

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teoritis

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hal yang sangat penting dalam organisasi. Suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang/jasa maupun ide, menghadapi berbagai perubahan yang senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personel yang dapat mengembangkan maupun melemahkan, ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Disinilah perlunya pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan¹

Pengertian umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu². Mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan³. Menurut J.M. Pfiffner dalam Sudarwan Danim, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan⁴.

Menurut pandangan Amitai Etzioni dalam Ngalim Purwanto, kepemimpinan adalah kekuatan (power) yang didasarkan atas tabiat/watak

¹ Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm.80.

² Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), hlm. 1.

³ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 28.

⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), hlm. 204.



seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif⁵.

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Siagian, yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah motor atau daya penggerak daripada sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi⁶.

Mardjin menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi lain yang lebih lengkap dapat dikatakan kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan (pimpinan) atau teladandan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan⁷.

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat dan hadis-hadis baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam surat An-Nahl ayat 36 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

Dan sesungguhnya kami telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah thaghut itu", Maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya, maka

⁵M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidika*, (Bandung: PT. RemajaRosdakarya, 1991), hlm. 26-27.

⁶Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1980), hlm. 6.

⁷Mardjin Sjam, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Surabaya: Yayasan Pendidikan Practice, 1966), hlm. 1.

berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana, kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul)⁸.

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan kholifah di muka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam firmannya :

“Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya”⁹

Keberhasilan kepala madrasah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). Menurut Hersey dan Blanchard *“the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people”*, yang artinya bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang itu¹⁰ oleh karena itu suksesnya kepemimpinan ditentukan gaya dalam pemimpin salah satunya dengan pola kepemimpinan profesional

B. Kepemimpinan Profesional

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang

⁸Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Yayasan Penerjemah Al-Qur'an, 1971), hlm. 407.

⁹*Ibid.*, 129.

¹⁰Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources*, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977), hlm.135.

berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Proses pengembangan sumber daya manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Namun kenyataan dilapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada tranfaranasi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output)

Berdasarkan uraian di atas penyusun sangat tertarik untuk membahas profesional kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mempermudah dalam pemahaman pembahasan ini, berikut penyusun sajikan kerangka teoritisnya.





1. Pengertian, Kepemimpinan Profesional, dan Kepala Sekolah

Kusnandar mengemukakan bahwa profesional adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang¹¹. Selanjutnya Profesional menurut Mohamad Surya adalah: Sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya¹². Sementara Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa: profesional adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya¹³ itu. Kemudian Freidson dalam Syaiful Sagala mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan profesional adalah “sebagai komitmen untuk ide-ide profesional dan karir”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dapat tercapai secara berkesinambungan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Sementara R. Soekarto Indrafachrudi mengartikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah

¹¹Kusnandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007), hlm. 46.

¹²Muhammad Surya, *Organisasi profesi, kode etik dan Dewan Kehormatan Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007), hlm. 214.

¹³Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV, Pustaka Setia, 2002), hlm. 23.



tujuan itu”¹⁴. Kemudian menurut Maman kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan”. Sedangkan George R. Terry dalam Miftah Thoha (mengartikan bahwa “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Profesi menunjuk pada suatu pelayanan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadapnya. Tegasnya lagi, suatu profesi secara teori tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang tanpa melalui pendidikan atau latihan dalam keahlian tertentu dan kurun waktu yang ditentukan pula. Profesionalitas menunjuk pada kualitas atau sikap pribadi individu terhadap suatu pekerjaan. Dapat dimaknai Profesional menunjuk sebagai pandangan atau paham tentang keprofesian. Profesional menunjuk pada (a) derajat penampilan seseorang sebagai profesional; tinggi, rendah, sedang, dan (b) sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang paling ideal dari kode etik profesinya.

