

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas, baik pada jalur pendidikan formal, informal maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Dikatakan lebih lanjut, bahwa pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditentukan karena berbagai indikator menunjukkan bahawa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya yang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan¹. Guru merupakan sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa. Guru merupakan unsur penting di sekolah karena kinerja guru menentukan keberhasilan belajar siswa dan pada akhirnya menentukan kualitas sekolah.

Tugas profesional guru mencakup kegiatan berantai dimulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan, mengevaluasi sampai dengan tindak lanjut evaluasi. Seorang guru yang memiliki profesionalitas yang tinggi akan tercermin dalam sikap mental serta komitmennya terhadap perwujudan

¹ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h.52.

dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi. Guru akan selalu mengembangkan dirinya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman sehingga keberadaannya senantiasa memberikan makna profesional.

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.² Jadi yang disebut sebagai guru yang profesional adalah seperti apa yang dikatakan Rice & Bishoprick, yaitu: “guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.” dan Glickman, menegaskan bahwa “orang akan bekerja secara profesional bila orang tersebut memiliki kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*)”.³ Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Dan sebaliknya orang tidak akan bekerja secara profesional bila hanya memiliki salah satu diantara dua persyaratan tersebut.

Menurut E. Mulyasa ruang lingkup kompetensi profesional guru ditunjukkan oleh beberapa indikator. Secara garis besar indikator yang dimaksud adalah: 1) Kemampuan dalam memahami dan menerapkan landasan

² Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), h.75.

³ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h.5.

kependidikan dan teori belajar siswa; 2) Kemampuan dalam proses pembelajaran seperti pengembangan bidang studi, menerapkan metode pembelajaran secara variatif, mengembangkan dan menggunakan media, alat dan sumber dalam pembelajaran; 3) Kemampuan dalam mengorganisasikan program pembelajaran, dan 4) Kemampuan dalam evaluasi dan menumbuhkan kepribadian peserta didik.⁴

Berdasarkan uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki sebagai dasar dalam melaksanakan tugas profesional yang bersumber dari pendidikan dan pengalaman yang diperoleh. Kompetensi profesional tersebut berupa kemampuan dalam memahami landasan kependidikan, kemampuan merencanakan proses pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, dan kemampuan mengevaluasi proses pembelajaran.

Tanggung jawab guru dalam proses belajar mengajar di sekolah ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya, selalu mencoba mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan tugas sehingga menjadi lebih baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal tidak dapat dilakukan. Kondisi ini menunjukkan bahwa guru tersebut mempunyai tingkat profesionalitas yang tinggi dalam proses belajar mengajar tersebut. Profesionalitas yang tinggi ini

⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h.135-136.

akan menyebabkan ia mempunyai kinerja yang tinggi pula dalam proses belajar mengajar tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang guru adalah kepuasan kerja seorang guru. Seorang guru dapat bekerja secara professional jika pada dirinya terdapat kepuasan kerja yang tinggi. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik karena ada motif-motif atau alasan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Alasan itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepada guru, sehingga ia mau dan rela bekerja keras.

Pemenuhan kepuasan kerja seorang guru yang tepat akan mendorong guru merubah perilakunya untuk tumbuh dan berkembang mencapai keberhasilannya dalam bekerja. Untuk mengoptimalkan pencapaian prestasi yang dimiliki pegawai perlu dukungan pemimpin dalam pelaksanaannya, salah satunya dengan memperhatikan peningkatan kepuasan kerja kepada guru, agar guru dapat meningkatkan kemampuan sesuai dengan yang dikehendaki pemimpin, sehingga kinerjanya pun akan meningkat, sesuai dengan tujuan dari organisasi.

Motivasi kerja, Hughes et al. menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat

dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.⁵

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berhubungan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁶ Peran kepala madrasah ini menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan motivasi kerja dan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kartono bahwa fungsi kepemimpinan kepala madrasah adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.⁷ Oleh karena itu, keberhasilan kepala madrasah

⁵ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, (Jakarta: Salemba Humanika, Edisi Ketujuh, 2012), h.337.

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h.52.

⁷ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003h. 67.

dalam menjalankan tugasnya dapat dilihat melalui kemampuannya dalam menciptakan iklim belajar mengajar, mempengaruhi dan mengajak serta mendorong guru, pegawai, dan peserta didik untuk menjalankan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya.

