan administrasi keuangan. Menurut Purwanto fungsi pokok dari administrasi pendidikan adalah perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, supervisi, kepegawaian, pembiayaan dan evaluasi.

d). Kepala Sekolah sebagai *Supervisor* (Penyelia)

Salah satu tugas kepala sekolah adalah supervisor yaitu

mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Menurut Mulyasa segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran. Kepala sekolah dalam mensupervisi harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan Supervisi Pendidikan yaitu: (a) Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, (b) Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil yang optimal, (c) Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, (d) Meningkatkan efektifitas dan efesiensi proses pembelajaran, (e) Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih lanjut.

Seluruh kepentingan sekolah, mulai penerimaan calon

siswa, penempatan siswa baru, penyusunan kurikulum, penempatan disesuaikan dengan keahlian masing-masing, pengembangan dan pengandaan sarana dan prasarana sekolah, ketatausahaan sekolah, interaksi sekolah dengan masyarakat, kerja sama di bidang pengembangan pendidikan dengan semua pihak, dan sebagainya, merupakan inti dari ruang lingkup supervisi pendidikan. Sebagai supervisor, indikator utama kepala sekolah adalah merencanakan atau menyusun dan melaksanakan program supervisi, melakukan tindak lanjut dari hasil supervisi serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan motivasi kerja guru/karyawan dan pengembangan atau peningkatan mutu sekolah.

Dari tujuh peran kepala sekolah menurut Mulyasa, peneliti membatasi yang diuraikan dan diterapkan hanya empat dimensi peran, yaitu peran kepala sekolah sebagai pendidik (*Educator*) dengan indikator membimbing guru melaksanakan tupoksinya, mengevaluasi dan mengendalikan kinerja guru dan staf, memotivasi guru maupun staf untuk mengembangkan profesionalismenya. Manajer (*Manager*) dengan indikator mampu memprediksi masa depan sekolah, melakukan inovasi dengan memberdayakan sumber daya sekolah, mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif, membuat strategi dan kebijakan berupa program jangka pendek dan jangka menengah,

memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal, serta mampu bekerjasama dengan warga sekolah dan *staekholder* untuk kemajuan sekolah, sebagai administrator (*Administration*) dengan indikator mampu mengelola administrasi sekolah, seperti: kurikulum, administrasi ketenagaan, kesiswaan, hubungan kemasyarakatan, layanan khusus, kearsipan, hingga administrasi keuangan, sedangkan sebagai penyelia (*Supervisor*) indikatornya adalah mampu menyusun dan melaksanakan program supervisi, melakukan tindak lanjut dari hasil supervisi serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan motivasi kerja guru/karyawan.

Dari indikator peran kepala sekolah tersebut yang harapannya peran tersebut diharapkan dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah secara optimal untuk meningkatkan motivasi kerja semua warga sekolah terutama guru agar terciptanya iklim sekolah yang kondusif.

Berdasarkan pendapat di atas, maka disimpulkan peran kepala sekolah dalam penelitian ini adalah suatu sikap atau tindakan yang dijalankan oleh seorang kepala sekolah sesuai dengan perannya sebagai wujud tugas dan tanggung jawab atas status atau kedudukannya secara formal sebagai pemegang pimpinan utama di sekolah[34].

[34] E. Mulyasa., *Kurikulum yang di sempurnakan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya*, 2006.

e. Indikator Manajemen Kepala Sekolah

Kegiatan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi- fungsi manajemen itu sendiri. Kegiatan menajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasia,, dan pengawasan[35]. Disamping itu kegiatan manajerial juga merupakan bagian dari pelaksanaan "fungsi administratif dalam manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, termasuk pengaturan staff, pelaksanaan termasuk pengarahan, bimbingan, koordinasi dan komunikasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan. Berikut akan dijelaskan masing-masing indikator tersebut :

1) Perencanaan

Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak ingin dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yakni perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, dan identifikasi serta pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian berarti suatu "kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan[36]. Sedangkan kegiatan

[35] "Andang. 2014. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jogjakarta : ArRuzz Media."
[36] *Sudjana,D.,(2000). Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah. Bandung : Falah Production*.

yang dimaksud adalah “kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggungjawab masing-masing untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan tepat[37]. Kegiatan-kegiatan pengorganisasian itu mencakup pembagian kerja yang harus dilakukan atau departemenisasi, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggungjawab, pengelompokan tugas, penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, serta pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi.

3) Pengkoordinasian

Pengkoordinasian merupakan bagian dari pengarahan atau pelaksanaan (actuating) diartikan sebagai proses atau rangkaian kegiatan menyelaraskan pikiran, pendapat dan perilaku dalam mewujudkan wewenang dan tanggungjawab sesuai tugas pokok masing-masing. Koordinasi juga dapat diartikan sebagai kerjasama. Kerjasama disini dimaksudkan untuk mewujudkan jaringan kerja (net work) baik kedalam maupun keluar.