Suatu profesi berawal muncul dari adanya public trust atau kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini yang menetapkan suatu profesi dan membolehkan sekelompok ahli untuk bekerja secara profesional. Kepercayaan masyarakat yang

¹⁴ Soekarto Indarafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 2.

menjadi penopang suatu profesi¹⁵ didasari oleh tiga perangkat keyakinan. Pertama kepercayaan masyarakat terjadi dengan adanya suatu persepsi tentang kompetensi. Keyakinan ini mengarahkan pada suatu pemahaman bahwa seorang profesional adalah yang memiliki keahlian khusus dan kompetensi yang belum ditemukan di masyarakat luar. Kedua adanya persepsi masyarakat bahwa kelompok-kelompok profesional mengatur dirinya dan lebih lanjut diatur masyarakat berdasarkan minat dan kepentingan masyarakat. Ketiga persepsi yang melahirkan kepercayaan masyarakat itu ialah anggota-anggota suatu profesi memiliki motivasi untuk memberikan pelayanan kepada orang-orang dengan siapa mereka bekerja. Persepsi ini menyangkut suatu keyakinan terhadap adanya kodifikasi mengenai perilaku profesional. Kodifikasi dalam konteks ini merupakan standar (ukuran-ukuran) prinsip umum yang jelas, yang mengatur para profesional bersangkutan.

2. Profesional Kependidikan dalam Ilmu Pendidikan

Profesional merupakan paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. Orang profesional adalah orang yang memiliki profesi. *Cece wijaya* mengatakan bahwa profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian dari para anggotanya artinya bahwa pekerjaan itu tidak dapat dikerjakan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak dipersiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut. Sementara menurut *Nana Sujana* bahwa pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dikerjakan oleh mereka yang secara khusus dipersiapkan untuk itu¹⁶

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 6.

¹⁶ Sondang P Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1995), hlm. 167.

Ahmad Tafsir menyebutkan, bahwa untuk menerapkan profesionalitas dalam pengelolaan pendidikan harus diupayakan secara maksimal dan serempak pada semua unsur yang meliputi; profesionalitas pada tingkat yayasan, profesionalitas pada tingkat kepala sekolah, profesionalitas pada tingkat tenaga pengajar atau guru, dan profesionalitas pada tenaga ketatausahaan (administrasi).

1) Profesionalitas pada tingkat Yayasan.

Sekolah biasanya berada di bawah pengelolaan dan tanggungjawab yayasan, disamping sekolah, yayasan juga biasanya mengurus kegiatan-kegiatan lain seperti koperasi, rumah sakit atau sekolah-sekolah lain. Dalam hal seperti ini, pengurus yayasan tidak harus profesional dalam segala bidang garapan itu, pengurus yayasan cukup memenuhi syarat satu saja, yaitu rasa pengabdian yang besar kepada masyarakat, dalam hal seperti ini maka yayasan harus menugaskan seorang yang profesional untuk setiap bidang garapan tersebut. Pengurus sekolah sebaiknya tidak menjadi kepala sekolah, karena ia harus memikirkan perkembangan sekolah dan yayasan-yayasan lain yang ada di bawah naungannya. Hubungan kerjanya lebih banyak dengan pengurus yayasan dan dengan masyarakat. Sekolah hanya salah satu titik saja dalam pemikirannya disamping itu pemikiran pengurus akan lebih luas jika tidak terlibat dengan persoalan-persoalan rutin yang biasanya ada dalam setiap sekolah.

2) Profesionalitas pada tingkat pimpinan sekolah

Dalam hal ini yang harus benar-benar diperhatikan oleh pengurus yayasan adalah memilih kepada sekolah yang benar-benar profesional, dengan keahliannya itu ia dapat meningkatkan mutu tenaga guru. Akan tetapi bila sebaliknya guru-guru yang lebih profesional yang terjadi adalah

bentrok kebijakan. Apa yang akan dilakukan oleh guru kadang diveto oleh kepala sekolah. Veto diberikan oleh kepala sekolah karena ia kurang ahli dan kurang profesional. Bila ini terjadi maka sekolah itu akan kacau. Guru akan bekerja dengan kebimbangan, bahkan akan bekerja dalam keadaan bentrok kejiwaan. Ini akan berbahaya terhadap peningkatan mutu sekolah. Berbahaya sekali karena keadaan itu bisa mempengaruhi guru. Guru yang profesional itu lama-lama akan menurun kualitas profesionalnya, bahkan lama-lama ia tidak akan profesional.¹⁷