Seorang kepala madrasah harus memberi dorongan kepada guru-guru, supaya mereka senantiasa berusaha untuk mengembangkan dirinya secara terus menerus. Namun perkembangan ke arah yang lebih baik, diharapkan tidak hanya pada para guru saja tetapi juga kepala madrasah itu sendiri. Kepemimpinan seorang kepala madrasah sedikit banyak dapat mempengaruhi pendidikan di lingkungan sekolah. Sekolah juga membutuhkan figur seorang pemimpin yang siap bekerja keras untuk dapat memajukan sekolah dan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi pandangan baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang membangkitkan atau memotivasi bawahannya untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya (*beyond expectation*). Kepemimpinan penting karena secara teoritis kepemimpinan diposisikan sebagai faktor sentral yang mendinamisasi, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lain

dalam organisasi.⁸ Pemimpin transformasional juga berarti seseorang (pemimpin) yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap pegawai dan membuat mereka melihat bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Di Indonesia tipe kepemimpinan transformasional mulai mengemuka seiring dengan perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke desentralisasi, di mana sekolah memiliki peranan yang signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri berbasis sekolah adalah agar kepala madrasah dapat mengimplementasikan pentingnya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sekolah model manajemen upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan. Tanpa disertai kepemimpinan kepala madrasah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil optimal.

Kriteria madrasah bermutu adalah madrasah yang telah memenuhi delapan standar nasional pendidikan. Pemenuhan delapan standar ini oleh madrasah merupakan rangkaian proses yang tidak terpisahkan dan berkelanjutan. Salah satu standar yang memegang peran penting dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang memegang peran strategis dalam menentukan keberhasilan pendidikan di

⁸ F Gana, *Kepemimpinan dan Struktur Organisasi sebagai Determinan Inovasi Organisasi*, (Jakarta: Usahawan, 2004), h.5.

suatu satuan pendidikan. Kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan sebuah satuan pendidikan adalah *leader, motor* dan *fowernya* untuk menjamin keterlaksanaan proses peningkatan mutu melalui perbaikan delapan standar nasional pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, kepala kepala madrasah terutama standar kompetensi baik kompetensi kepribadian, kewirausahaan madrasah harus memenuhi standar sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 29 Tahun 2014 tentang standar akademik maupun manajerial. Tanpa hal tersebut, tidaklah mungkin seorang kepala madrasah mampu memimpin sebuah satuan pendidikan⁹.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Pandeglang adalah salah satu MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang yang terletak wilayah perkotaan Kabupaten Pandeglang, animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut cukup tinggi karena dipandang sebagai salah satu sekolah yang berkualitas, hal ini bisa dilihat dari banyaknya calon peserta didik baru yang pendaftar, proses seleksi calon peserta didik baru pun dilakukan dengan ketat karena kapasitas bangku yang disediakan terbatas. Fasilitas belajar atau sarana dan prasarana yang tersedia sudah cukup memadai termasuk kompetensi tenaga pendidik 90 persen memenuhi kualifikasi akademik sesuai dengan bidang studi yang diampu.

Semangat awal pendirian MTs Negeri 2 Labuan didasarkan pada keinginan warga masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya ke sekolah-

⁹ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama RI, Cetakan ke-2, 2005)

sekolah negeri, saat ini animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah tersebut cukup tinggi sehingga kehadiran MTs Negeri 2 Labuan menjadi jawaban bagi masyarakat Labuan dan sekitarnya.

Sebagai lembaga pendidikan tingkat dasar yang bercirikan keagamaan di tengah-tengah masyarakat yang tinggal di daerah pariwisata dan pantai, kehadiran madrasah tersebut harus mampu menjadi benteng akhlak dan moral bagi anak-anak dalam menangkal pengaruh negatif lingkungan pariwisata. Oleh karena itu kemampuan kepala madrasah dalam memimpin dan mengelola agar madrasah lebih baik dan tetap menjadi pilihan masyarakat harus terus ditingkatkan.

MTs Negeri 3 Pandeglang berada di wilayah paling selatan di Kabupaten Pandeglang, dengan semangat yang tinggi untuk sejajar dengan sekolah dan madrasah negeri lainnya di Kabupaten Pandeglang, madrasah ini memulai sosialisasi eksistensinya di Cibaliung sebagai tempat MTs Negeri 3 ini berada. Keterlibatan dalam berbagai *event* masyarakat di wilayah Cibaliung menjadikan madrasah ini semakin diminati masyarakat. Di antara kendala yang nampak adalah optimisme yang masih rendah untuk bersaing dengan madrasah negeri lainnya di Kabupaten Pandeglang, sehingga mempengaruhi semangat dan motivasi guru dan staf madrasah. Tetapi, kehadiran pemimpin yang mengetahui bahwa potensi untuk terus dikembangkan akan dapat meningkatkan kualitas madrasah baik secara intra kulikuler maupun ekstra kulikuler.