4) Pengawasan dan evaluasi

Pengawasan dan evaluasi adalah proses penentuan apa yang dicapai, standar apa yang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana yaitu sesuai dengan standar[38]. Pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana

[37] *Burhanudin,(1994).Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara*.
[38] *Burhanudin,(1994).Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara*.

hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan. Proses pengawasan dan evaluasi meliputi tiga tahap, yaitu [39]: 1). menetapkan standar pelaksanaan, 2). pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan 3). menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standar dan rencana.

Untuk mengetahui hasil dari kegiatan yang ditetapkan tidak cukup hanya dilakukan dengan pengawasan akan tetapi perlu juga dievaluasi. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran hasil kerja (kinerja) bawahan sekaligus menilai apakah hasilnya telah sesuai dengan proses yang dijalankan ataukah tidak.

Berdasarkan pendapat di atas, maka indikator manajemen kepala sekolah yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1). Perencanaan, 2). Pengorganisasian, 3). Pengkoordinasian, dan 4). Pengawasan dan evaluasi, karena cocok dan sesuai dengan bahasan yang akan diteliti.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda rasakan tentang pekerjaan anda dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda[40]. Selanjutnya kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai

---

[39] *Nanang Fatah,(1996). Landasan manajemen kependidikan. Bandung : Remaja Rosdakarya*.

[40] M.J Colquitt, A. J., Lepine, J.A., dan Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York: The McGraw-Hill Com., Inc mengatakan, 2009.*

aspek pekerjaan[41].

Kemudian kepuasan kerja juga sebagai suatu perasaan positif yang timbul dalam diri seseorang terhadap pekerjaannya yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik dirinya[42]. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, baik yang berasal dari individu guru itu sendiri maupun faktor dari luar diri guru. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan

[41] R Kinicki, A. dan Kreitner, *Organizational Behaviour Key Concepts, Skills and Best Practices. Boston : Mc Graw-Hill Irwin*, 2001.
[42] Robbins, *Perilaku Organisasi, Buku 2, Jakarta, Salemba*.

kerja guru yang ada, dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu[43]: 1). Karakteristik Individu, 2). Variabel Situasional, dan 3). Karakteristik Pekerjaan.

1) Karakteristik Individu

a) Kebutuhan-kebutuhan individu

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang mendasarinya. Kepuasan kerja tergantung pada seberapa jauh individu merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi. Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan pada dirinya. Dengan sifat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Secara garis besar ada dua golongan utama kebutuhan manusia yaitu kebutuhan biologis seperti kebutuhan makan, minum, udara, dan sebagainya. Selain itu, terdapat kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk diakui kelompok dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hubungannya dengan pekerjaan maka kebutuhan-kebutuhan ini perlu untuk diketahui karena kebutuhan ini akan mempengaruhi perilaku pekerja ketika bekerja.

b) Nilai-nilai yang dianut individu

Nilai penting untuk mempelajari perilaku keorganisasian

[43] Indra Kurniawan, "Kepuasan Kerja Karyawan," *Universitas Mataram*, October, 2015, 81–95.

karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta nilai mempengaruhi persepsi karyawan. Nilai-nilai yang dianut individu akan mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya. Nilai-nilai ini pun menyangkut pilihan individu mengenai tujuan hidup layak yang diinginkan.

c) Ciri-ciri kepribadian

Ciri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara orang berfikir, cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu, dan menyelesaikan pekerjaannya. Ada kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan. Orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya ada kesesuaian bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut. Sehingga kesuksesan ini mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan.

2) Variabel-variabel yang bersifat situasional

a) Perbandingan terhadap situasi yang ada

Seringkali orang membandingkan apa yang diperoleh dengan apa yang diperoleh oleh orang lain, serta apa yang diperolehnya saat ini dengan yang pernah ia peroleh di masa lampau. Ketidak

seimbangan dapat menimbulkan ketidakpuasan. Penyebab ketiakpuasan ini adalah kecenderungan dari orang yang membandingkan dirinya dengan kelompoknya. Kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan sejenis. Apabila gaji yang diterima di bawah rata-rata yang diterima orang lain, maka orang tersebut mungkin akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b) Pengaruh Kelompok

Acuan Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu sering kali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya. Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pandangan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

c) Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya

Persepsi terhadap masa lalu penting artinya untuk membentuk harapan minimum yang diperoleh dari pekerjaan saat ini. Harapan-harapan yang timbul teerhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Sehingga akan muncul perasaan membandingkan pengalaman kerja sebelumnya dengan pekerjaannya sekarang dari beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja.