3) Profesionalitas pada tingkat tenaga pengajar

Penerapan profesional pada tingkat ini harus dimulai dari cara penerimaan tenaga guru. Kadang-kadang ada yayasan atau kepala sekolah yang berpendapat bahwa untuk sementara terima saja asal ada yang melamar, apabila sekolah sudah stabil maka akan diganti dengan guru yang profesional¹⁸. Kebijakan ini adalah keliru. Kenyataannya ialah bahwa memecat guru itu tidaklah mudah, karena pemecatan itu akan mengakibatkan hal-hal yang berbahaya bagi lembaga, antara lain ialah guru yang sudah dipecat itu mempengaruhi guru yang belum atau tidak dipecat. Ia menyebarkan pendapat-pendapat yang biasanya merugikan pihak sekolah. Oleh sebab itu harus berhati-hati dalam pengangkatan guru.

Kebijakan tersebut di atas dapat saja dilakukan dengan catatan harus ada ketetapan yang tegas, bila tidak meningkat profesinya atau bila sekolah perlu mengurangi atau mengganti guru, maka guru harus berjanji bersedia diberhentikan tanpa syarat apa-apa. Dalam peningkatan profesionalitas guru, maka hal-hal yang harus dilakukan antara lain adalah dengan

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Rosda Karya, 2005), hlm. 144

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 145.



memberi kesempatan untuk melanjutkan belajar di sekolah formal, atau mengambil kursus, dan yang paling sederhana ialah kewajiban membaca buku.

Bentuk kegiatan peningkatan profesi yang paling sederhana dan paling mudah, juga paling murah dan efektif ialah pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah sendiri. Misalnya dengan memberikan kursus tambahan pada bidang-bidang studi tertentu dengan mendatangkan guru ahli dari luar, atau salah seorang guru yang ada yang dianggap paling ahli untuk memberikan pelajaran. Bentuk-bentuk program peningkatan mutu guru itu banyak sekali, dan semakin lama akan semakin berkembang. Disinilah akan kelihatan mutu kepala sekolah, apakah ia profesional atau tidak. Bila ia kepala sekolah yang profesional, ia amat mengerti program mana yang paling penting dilaksanakan sesuai dengan kondisi sekolah yang lebih mempertanggungjawabkannya.

4) Profesionalitas Tenaga Tata Usaha Sekolah.

Pada dasarnya kebutuhan akan ketatausahaan untuk suatu sekolah tidaklah terlalu banyak. Banyaknya pegawai tata usaha tidak menjamin beresnya tata usaha sekolah. Yang menjamin ialah tingkat profesional perencanaan ketatausahaan sekolah seluruhnya adalah tugas kepala sekolah mencakup jumlahnya dan bidang tugasnya. Tidak dapat dibuat teori baku tentang jumlah dan tugas tata usaha sekolah. Ini disebabkan oleh kondisi dan program sekolah tidaklah sama. yang dapat diteorikan ialah bahwa tata usaha sekolah harus mampu memberikan pelayanan selengkap-lengkapnyanya terhadap kepala sekolah, guru dan orang tua murid. Jika disingkat maka tugas tata usaha sekolah ialah melakukan semua

tugas yang diperintahkan oleh kepala sekolah, maka dalam hal ini kepala sekolah juga dituntut untuk profesional.

Dalam pengembangan profesional kependidikan tersebut diperlukan pematapan kompetensi keguruan. Menurut beberapa ahli pendidikan, misalnya *Robert Houton*, mengartikan kompetensi sebagai berikut; “*Competence is eduquency for a task or as possesion of required knowledge, skill and abilities*” (kompetensi adalah kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas atau memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan yang dipersyaratkan untuk itu.¹⁹

Kompetensi itu tergambar di dalam pelaksanaan tugas guru sehari-hari yang bercirikan pada tiga kemampuan profesional atau yang disebut dengan *The Teaching Triad*, yaitu :

1. Kepribadian guru yang unik dapat mempengaruhi murid yang dikembangkan terus menerus sehingga ia benar-benar terampil dengan tugasnya; yaitu a) Memahami dan menghargai tiap potensi dari tiap murid, b) Membina situasi sosial yang meliputi interaksi belajar mengajar yang mendorong murid dalam peningkatan kemampuan memahami pentingnya kebersamaan dan kesepahaman arah pemikiran dan perbuatan di kalangan murid, c) Membina perasaan saling mengerti, saling menghormati dan saling bertanggung jawab dan percaya mempercayai antara gurudanmurid.
2. Penguasaan ilmu pengetahuan yang mengarah kepada spesialisasi ilmu yang diajarkan kepada murid.