Berdasarkan informasi awal yang ditemukan peneliti pada tiga MTs

Negeri di Pandeglang tersebut, terdapat kemiripan permasalahan yang teridentifikasi, implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah masih rendah dan cenderung konvensional, hal ini dapat dibuktikan dengan masih rendahnya upaya pengembangan diri guru dan staf madrasah, saat ini upaya pengembangan diri hanya mengandalkan diklat-diklat teknis substantif dan diklat keterampilan staf yang dilaksanakan oleh Badan Dilat Keagamaan (BDK) Jakarta dengan kuota per-kabupaten/kota yang sangat terbatas jika dibandingkan dengan jumlah guru dan staf madrasah tsanawiyah seKabupaten Pandeglang. Kemampuan pemimpin dalam mentransformasikan visi dan misi kepemimpinan kepada pegawai belum maksimal sehingga rutinitas formal terkesan menjenuhkan.

Supervisi akademik dan manajerial kepala madrasah dalam pemenuhan standar pengelolaan madrasah masih rendah hal ini terlihat dari lemahnya pemahaman dalam penyusunan Rencana Kerja Tahunan dan pencapaian target SKP pegawai.

Komunikasi yang terbangun antara pimpinan dan pegawai, serta perilaku pimpinan terhadap pegawai, akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja guru dan staf, perhatian yang rendah terhadap individu guru dan staf sebagai pegawai akan berpengaruh pada kepuasan kerja sehingga kinerja guru dan staf pun rendah.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merasa tertarik dan

bermaksud mengungkap *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Negeri dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru dan Staf di Kabupaten Pandeglang-Banten.*

B. Identifikasi Masalah

Banyak dan kompleksnya masalah yang terdapat dalam pendidikan madrasah tidak dapat dipungkiri dekade ini. Oleh karena kompleks itulah, masalah-masalah yang ada harus mendapat penanganan yang tepat. Adapun masalah-masalah yang teridentifikasi dalam rencana penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah belum efektif dan masih rendah.
2. Supervisi manajerial kepala madrasah dalam pemenuhan standar pengelolaan madrasah masih rendah, sehingga mempengaruhi kualitas kerja guru dan staf.
3. Supervisi akademik kepala madrasah dalam melaksanakan pemenuhan standar proses dalam pelaksanaan pembelajaran pada madrasah masih rendah sehingga mempengaruhi efektivitas kerja guru.
4. Profil kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung konvensional, sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja guru dan staf.
5. Pengembangan madrasah efektif belum banyak dilakukan oleh para pemimpin madrasah karena pemenuhan standar proses dan pengelolaan madrasah rendah

6. Kepuasan kerja guru yang rendah sehingga berpengaruh pada kinerja guru dan staf

C. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada ruang lingkup sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Tsanawitah Negeri di Kabupaten Pandeglang

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah, merupakan perilaku pemimpin (kepala madrasah) yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan guru, menginspirasi dan memotivasi guru, merangsang kreativitas dan inovasi guru, memperlakukan setiap guru secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada guru.

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional kepala madrasah diungkap melalui persepsi kepala madrasah, guru dan staf tentang perilaku pemimpin (kepala madrasah) yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan guru, menginspirasi dan memotivasi guru, merangsang kreativitas dan inovasi guru, memperlakukan setiap guru secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada guru yang diungkap melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru dan staf.

Fokus Penelitian Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Indikator
1	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan Visi dan Misi 2. Memunculkan rasa bangga 3. Kepercayaan dan karisma
2	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memunculkan harapan yang tinggi 2. Visi menarik dan menginspirasi
3	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecerdasan bawahan meningkat 2. Kreativitas meningkat 3. Inovatif 4. Rasional 5. Problem solver
4	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perhatian pribadi 2. Memahami kebutuhan 3. Menghargai kemampuan dan aspirasi 4. Melatih dan memberi saran 5. Tidak menghakimi 6. Mendampingi dan memotivasi

2. Kepuasan Kerja Guru dan Staf

Kepuasan kerja adalah sikap guru dan staf terhadap situasi dan kondisi kerja yang timbul karena adanya interaksi yang terjadi antara penilaian terhadap pekerjaan mereka dengan pikiran, perasaan, dan emosi

mereka berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan manfaat lainnya yang dirasakan oleh guru tersebut.