3) Karakteristik Pekerjaan

a) Kompensasi

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi[44]. Imbalan atau balas jasa dibedakan atas imbalan intrinsik (intrinsic reward) dan imbalan ekstrinsik (extrinsic reward). Imbalan intrinsik adalah imbalan- imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktifitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya misalnya : perasaan pencapaian pribadi, tanggung jawab dan otonomi pribadi, dan perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang dihasilkan secara eksternal atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah dari kinerja sebuah aktifitas, tetapi diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Imbalan-imbalan ekstrinsik seringkali digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya misalnya : gaji, bonus, tunjangan, pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, dan kantor yang mewah.

---

[44] T. H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua., Yogyakarta: BPFE*, 2001.

b) Pengawasan yang dilakukan oleh atasan

Guru akan merasakan kepuasan terhadap kepala sekolah apabila kepala sekolah menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan pada guru, daripada kepala sekolah yang bersikap acuh tak acuh serta selalu mengkritik. Kesempatan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk berpartisipasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat pimpinan bersifat ramah dan dapat memahami.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi guru, karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui dari segi apa guru merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Badriyah mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut[45] : 1). Upah, 2). Promosi, 3). Supervisi, 4). Benefit, 5). Contingent rewards, 6). Operating procedur, 7). Co-workes, 8). Nature of work, dan 9). Komunikasi. Berikut penjelasannya :

1) Upah

Guru yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2) Promosi

[45] M. Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV.Pustaka Setia*, 2015.

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan guru sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3) Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

4) Benefit

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5) Contingent rewards

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

6) Operating procedur

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti biokrasi dan beban kerja.

7) Co-workes

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8) Nature

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9) Komunikasi

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan.

Kemudian Hasibuan menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini[46]:

1) Menyenangi tugasnya, artinya guru menyadari arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, guru menyenangi tugasnya karena ia bisa

[46] *Hasibuan, Malayu S.P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.*

mengerjakannya dengan baik.

2) Mencintai tugasnya, artinya guru tidak sekedar menyukai tugasnya tapi juga sadar bahwa tugas tersebut sesuai dengan keinginannya.
3) Moral kerja positif, merupakan kesepakatan Batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.
4) Disiplin kerja, artinya kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.
5) Prestasi kerja, artinya hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Luthans indikator kepuasan kerja antara lain[47]:

1) Pekerjaan itu sendiri adalah terkait dengan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan serta memberikan tantangan kepada karyawan.
2) Pendapatan/gaji adalah sejumlah upah yang diterima di mana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding dengan orang lain dalam organisasi. Gaji merupakan imbalan tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali.
3) Kesempatan promosi adalah proses perubahan dari suatu pekerjaan

[47] *Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi*.

ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan pada waktu sebelumnya, dengan kata lain diberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi tersebut.

4) Pengawasan adalah hubungan antara setiap karyawan dengan atasan langsung.
5) Rekan kerja adalah teman kerja dalam organisasi dan interaksinya yang bersifat kerjasama dalam pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka indikator kepuasan kerja yang akan gunakan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Luthans yaitu : 1). Pekerjaan itu sendiri, 2) Kesempatan promosi, 3). Pengawasan, dan 4). Rekan kerja. Hal ini karena sesuai dan cocok dengan bahasan dalam penelitian ini.

4. Iklim Sekolah

a. Pengertian Iklim Sekolah

Kondisi lingkungan kerja atau iklim organisasi juga memegang peranan penting dalam memberikan motivasi kerja guru yang meliputi: (1) Komunikasi yang mencakup penghargaan terhadap usaha yang telah dilaksanakan, pengetahuan tentang kegiatan organisasi, rasa percaya diri berhubungan dengan manajemen organisasi, (2) Potensial pertumbuhan yang mencakup kesempatan untuk berkembang, karir dan promosi, dukungan untuk tumbuh dan berkembang melalui pelatihan, kebijaksanaan dalam

mengakomodasi kebutuhan individu, kondisi kerja yang kondusif.

Iklim sekolah (fisik dan nonfisik) yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar-mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa(*student centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Iklim sekolah dikemukakan juga oleh Hoy dan Miskel yaitu iklim sekolah merujuk pada persepsi guru tentang lingkungan kerja, kepribadian para partisipan, dan kepemimpinan organisasional yang mempengaruhinya[48]. Lebih spesifik lagi iklim sekolah merupakan satu kualitas lingkungan sekolah yang relatif tetap yang dialami oleh para partisipan, mempengaruhi perilaku mereka, dan didasarkan pada persepsi kolektif mereka tentang perilaku di sekolah. Hoy dan juga mengemukakan iklim organisasi adalah kualitas sekolah yang relatif abadi yang dimanifestasikan dalam persepsi kolektif para guru terhadap perilaku orang.