¹⁹*Ibid.*, hlm.146.



3. Keterampilan dalam mengajarkan bahan pelajaran, terutama menyangkut perencanaan program satuan pelajaran dan menyusun keseluruhan kegiatan untuk satuan pelajaran menurut waktu. disamping itu terampil menggunakan alat-alat bantu bagi murid dalam proses belajar mengajar²⁰

3. Guru dan Profesi

Profesi pada hakekatnya adalah sikap yang bijaksana (*informend responsiveness*) yaitu pelayanan dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, kemampuan, teknik dan prosedur yang mantap diiringi sikap kepribadian tertentu.

MC. Cully mengungkapkan suatu pengertian bahwa di dalam suatu pekerjaan profesional menuntut dipergunakannya teknik atau prosedur yang berlandaskan intelektualitas yang secara sengaja harus dipelajari kemudian secara langsung dapat diabdikan pada orang lain. Adanya landasan intelektualitas ini membedakan seorang yang profesional dengan teknisi, sebab defenisi di atas memberikan gambaran secara profesional dalam melakukan pekerjaan serta dituntut memiliki filosofi yang mantap dan penuh pertimbangan rasional.²¹

Pendidikan yang baik sebagaimana yang diharapkan masyarakat modern dewasa ini adalah model pendidikan yang mengharuskan tenaga kependidikan dan guru yang berkualitas dan profesional.

Robert W. Richey mengemukakan ada tujuh ciri-ciri profesional jabatan guru, yaitu :

1. Guru bekerja semata-mata hanya memberi pelayanan kemanusiaan bukan usaha untuk kepentingan pribadi.

²⁰<http://one.indoskripsi.com/artikel-skripsi-tentang/guru-yang-profesional-dan-efektif-sebuah-kajian-teoritis-praktis-tentang-pro>, 19 Januari 2017.

²¹Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : Alfabeta, 2000), hlm. 195



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Guru secara hukum dituntut memenuhi berbagai persyaratan untuk mendapatkan lisensi mengajar serta persyaratan yang ketat untuk menjadi anggota profesi keguruan.
3. Guru dituntut memiliki pemahaman serta keterampilan yang tinggi.
4. Guru dalam organisasi profesional memiliki publikasi yang dapat melayani para guru sehingga tidak ketinggalan bahkan selalu mengikuti perkembangan yang terjadi.
5. Guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, seminar, konvensi dan terlibat secara luas dalam berbagai in service.
6. Guru diakui sepenuhnya sebagai suatu karier hidup (*alive carrier*).
7. Guru memiliki nilai dan etika yang berfungsi secara nasional maupun secara lokal.²²

D. Wetsby Gibson mengemukakan bahwa ciri keprofesian ini mengacu pada pengakuan masyarakat luas dan melindungi anggotanya, tegasnya ciri keprofesian dikemukakannya adalah sebagai berikut :

1. Pengakuan oleh masyarakat terhadap layanan tertentu yang hanya dapat dilakukan oleh kelompok pekerja profesi.
2. Memiliki sekumpulan bidang ilmu yang menjadi landasan sejumlah teknik dan prosedur yang unik.
3. Diperlukan persiapan yang sistematis sebelum melaksanakan pekerjaan profesional.
4. Memiliki mekanisme untuk menyaring sehingga yang berkompeten saja yang diperbolehkan bekerja.