Robbins dan Judge, mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu: ¹⁰

- a. Pembayaran (*Pay*)
- b. Pekerjaan (*Job*)
- c. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)
- d. Atasan (*Supervisor*)
- e. Rekan kerja (*Co-workers*)

Adapun penelitian tentang kepuasan kerja guru dan staf di madrasah Tsanawiyah negeri difokuskan kepada kepuasan kerja yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah negeri, karena kepemimpinan adalah salah satu variabel yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan staf. Kepuasan kerja guru dan staf terhadap kepemimpinan kepala madrasah negeri diungkap melalui wawancara tentang persepsi guru dan staf terkait sikapnya terhadap interaksi yang terjadi antara penilaian terhadap pekerjaan mereka dengan pikiran, perasaan, dan emosi mereka.

Fokus penelitian kepuasan kerja guru dan staf yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah :

Fokus penelitian kepuasan kerja guru dan staf

¹⁰ S.H. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi Kedua belas, 2008), h. 108.

No	Dimensi Kepuasan Kerja	Indikator
1	Kepuasan terhadap supervisor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senang dengan perlakuan pimpinan 2. Pimpinn mengayomi 3. Memotivasi 4. Menunjukkan sikap yang baik 5. Disegani dan dihormati 6. Mampu menunjukkan skil individualnya
2	<i>Value Attitment dan Equity</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dihargai ide dan gagasannya sehingga bisa menunjukkan kontribusi positif terhadap organisasi 2. Diperlakukan adil dalam pembagian tugas dan beban kerja
3	Kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan bantuan teknis 2. Memperlakukan bawahan secara baik.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka

rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang ?
2. Bagaimana kepuasan kerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang?
3. Bagaimana kepuasan kerja staf MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap:

- a. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah MTs Negeri di Kabupaten.
- b. Kepuasan kerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang
- c. Kepuasan kerja staf MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang

2. Kegunaan

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka apabila telah dilaksanakan penelitian dapat diambil manfaat dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- b. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah MTs Negeri di Kabupaten.
- c. Kepuasan kerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang.
- d. Kepuasan kerja staf MTs Negeri di Kabupaten Pandeglang

F. Definisi Operasional

Perbedaan interpretasi pada suatu pengertian, akan memberikan makna yang berbeda, untuk menyamakan persepsi peneliti memberikan beberapa definisi operasional sebagai berikut :

1. Guru dan pendidik, dalam penulisan tesis ini peneliti menggunakan istilah guru, mengacu pada UU nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS ayat (6) dijelaskan *pendidik* adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, *instructor*, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Maka secara spesifik istilah yang digunakan dalam tulisan ini adalah guru sebagaimana terdapat dalam UU No. 14/2005, tentang Guru dan Dosen bab I pasal 1, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama pendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
2. Staf dan Tenaga Kependidikan. Bab I Pasal 1 ayat (5) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. **Tata Usaha**, adalah Tenaga Kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Bidang administrasi yang

dikelola diantaranya;

- a. Administrasi surat menyurat dan pengarsipan,
- b. Administrasi Kepegawaian,
- c. Administrasi Peserta Didik,
- d. Administrasi Keuangan,
- e. Administrasi Inventaris dan lain-lain.

Mengingat sangat luasnya pengertian tenaga kependidikan, maka istilah yang digunakan dalam tulisan ini adalah staf, yakni pegawai yang bertugas melakukan layanan administrasi kependidikan pada satuan pendidikan.

G. Tinjauan Pustaka dan Penelitian Terdahulu

1. Kepemimpinan Transformasional

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.¹¹ Khuntia dan Suar menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun

¹¹ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.639.

baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya.¹²

Menurut Rivai dan Mulyadi, kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.¹³

Menurut James MacGregor Burns dalam buku Luthans mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional.¹⁴ Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional

¹² R Khuntia and D Suar, "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers," dalam Jurnal: *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, 2004, h.13-26.

¹³ V Rivai dan D Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.133.

¹⁴ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.653.

membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu:

- a. Penghargaan kontingen, yaitu kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi.
- b. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), yaitu: mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif), yaitu: intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Sesuka hati, yaitu: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.¹⁵

Karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu:

- a. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.