Suatu organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan suatu batasan yang relatif dapat

[48] Hoy & Miskel, *"Administrasi Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar," 2014.*

diidentifikasi, relatif bekerja terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan[49]. Batasan yang terakhir ini mengisyaratkan bahwa organisasi memiliki kriteria : (1) kesatuan sosial, (2) dikoordinasikan secara sadar, (3) memiliki batasan yang relative dapat diidentifikasi, (4) bekerja yang secara relatif dilakukan secara terus-menerus, dan (5) mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan. Organisasi dapat dinyatakan pula sebagai sekumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama dalam suatu wahana yang terstruktur dan teratur untuk mencapai seperangkat tujuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi sebagai kumpulan unit atau subsistem yang saling terkait, dan menyatu sebagai wahana untuk mencapai tujuan yang sama.

Iklim organisasi (*organizationnal climate*) adalah suatu kualitas masukan yang relatif dari lingkungan organisasi yang merupakan pengalaman yang dialami anggota organisasi mempengaruhi tingkah laku mereka.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu karakteristik organisasi yang dapat diukur dan membedakan sebuah organisasi satu dengan organisasi lainnya serta berpengaruh pada pekerjaan anggotanya untuk mencapai suatu tujuan.

b. Indikator Iklim Sekolah

[49] S.P. dan Judge Robbins, *Perilaku Organisasi, Buku 2, Jakarta, Salemba*, 2015.

Indikator iklim sekolah adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim sekolah. Indikator iklim sekolah mempengaruhi motivasi guru untuk berperilaku tertentu. Untuk mengukur iklim sekolah terdapat enam dimensi yang diperlukan, yaitu[50]:

1) Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2) Standar-standar

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan rasa kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan. Standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerjanya. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerjanya.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan guru dan staf bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri". Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa

[50] Dkk. Vannecia Marchelle Soegandhi, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, Jurnal AGORA 1," 2013.

didorong untuk memecahkan problemanya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4) Penghargaan

Penghargaan (*recognition*) mengindikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5) Dukungan

Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya. Jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model yang ada saat ini, di mana sumber-sumber sangat terbatas.

6) Komitmen

Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat keloyalan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Iklim kerja yang positif dapat terjadi dengan terjalinnya hubungan yang baikdan harmonis antara kepala sekolah pimpinan dengan seluruh pegawainya dan seluruh peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Owens bahwa : faktor-faktor penentu iklim organisasi sekolah terdiri dari (1). Ekologi**,** yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik, dan lain-lain,(2). Hubungan sosial, (3). Sistem sosial yakni ketatausahan, perorganisasian,pengambilan keputusan dan pola komunikasi, (4). Budaya yakni nilai- nilai,kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi[51].

Pada penelitian ini peneliti akan menggunakan indikator Ownes, karena indikator yang dikemukakannya cocok dan sesuai dengan bahasan yang akan peneliti teliti.

B. Penelitian yang Relevan

Berdasarkan telaah yang dilakukan, peneliti menemukakan penelitian yang ada kaitannya dengan penelitian tersebut adalah :

1. Harmono (2016)[52], Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui

[51] *Ownes, faktor-faktor penentu iklim organisasi sekolah, (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 14.*

[52] "Harmono, (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Efektivitas sekolah pada SD Negeri di Kecamatan Tlogowungu, Kabupaten Pati."

pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah pada SD Negeri di Kecamatan Tlogowungu Kabupaten Pati, (2) mengetahui pengaruh iklim sekolah terhadap efekktivitas sekolah pada SD Negeri di Kecamatan Tlogowungu Kabupaten Pati, (3) mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah pada SD Negeri di Kecamatan Tlogowungu Kabupaten Pati. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan kepala sekolah SD Negeri di Kecamatan Tlogowungu Kabupaten Pati yang berjumlah 264 orang diperoleh sampel sebanyak 155 orang dengan menggunakan teknik proportional random sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner sebagai data primer yang diperoleh langsung dari responden. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji persyaratan dan uji hipotesis meliputi analisis regresi linier sederhana.

2. Andhy (2013)[53]. Permasalahan dalam penelitian ini adalah (1) Apakah ada pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Yayasan Budi Luhur Kabupaten Agam?, (2) Apakah ada pengaruh dari motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Yayasan Budi Luhur Kabupaten Agam?, dan (3) Apakah ada pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja para guru terhadap kinerja guru di Yayasan Budi Luhur Kabupaten Agam?, sehingga

[53] "Andhy, (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Kabupaten Agam."

tujuan dari penelitian adalah untuk menjawab pertanyaan dari penelitian tersebut. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh guru yang bekerja di Yayasan Budi Luhur Kabupaten Agam sebanyak 75 orang, dengan sampel populasi yang digunakan atau sampel keseluruhan dari populasi sebanyak 75 sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner untuk data primer penelitian dan metode survei arsip data untuk data sekunder.

3. Yuliani (2013)[54]. Permasalahan yang dapat dirumuskan adalah : 1). Seberapa besar pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan (Dindik) Kabupaten Purbalingga?, 2). Seberapa besar pengaruh yang signifikan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten Purbalingga?, 3). Seberapa besar lingkungan kerja memoderasi kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten Purbalingga?. Tujuan penelitian: 1). Menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten Purbalingga, 2). Menganalisis signifikansi pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten Purbalingga.