²² *Ibid*, hlm.196



5. Memiliki organisasi profesional untuk melindungi kepentingan kelompok anggotanya dari saingan kelompok luar dan berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat²³

Soejono menyatakan beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang guru profesional antara lain yaitu;

- a) Tentang umur, harus sudah dewasa. Karena tugas mendidik adalah tugas yang amat penting karena menyangkut perkembangan seseorang atau menyangkut nasib seseorang. Oleh karena itu, tugas tersebut harus dilakukan secara bertanggung jawab, dan itu hanya dapat dilakukan oleh orang yang telah dewasa. Dalam dunia pendidikan orang sudah dianggap dewasa dalam hal umurnya ketika berumur 21 bagi laki-laki dan 18 bagi perempuan.
- b) Tentang kesehatan, harus sehat jasmani dan rohani. Sebab jasmani yang tidak sehat akan menghambat pelaksanaan pendidikan, bahkan dapat membahayakan anak didik bila mempunyai penyakit menular. Dari segi rohani, orang gila misalnya, akan sangat berbahaya bila ia mendidik. Orang idiot tidak mungkin mendidik karena ia tidak akan mampu bertanggung jawab.
- c) Tentang kemampuan mengajar ia harus ahli. Seorang pengajar harus mempelajari dan mengetahui teori-teori ilmu pendidikan, teknik dan metode pengajaran, dan sebagainya.
- d) Harus berkesuksesan dan berdedikasi tinggi, syarat ini penting untuk dimiliki dalam melaksanakan tugas-tugas mendidik, karena bagaimana

²³*Ibid.*, hlm. 217-218.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Qasim Riau

guru akan memberikan contoh, jika ia sendiri tidak baik perangnya.

Dedikasi juga diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu mengajar²⁴

Mengajar sebagai profesi menjadikan tugas guru secara langsung menyentuh manusia menyangkut kepentingan dan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang ke arah kedewasaan dan kemandirian melalui proses pembelajaran.

Pengajaran yang dilakukan oleh guru itu dilaksanakan dalam interaksi edukatif antara guru dan murid yaitu antara keadaan internal dan proses kognitif siswa. Proses kognitif tersebut menghasilkan suatu hasil belajar yang terdiri dari informasi verbal, keterampilan intelek, keterampilan motorik, dan sikap. Karena itu guru menempati posisi yang lebih penting, karena ia akan membawa murid-muridnya ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai komunikator yang menghubungkan antara murid dengan guru²⁵

Guru sebagai suatu profesi melaksanakan tugasnya dilandasi atas panggilan hati nurani, ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bertumpu pada pengabdian dan sikap kepribadian yang mulia. Pada hakekatnya tugas guru tidak saja diperlukan sebagai suatu tugas profesional, tetapi juga sebagai tugas profesi utama menyiapkan tenaga pembangunan nasional²⁶

²⁴ <http://one.indoskripsi.com/artikel-skripsi-tentang/guru-yang-profesional-dan-efektif-sebuah-kajian-teoritis-praktis-tentang-pro>, 19 Januari 2017.

²⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : Alfabeta, 2000), hlm. 201

²⁶ *Ibid.*, hlm. 202.



4. Motivasi Dalam Kepemimpinan Pendidikan

Apabila berbicara mengenai motivasi, salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan ialah bahwa tingkat motivasi berbeda antara seorang dengan orang lain.

Yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Memotivasi para bawahan oleh pemimpin sejak zaman dulu sudah didasarkan pada teori-teori motivasi, meskipun dengan menggunakan istilah lain.

Ada dua jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik, motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, ada yang bersifat positif dan negatif. Misal, motivasi intrinsik positif ialah seseorang yang berhasil menunaikan kewajibannya dengan sangat memuaskan dan memperoleh dorongan positif untuk bekerja lebih keras lagi di masa yang akan datang sehingga ia meraih keberhasilan yang lebih besar dalam karirnya. Sedangkan contoh motivasi intrinsik negatif ialah jika seseorang kurang berhasil melakukan tugasnya sehingga mendapat teguran dari atasannya, oleh yang bersangkutan dijadikan dorongan untuk memperbaiki kesalahan sehingga di masa depan kesalahan tersebut tidak terulang kembali.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan di luar diri seseorang misalnya tenaga kependidikan bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pemimpinnya²⁷

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja dan semangat penting dalam suatu lembaga. Para tenaga kependidikan akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Jika para tenaga kependidikan memiliki motivasi yang positif, maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain seorang tenaga kependidikan akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorongnya (motivasi). Dalam kaitan ini, pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para tenaga kependidikannya sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya²⁸

5. Motivasi dan Etos Kerja Tenaga Pendidik

Teori motivasi yang diuraikan di atas, terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya :

- a. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan, sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.