¹⁵ F Luthans, *Perilaku Organisasi...*, h.654.

- d. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.¹⁶

Hughes et al. mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional.¹⁷ Luthans mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.¹⁸

¹⁶ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.654.

¹⁷ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, (Jakarta: Salemba Humanika, Edisi Ketujuh, 2012), h.542.

¹⁸ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.654.

Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.¹⁹

Berdasarkan kajian kepemimpinan tersebut, tulisan ini akan membahas mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti.

Antonakis et al. mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.²⁰ Khuntia dan Suar menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mengubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi.²¹ Khuntia dan Suar menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya

¹⁹ S.H. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi Kedua belas, 2008), h. 91.

²⁰ J. Antonakis, B.J. Avolio, and N. Sivasubramaniam, Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, 2003, h. 261-295.

²¹ R Khuntia and D Suar, "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers," dalam Jurnal: *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, 2004, h.13-26.

kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.²² Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.²³

Krishnan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama.²⁴ Nguni (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi: (a) menantang status quo, (b) terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi, dan (c)

²² R Khuntia and D Suar, "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers,"..., h.13-26.

²³ V.L. Goodwin, J.C. Wofford, and J.L. Whittington, "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct," *Jurnal: Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, 2001, h. 759-774.

²⁴ V.R. Krishnan, Leader-Member Exchange, "Transformational Leadership, and Value System," *Jurnal: Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 10, No 1, 2005, h.14-21.

mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan.²⁵

Yukl mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.²⁶

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu menyingkikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih

²⁵ S.C. Nguni, "A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools," (Doctoral thesis, Universiteit Nijmegen, 2005), h.245.

²⁶ G Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Indonesia*, (Jakarta: Penerbit PT Indeks, 2010), h. 320.

tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat.²⁷ Rivai dan Mulyadi mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.²⁸

Luthans menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:²⁹

- a. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- b. Mereka berani
- c. Mereka mempercayai orang
- d. Mereka motor penggerak nilai
- e. Mereka pembelajar sepanjang masa
- f. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
- g. Mereka visioner.

Yukl mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang

²⁷ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), h. 295.

²⁸ V Rivai dan D Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.295.

²⁹ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.653-654.

berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:³⁰

a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

c. Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin

³⁰ G Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Indonesia*, (Jakarta: Penerbit PT Indeks, 2010), h.316-319.

dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

f. Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan

dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

Menurut Robbins dan Judge³¹ dan Cavazotte,³² terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu

³¹ S.H. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi Kedua belas, 2008), h. 91.

³² F. Cavazotte, V. Moreno, M. Hickmann, Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, 2012, h. 443 - 455

mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik

pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.³³ Rivai dan Mulyadi menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.³⁴

Menurut Porter dalam Ardana dkk. kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (faktual). Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada (faktual), seseorang cenderung merasa semakin puas.³⁵ Gibson et al. menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.³⁶

Robbins dan Judge mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.³⁷ Dalam konsep tersebut, pekerjaan seseorang lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap

³³ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.243.

³⁴ V Rivai dan D Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 246.

³⁵ K. Ardana, N. W. Mujiati, A. A. A. Sriathi, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h.23.

³⁶ J. L. Gibson, J.M. Ivancevich, and Jr. Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia*, (Tangerang: Binarupa Aksara, 2009), h. 152.

³⁷ S.H. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi Kedua belas, 2008), h. 107.

pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang kurang ideal, dan lain-lain. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan. Luthans menyatakan terdapat tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.
- b. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, atau rekan kerja mereka. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka.
- c. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.³⁸

Lebih lanjut, Luthans mengemukakan bahwa karyawan yang tingkat

³⁸ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.243.

kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran.

Cara-cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, di antaranya:

- a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
- b. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil
- c. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
- d. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.³⁹

Hughes et al. menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang

³⁹ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), h.243.

meninggalkan organisasi.⁴⁰

Robbins dan Judge, mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:⁴¹

a. Pembayaran (*Pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para pegawai membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para pegawai tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

b. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila

⁴⁰ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, (Jakarta: Salemba Humanika, Edisi Ketujuh, 2012), h. 337.

⁴¹ S.H. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi Kedua belas, 2008), h. 108.

diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

c. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap pegawai. Pegawai memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga pegawai akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

d. Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

e. Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi

yang terjalin di antara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari.