[54] "Yuliani, (2013) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purbalingga dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi."

4. Sucianti (2015)[55]. Penelitian ini tergolong sangat kuat dengan persentase sebesar 83,42% dan 82,91%. Dari Output Regression, diketahui signifikansi sebesar 0,000 (< 0,05), maka disimpulkan bahwa ada pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Negeri Dabin I dan II Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen. Persamaan regresi sederhananya : Y = 39,593 + 0,580X. Jika iklim organisasi sekolah nilainya 0, maka motivasi kerja guru nilainya 39,593. Setiap peningkatan iklim organisasi sekolah sebesar 1%, maka motivasi kerja guru meningkat sebesar 58%. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,311. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja gurusebesar 31,1%, sedangkan sisanya sebesar 68,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Saran yang diberikan antara lain guru hendaknya berusaha untuk meningkatkan motivasi kerjanya dan pihak sekolah memfasilitasinya dengan menciptakan iklim organisasi sekolah kondusif.
5. Lestari (2016)[56]. Tujuan dalam penelitian adalah (1) mengetahui apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi belajar siswa, (2) mengetahui apakah kinerja guru berpengaruh terhadap motivasi belajar siswa (3) mengetahui apakah kepemimpinan

[55] "Sucianti (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purbalingga dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi."
[56] "Lestari, (2016)Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Mranggen Demak."

kepala sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi belajar siswa. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif, karena penelitian yang dilakukan menekankan analisisnya pada data-data numeric (angka). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Simple Random Sampling. Sampel penelitian ini semua guru Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Mranggen Demak dengan jumlah guru yang menjadi populasi adalah 73 orang.

6. Seniwati (2021)[57]. Berdasarkan pengujian, model dinyatakan memenuhi asumsi klasik dan uji kelayakan model, dan diperoleh persamaan regresi linier berganda Y= 0,036 + 0,257 $X1$ + 0,019 $X2$ + 0,106 $X3$ + 0,290 $X4$. Hasil analisa secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan seluruh variable independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 76,4%. Sisanya 23,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

C. Kerangka Konsep

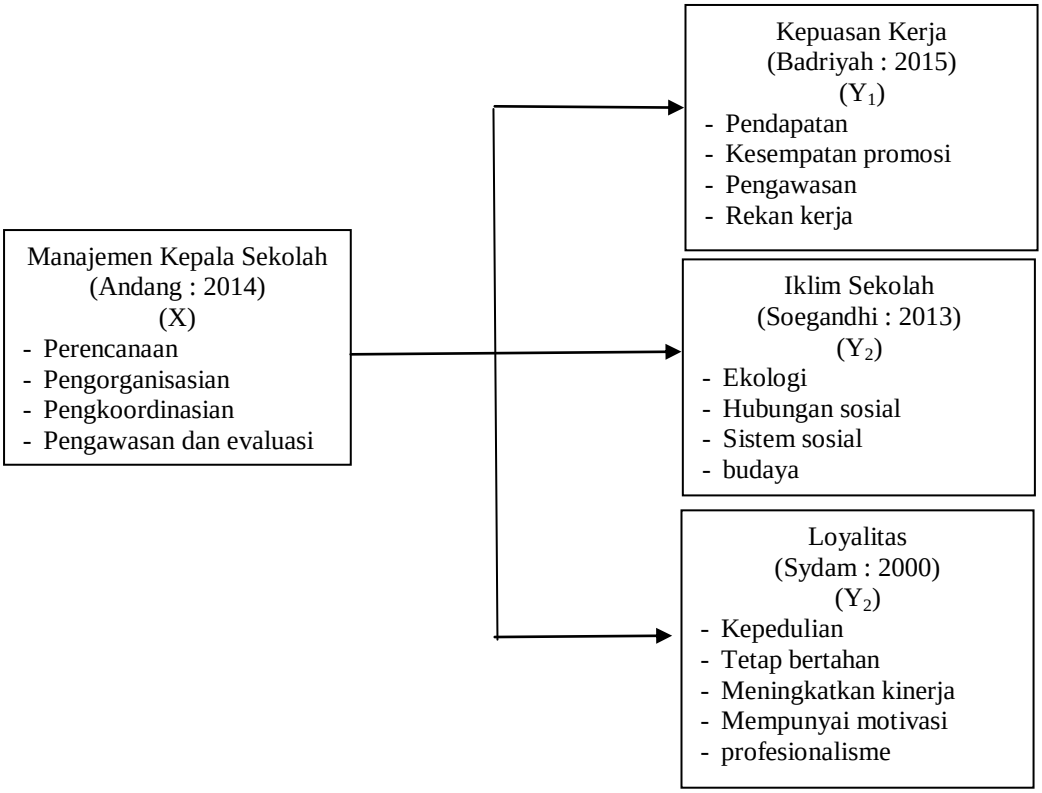
Kerangka konsep yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan

[57] Seniwati Seniwati, Sudarno Sudarno, dan Rini Fatmasari, "Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus IV Tampan Pekanbaru," *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8.1 (2022), 31 <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.31-42.2022>.

antar variabel yang akan diteliti[58]. Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas serta variabel terikat yang saling berkaitan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kemampuan manajemen, kepuasan kerja, dan iklim organisasi kepala sekolah, sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah loyalitas guru.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial yang efektif, manajemen yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan kemampuan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memberikan kepuasan kerja terhadap guru. Kepuasan kerja guru juga merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi seorang guru dalam proses belajar-mengajar dan mendampingi peserta didik dalam jenjang pendidikan. Ketika seorang guru merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaannya tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Selain itu iklim organisasi juga memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan pendidikan. Guru akan merasakan bahwa iklim yang ada di dalam organisasinya baik dan menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi dan menimbulkan perasaan berharga, sehingga guru memberikan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. Keterkaitan antara kemampuan manajemen terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah, dan terhadap loyalitas guru dapat di lihat pada gambar 2.1 berikut ini :

[58] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kombinasi. Bandung: Alfabeta*, 2017.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teoritis yang telah peneliti kemukakan maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini adalah :

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajemen terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah, loyalitas guru MTsN di Kabupaten Agam.
2. Ha : Terdapat pengaruh pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajemen terhadap kepuasan kerja, iklim sekolah, loyalitas guru MTsN di Kabupaten Agam.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif diartikan sebagai penelitian berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pegumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan[59].

Kemudian metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan tujuan dapat memberikan suatu gambaran terhadap masalah yang akan diteliti, juga dapat dijadikan sebagai bahan mengungkapkan, menjelaskan, dan menganalisis suatu masalah sehingga dapat menemukan suatu hasil.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian adalah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) yang ada di Kabupaten Agam. Pemilihan lokasi ini didasarkan pertimbangan bahwa penelitian ini belum pernah diteliti, keterbatasan waktu, tenaga dan biaya dalam penelitian.

[59] "Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D. Bandung: Alfabeta."

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian di rencanakan pada bulan Maret sampai Juni 2023. Instrumen penelitian dibagikan kepada responden pada jam kerja dengan izin kepala Madrasah enelitian ini akan dilaksanakan di seluruh MTsN di Kabupaten Agam.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi Populasi adalah "keseluruhan subyek penelitian, sedangkan sampel adalah sebagian wakil yang diteliti"[60]. Sedangkan menurut Sukardi populasi adalah elemen penelitian yang hidup dan tinggal bersama-sama dan secara teoretis manjadi target hasil penelitian[61].

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Tsanawiyah Negeri yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di wilayah Kabupaten Agam. Data diperoleh dari Kemenag Kabupaten Agam. Adapun jumlah data populasi dalam penelitian ini dapat di lihat pada tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1: Penyebaran Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah
1	MTsN 1 Agam	41
2	MTsN 2 Agam	36
3	MTsN 3 Agam	37
4	MTsN 4 Agam	52

[60]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian ...,* h.108
[61]Sukardi, *Metodologi penelitian Pendidikan (Kompetensi dan Praktiknya)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, h. 53

5	MTsN 5 Agam	37
6	MTsN 6 Agam	58
7	MTsN 7 Agam	48
8	MTsN 8 Agam	30
9	MTsN 9 Agam	34
10	MTsN 10 Agam	31
11	MTsN 11 Agam	47
12	MTsN 12 Agam	30
13	MTsN 13 Agam	28
	Jumlah	509

Sumber Kemenag. Kabupaten Agam

Berdasarkan tabel di atas, maka jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 509 orang guru.

2. Sampel

Sampel Sampel Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*. Penarikan sampel secara proporsional ini bertujuan agar setiap strata didalam populasi terwakili. *Proportional Random Sampling* merupakan pengembangan dari *stratified random sampling*, dimana jumlah sampel pada masing-masing strata sebanding dengan jumlah anggota populasi pada masing-masing strata populasi atau stratified proporsional random sampling[62]. Untuk menentukan berapa jumlah sampel, digunakan perbandingan antara jumlah tiap kelompok dibagi dengan jumlah total (jumlah populasi), kemudian dikalikan dengan besar sampel. Dalam hal ini ditetapkan sebanyak 30% dari populasi. Perincian hasil perhitungan sampel dapat dilihat pada tabel

[62] *Yusuf, A. Muri. 2007. Metodologi Penelitian. Padang: Universitas Negeri Madang Press*.

dibawah ini:

Tabel 3.2 : Tabel Jumlah Sampel Guru MTsN di Kabupaten Timur

No	Nama Sekolah	Populasi	Sampel
1	MTsN 1 Agam	41	12
2	MTsN 2 Agam	36	11
3	MTsN 3 Agam	37	11
4	MTsN 4 Agam	52	16
5	MTsN 5 Agam	37	11
6	MTsN 6 Agam	58	18
7	MTsN 7 Agam	48	15
8	MTsN 8 Agam	30	9
9	MTsN 9 Agam	34	10
10	MTsN 10 Agam	31	9
11	MTsN 11 Agam	47	14
12	MTsN 12 Agam	30	9
13	MTsN 13 Agam	28	8
	Jumlah	509	153

Sumber : Data Dinas Pendidikan Kabupaten Agam Tahun 2023

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh jumlah sampel sebesar 153 orang. Guru yang menjadi subyek penelitian ini diambil secara acak, Dengan cara terlebih dahulu menulis nomor setiap anggota populasi yang ada ditiap kelas pada secarik kertas yang kemudian digulung. Hal ini dilakukan supaya setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian. Metode pengumpulan data adalah cara-

cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data[63]. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Angket (Kuisioner)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya[64]. Data kuesioner merupakan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada guru di MTsN di Kabupaten Agam.

Setiap pertanyaan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban, yaitu : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Penentuan nilai skala likert untuk jawaban dilakukan dalam bentuk checklist. Jawaban setiap item instrumen akan dijawab dengan format sebagai berikut :

Tabel 3.3 : Penentuan Nilai Skala Likert

No	Jenis Jawaban	Bobot
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Kurang Setuju	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

[63] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, (Cet. XIII; Jakarta: Rineka Cipta, 2006),h. 134.*

[64] Suryani dan Hendryadi, *Metode Riset Kuantitatif : Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam (Jakarta: Kencana, 2016), hal 173.*, 2016.

C. Teknik Analisa Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis statistik deskriptif yang dipakai adalah deskripsi persentase, digunakan untuk mendeskripsikan variabel kemampuan manajemen, kepuasan kerja, iklim sekolah, dan loyalitas guru.

2. Uji Analisis Statistik Inferensial

a. Uji Persyaratan

Analisis uji persyaratan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi persyaratan untuk dianalisis dengan teknik yang telah direncanakan. Uji persyaratan ini meliputi :

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov* dengan kriteria nilai signifikansi hasil perhitungan lebih besar dari taraf alpha (α) 0,05 atau 5%. Jika nilai signifikan lebih besar dari α = 5% maka data berdistribusi normal dan sebaliknya jika lebih kecil dari α = 5% data tidak berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik[65].

3) Uji Asumsi Klasik

a) Uji multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat di antara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Dilihat dari *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* kita dapat mengatahui ada atau tidaknya multikolinearitas dalam regresi. Pertama, jika nilai *Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10, maka model penelitian terbebas dari Multikoliniearitas. Kedua, jika nilai *Tolerance* < 0,10 dan VIF > 10, maka model penelitian tersebut terdapat multikoliniearitas.

b) Uji heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas

[65] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV*, 2017.

dapat diketahui dari nilai signifikan korelasi Rank Spearman antara masing-masing variabel independen dengan residualnya. Jika nilai signifikan lebih besar dari α (5%) maka tidak terdapat Heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika lebih kecil dari α (5%) maka terdapat Heteroskedastisitas.

b. Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini menggunakan persamaan regresi berganda satu prediktor dengan tiga variabel. Persamaan regresi berganda ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kemampuan manajemen (X) terhadap kepuasan kerja (Y_1), iklim sekolah (Y_2), dan loyalitas guru (Y_3). Rumus regresi dengan dua variabel bebas (independen) adalah:

Y = a+b1X1+b2X2+b3X3+e

Keterangan :

X = Manajemen Kepala Sekolah

a = Constanta

b1 – b3 = Koefisien Regresi

Y_1 = Kepuasan kerja

Y_2 = Iklim sekolah

Y_3 = Loyalitas Guru

e = Error distribances r

c. Pengujian Hipotesis

1) Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimaksukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen[66]. Pengujian simultan (Uji F) untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajemen (X) terhadap kepuasan kerja (Y_1), iklim sekolah (Y_2), dan loyalitas guru (Y_3) di MTsN di Kabupaten Agam. Variabel independen dinyatakan berpengaruh terhadap variabel dependen apabila nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0{,}05$ atau 5%.

2) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin besar nilai maka semakin besar pula kemampuan variabel dependen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi keseluruhan (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi yang diberikan oleh variabel kemampuan kemampuan manajemen (X) terhadap kepuasan kerja (Y_1), iklim sekolah (Y_2), dan loyalitas guru (Y_3) di MTsN di Kabupaten Agam di MTsN di Kabupaten Agam secara simultan.

[66] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV*.