²⁷Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1995), hlm. 167.

²⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Rosda Karya, 2005), hlm. 144.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
- f. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan. Misalnya, perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
- g. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, dan menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka sehingga setiap tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa untuk mengetahui produktivitas kerja tenaga kependidikan, maka perlu diadakan pengkajian terhadap komponen-komponen inti yaitu disiplin kerja, intensitas kerja, inisiatif kerja, suasana kerja yang kondusif, yang kesemuanya itu akan menumbuhkan *ability* dan motivasi²⁹

Dilihat dari karakteristik personil, maka produktivitas kerja berkaitan dengan kemampuan, keterampilan, kepribadian, dan motivasi untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dilihat dari proses, maka produktivitas kerja tercapai jika perilaku tenaga kependidikan dapat menunjukkan kecocokannya dengan standar yang telah ditentukan. Dilihat dari hasil, maka dalam menilai produktivitas kerja tenaga kependidikan hendaknya dilihat dari hasil nyata yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan.

Menurut *Steers* dalam *Oedjoe* untuk menilai kinerja yaitu kemampuan perangai dan minat seorang tenaga kependidikan, kejelasan penerimaan atas peranan seorang tenaga kependidikan dan tingkat motivasi tenaga kependidikan

²⁹*Ibid.*, hlm. 169.



6. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “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.³⁰ Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk Jadi profesional kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2002), hlm. 83.



7. Professional Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo bahwa kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah³¹

1. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah
2. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
3. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
4. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.

³¹ *Ibid.*, hlm. 84.



5. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan

6. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.

7. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut³²

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo adalah: (1) Peranan hubungan antar perseorangan; (2) Peranan informasional; (3) Sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut³³, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

1) Peranan hubungan antar perseorangan:(a) *Figurehead*, figurehead berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah;

³²*Ibid.*, hlm. 99.

³³*Ibid.*, hlm. 102.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- (b) *Kepemimpinan (Leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan peoduktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan;
- dan (c) *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.
- 2) Peranan informasional: (a) Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah; (b) Sebagai disseminator. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid; (c) *Spokesman*. Kepala sekolah menyabarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.
- 3) Sebagai pengambil keputusan:(a) *enterpreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah; (b) orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil; (c) orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan; dan (d) a *negotiator roles*.



Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memnuhi kebutuhan sekolah³⁴

Seperti halnya diungkapkan di muka, banyak faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan kepemimpinan kepala sekolah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi³⁵ dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output)

Berdasarkan masalah-masalah tersebut, adapun pemecahannya adalah:

1. Pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah

Wadah-wadah yang telah dikembangkan dalam pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah adalah musyawarah kepala sekolah (MKS), kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), pusat kegiatan kepala sekolah (PKKS). Disamping itu, peningkatan dapat dilakukan melalui pendidikan, dengan program sarjana atau pasca sarjana bagi para kepala sekolah sesuai dengan bidang kehaliannya, sehingga tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu masing-masing.

2. Revitalisasi MKS

Melalui MKS dapat dipikirkan bagaimana menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metoda dan variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

³⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 105.

³⁵Kusnandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007), hlm. 65.



Dengan mengaktifkan MKS semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah dalam kegiatan pendidikan dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

3. Peningkatan disiplin

Dalam menumbuhkan kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan di sekolah diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah³⁶.

4. Pembentukan kelompok diskusi profesi

Kelompok diskusi profesi dapat dibentuk untuk mengatasi tenaga kependidikan yang kurang semangat dalam melakukan tugas-tugas kependidikan di sekolah yang melibatkan pengawas sekolah, komite sekolah atau orang lain yang ahli dalam memecahkan masalah yang dihadapi kepala sekolah dan tenaga kependidikan.

5. Peningkatan layanan perpustakaan dan penambahan koleksi

Salah satu sarana peningkatan profesional kepala sekolah adalah tersedianya buku yang dapat menunjang kegiatan sekolah dalam mendorong visi menjadi aksi. Karena akan sangat sulit dapat mengembangkan dan meningkatkan profesional kepala sekolah jika tidak ditunjangkan oleh sumber belajar yang memadai.