H. Penelitian Terdahulu

1. Maryati (2017) penelitiannya yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas* penelitian menunjukkan: (1) Kepemimpinan kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji adalah kepemimpinan transformasional, dengan menerapkan konsep "4I", yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration*, yang tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya diri, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. (2) Peningkatan mutu

pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji berjalan dengan baik, yakni dengan melihat respon dari masyarakat yang selalu meningkat. Hal ini tidak terlepas dari usaha-usaha kepala madrasah, di antaranya: (a) Meningkatkan mutu sumber daya manusia; (b) Adanya program pembinaan siswa, tenaga pendidik dan karyawan; (c) Layanan pendidikan.⁴²

2. Kuswaeri (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah* menyimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengubah energi sumber daya maupun situasi untuk mencapai tujuan. Sifat-sifat kepemimpinan transformasional kharismatik, membangkitkan inspirasi, merangsang, tenggang rasa secara individu. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional: memiliki visi, konsiderasi individu, inspirasi motivasi, menstimulasi intelektual. Kepala madrasah transformasional memiliki visi, agen perubahan, kharismatik, empatik, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas. Penerapan kepemimpinan transformasional mengantarkan kepada profesionalisme pembelajaran. Tercipta budaya dan iklim sekolah efektif, tercapainya prestasi belajar siswa yang memuaskan.⁴³
3. Kurniati (2016) penelitiannya yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen*

⁴² Solihah Maryati, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas," (Tesis Megister, Program Pascasarjana, IAIN Purwokerto, 2017).

⁴³ Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", dalam Jurnal: *Tarbawi*, Vol. 2. No. 02, (Juli – Desember 2016).

Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MI Negeri Jejeran Bantul. Hasil dari penelitian ini adalah: Pertama, kepala madrasah telah melaksanakan kepemimpinan transformatif tetapi belum secara menyeluruh, seperti pada aspek memberikan pengaruh dan motivasi kepada bawahan dinilai masih kurang. Akan tetapi pada aspek memberikan inovasi-inovasi baru dan dorongan serta arahan kepada bawahan, kepala madrasah dapat melaksanakannya secara baik dan maksimal. Ini terlihat dari program-program unggulan yang ada di madrasah. Kedua, dampak kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan MPMBM dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu bagi kelembagaan dengan semakin tingginya kepercayaan wali siswa kepada madrasah. Bagi kurikulum yaitu dengan metode pembelajaran yang digunakan semakin menarik. Bagi sumberdaya manusia dengan semakin meningkatnya keprofesionalan dan kesejahteraan guru dan karyawan. Bagi budaya dan masyarakat, terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara pihak madrasah dan komite madrasah.⁴⁴

I. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam tulisan ini diawali dengan bab satu yakni, mengidentifikasi masalah-masalah yang ada dalam lembaga pendidikan, khususnya Madrasah Negeri. Teridentifikasinya masalah kemudian dikembangkan dalam bentuk latar belakang masalah. Masalah-masalah yang

⁴⁴ Ain Kurniati, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MI Negeri Jejeran Bantul," (Tesis Megister, Program Pascasarjana, UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta, 2016).

teridentifikasi kemudian dibatasi agar penelitian yang akan dilakukan tidak melebar dan menjadi bias. Masalah yang telah dibatasi tersebut kemudian dirumuskan agar mendapatkan fokus penelitian yang kemudian akan diuraikan lebih lanjut dalam pembahasan penelitian. Setelah penelitian ditentukan rumusan masalahnya kemudian dapat ditentukan pula tujuan dan kegunaan hasil penelitiannya.

Langkah selanjutnya pada bab dua adalah melakukan tinjauan pustaka atau teori keilmuan yang relevan dengan variabel-variabel penelitiannya. Pada bagian ini memuat uraian secara sistematis, analisis dan sintesis dari konsep-konsep dan teori yang relevan dengan variabel atau fokus penelitian. Serta menguraikan pula tentang penelitian terdahulu. Dan menunjukkan secara tegas bahwa masalah yang akan dikaji memiliki perbedaan atau merupakan kajian terbaru atau merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya.

Pada bab tiga langkah yang dilakukan adalah menyusun metodologi penelitiannya, menganalisis data hasil penelitian dan melakukan pembahasan lebih lanjut serta menyimpulkan hasil dari penelitian yang dilakukan.

Bab empat, hasil dan pembahasan penelitian; terdiri dari deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

Bab lima penutup; terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.