DAFTAR PUSTAKA

"Andang. 2014. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jogjakarta : ArRuzz Media"

"Andhy, (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Kabupaten Agam"

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, (Cet. XIII; Jakarta: Rineka Cipta, 2006),h. 134*

Badriyah, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV.Pustaka Setia,* 2015

Basri, Hasan, *Kepemimpinan Kepla Sekolah, Bandung: Pustaka Setia,* 2014

Burhanudin,(1994).Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara

Colquitt, A. J., Lepine, J.A., dan Wesson, M.J, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York: The McGraw-Hill Com., Inc mengatakan, 2009*

Ditjend. Dikdasmen (2002). Kompetensi : Memiliki Jiwa Kepemimpinan. Jakarta : Ditjend. Dikdasmen.

Gouzali Saydam, Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) Jilid 2, cet. ke-2, (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 2000),h.6.

Handoko, T. H., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua., Yogyakarta: BPFE,* 2001

Handoko, T.H, *Manajemen Personalia Dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jogjakarta : BPFE,* 2012

"Harmono, (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Efektivitas sekolah pada SD Negeri di Kecamatan Tlogowungu, Kabupaten Pati"

Hasibuan, Malayu S.P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Hendryadi, Suryani dan, *Metode Riset Kuantitatif : Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam (Jakarta: Kencana,*

2016), hal 173., 2016

Kemdikbud, "Peraturan Pemerintah Ri Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar"

Kinicki, A. dan Kreitner, R, *Organizational Behaviour Key Concepts, Skills and Best Practices. Boston : Mc Graw-Hill Irwin*, 2001

Kurniawan, Indra, "Kepuasan Kerja Karyawan," *Universitas Mataram*, October, 2015, 81–95

"Lestari, (2016)Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Mranggen Demak"

Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi

Miskel, Hoy &, "Administrasi Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar," *2014*
Mulyasa, (2002). Manajemen Berbasis Sekolah(MBS) : Konsep, Strategi, dan implementasi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, (2002). Manajemen Berbasis Sekolah(MBS

Mulyasa., E., *Kurikulum yang di sempurnakan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya*, 2006

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Rosdakarya)*, 2002

Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya*, 2006

Nanang Fatah,(1996). Landasan manajemen kependidikan. Bandung : Remaja Rosdakarya

Nitisemito, *Nitisemito, A. S. 1991. Manajemen Personalia. Jakarta. Gahalia Indonesia*, 1991

Ownes, faktor-faktor penentu iklim organisasi sekolah, (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 14.

P, Siagian. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara*, 2008

Poerwopoespito, F.Z., *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia*, 2004

Rasimin, *Manusia Dalam Industri dan Organisasi. Makalah. Yogyakarta: Fakultas*, 2006

Robbins, S.P. dan Judge, *Perilaku Organisasi, Buku 2, Jakarta, Salemba*, 2008

———, *Perilaku Organisasi, Buku 2, Jakarta, Salemba*, 2015

Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama, , Jakarta: Penerbit Gunung Agung*, 1996

———, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit Gunung Agung*, 1996

Seniwati, Seniwati, Sudarno Sudarno, dan Rini Fatmasari, "Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus IV Tampan Pekanbaru," *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8.1 (2022), 31 <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.31-42.2022>

"Soebagyo Brotosejati, (2002). Kebijakan pemerintah propinsi Jawa Tengah dibidang pendidikan dalam era otonomi daerah, Makalah seminar revitalisasi pendidikan dasar dan menengah. Magelang : Univ. Muhammadiyah Magelang."

Steers, M. R, *Terjemahan Magdalena Jamin, Efektivitas Organisasi. Jakarta: Erlangga*, 1997

"Sucianti (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purbalingga dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi"

Sudimin, T, "Histleblowing: Dilema Loyalitas dan Tanggung Jawab Publik. Jurnal Manajemen dan Usahawan," *2013*

Sudiyono, (2004). Manajemen Pendidikan Tinggi. Jakarta : Rineka Cipta.
Sudjana,D.,(2000). Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah. Bandung : Falah Production

"Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D. Bandung: Alfabeta."

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV*, 2017

———, *Metodologi Penelitian Kombinasi. Bandung: Alfabeta*, 2017

"Vannecia Marchelle Soegandhi, dkk., Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, Jurnal AGORA 1 (1), 2013."

Vannecia Marchelle Soegandhi, Dkk., "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, Jurnal AGORA 1," 2013

Wahjosmidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya. Jakarta: Rajawali Pers,* 2013

Wahjosumidjo, (2001). Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya. Jakarta : Rajawali Perss

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,* 2002

Wirawan, *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,* 2013

"Yuliani, (2013) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purbalingga dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi"

Yusuf, A. Muri. 2007. Metodologi Penelitian. Padang: Universitas Negeri Madang Press

Zazin, N, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan : Teori & Aplikasi. Jogjakarta : ArRuzz Media,* 2011