Selain itu kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT) atau kalau dunia bisnis dikenal

³⁶*Ibid.*, hlm. 68.



dengan nama total quality management (TQM). Yang merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan.

Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar “pelanggan” puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menajmin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*)³⁷

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Untuk itu kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan kepala sekolah inilah, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta dapat memberikan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan.

Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesional tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkannya prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan

³⁷ Maman Ukas, *Manajemen*, (Bandung: Agini, 2004), hlm.77.



tersebut. Untuk mewujudkan kepala sekolah yang professional tidak semudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang.

Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dunia pendidikan, sehingga menuntut penguasaan kepala sekolah secara professional. Untuk itu kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melasanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan³⁸

Peningkatan profesional kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada sebab kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesional tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah yang professional akan mengetahui kabutuhan dunia pendidikan, dengan begitu kepala sekolah akan melakukan penyesuaian-penyesuaian agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Peningkatan profesional kepemimpinan kepala sekolah harus dilakukan melalui suatu strategi perbaikan mutu yang diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya pendidikan mutu pendidikan dan dapat mengoptimalkan segala sumber daya yang terdapat di sekolah.

Upaya peningkatan profesional kepala sekolah merupakan proses keseluruhan dan organisasi sekolah serta harus dilakukan secara berkesinambungan karena perubahan yang terjadi selalu dinamis serta tidak bisa diprediksi sehingga kepala sekolah maupun tenaga kependidikan harus selalu siap dihadapkan pada kondisi perubahan. Ada istilah seorang tenaga pendidik yang tadinya profesional belum

³⁸ *Ibid.*, hlm. 79.



tentu akan terus profesional begitupun sebaliknya, tenaga kependidikan yang tadinya tidak profesional belum tentu akan selamanya tidak profesional dari pernyataan itu jelas kalau perubahan akan selalu terjadi dan menuntut adanya penyesuaian sehingga kita dapat mengatasi perubahan tersebut dengan penuh persiapan.

Dalam upaya peningkatan mutu sekolah dan profesional kepala sekolah harus ada pihak yang berperan dalam peningkatan mutu tersebut. Dan yang berperan dalam peningkatan profesional kepala sekolah adalah pengawas sekolah yang juga merupakan pemimpin pendidikan yang bersama-sama kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan sekolah³⁹

Upaya peningkatan profesional kepala sekolah tidak akan terwujud begitu tanpa adanya motivasi dan adanya kesadaran dalam diri kepala sekolah tersebut serta semangat mengabdikan yang akan melahirkan visi kelembagaan maupun kemampuan konseptual yang jelas. Dan ini merupakan faktor yang paling penting sebab tanpa adanya kesadaran dan motivasi semangat mengabdikan ini semua usaha yang dilakukan untuk meningkatkan keprofesionalannya hasilnya tidak akan maksimal dan realisasinya pun tidak akan optimal. Berdasarkan hal itu kepala sekolah harus memiliki kinerja yang baik begitu juga halnya guru tentunya memiliki kinerja yang bagus karena dari kinerja ini akan memberikan input positif.

Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan

³⁹ *Ibid.*, hlm. 83



yang diterapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang.⁴⁰

Berkaitan erat dengan kinerja guru di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sehingga dalam melaksanakan tugasnya guru perlu memiliki tigakemampuan dasar agar kinerjanya tercapai sebagai berikut:

- 1) kemampuan pribadi meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti tampang, suara, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran, dan hal yang bersifat psikis seperti humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, obyektif, dan rasional;
- 2) kemampuan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi, tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis, dan cinta anak didik;
- 3) kemampuan profesional sebagaimana dirumuskan oleh P3G yang meliputi 10 kemampuan profesional guru yaitu: menguasai bidang studi dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber, menguasai landasan-landasan kependidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi siswa untuk kepentingan pendidikan, mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan mengajar menurut.

Kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

⁴⁰Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV, Pustaka Setia, 2002), hlm. 85.



pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hasibuan sumber daya manusia dengan demikian kinerja guru adalah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

a. Penilaian Kinerja

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi untuk mengetahui apakah tugas, tanggung jawab dan wewenang guru sudah dilaksanakan atau belum maka perlu adanya penilaian objektif terhadap kinerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan ini adalah suatu proses yang dipergunakan oleh organisasi untuk menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting. Berbicara tentang kinerja guru erat kaitannya dengan standar kinerja yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban. Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan organisasi sesuai dengan standar yang dibakukan dan sekaligus sebagai umpan balik bagi pekerja sendiri untuk dapat mengetahui kelemahan, kekurangannya sehingga dapat memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran, yang dilihat dari penampilannya dalam melakukan proses belajar mengajar. Diknas sampai saat ini belum melakukan perubahan yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



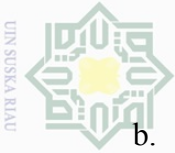
mendasar tentang standar kinerja guru⁴¹, dan secara garis besar. Masih mengacu pada rumusan 12 kompetensi dasar yang harus dimiliki guru yaitu: (1) menyusun rencana pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai prestasi belajar; (4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik; (5) memahami landasan kependidikan; (6) Memahami kebijakan pendidikan; (7) memahami tingkat perkembangan siswa; (8) Memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran; (9) Menerapkan kerjasama dalam pekerjaan; (10) Memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan; (11) Menguasai keilmuan dan ketrampilan sesuai materi pembelajaran; dan (12) Mengembangkan profesi⁴²

Ke dua belas kompetensi inilah yang dapat dilihat melalui alat penilaian kemampuan guru (APKG). Aspek-aspek APKG secara umum dapat dikelompokkan kedalam tiga kemampuan, yaitu : (1) Kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran; (2) Kemampuan guru dalam mengajar di kelas; (3) Kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi. Menurut Sudjana kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu:

- 1) Merencanakan proses belajar mengajar;
- 2) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar;
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar dan
- 4) Menguasai bahan pelajaran

⁴¹Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : CV, Alfabeta, 2002), hlm. 133.

⁴²DEPDIBUD, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2004), hlm. 7.



b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aiada Vitayala dalam Yamin kinerja merupakan suatu konstruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, faktor tersebut adalah :

- a) Faktor Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor system, meliputi system kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah)⁴³
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari paparan di atas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Disamping itu, kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu sehingga lahir profesionalisme dalam melakukan pekerjaan.

Dari paparan diatas, maka guru professional adalah guru yang ingin mengedepankan mutu dan kualitas layanan dan produknya, layanan guru harus

⁴³Toha Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003), hlm.78.



memenuhi standarisasi kebutuhan masyarakat, bangsa dan pengguna serta memaksimalkan kemampuan peserta didik berdasar potensi dan kecakapan yang dimiliki masing-masing individu.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dikemukakan bahwa professional guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut :

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja⁴⁴
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesional secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat
- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesional
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan.

⁴⁴DEPDIKNAS RI. UURJ No. 20. 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: DEPDIKNAS RI, 2003)



Untuk menjadi guru yang profesional harus memiliki beberapa kompetensi.

Dalam undang-undang Guru dan Dosen No.14/2005 dan Peraturan Pemerintah No.19/2005, yaitu adalah :

1) Kompetensi kepribadian :

- a) Mantap
- b) Stabil
- c) Dewasa
- d) Arif dan bijaksana
- e) Berwibawa
- f) Berakhlak mulia
- g) Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
- h) Mengevaluasi kinerja sendiri, dan
- i) Mengembangkan diri secara berkelanjutan.

2) Kompetensi Paedagogik :

- a) Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan
- b) Pemahaman terhadap peserta didik
- c) Pengembangan kurikulum/silabus
- d) Perancangan pembelajaran
- e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik
- f) Evaluasi hasil belajar
- g) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

3) Kompetensi professional :

- a) Konsep struktur dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- b) Materi ajar ada dalam kurikulum sekolah
 - c) Hubungan konsep antar mata pelajaran terkait
 - d) Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari, dan
 - e) Kompetensi secara professional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional
- 4) Kompetensi Sosial :
- a) Berkomunikasi lisan dan tulisan
 - b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
 - c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan
 - d) Berbagai sikap secara santun dengan masyarakat sekitar

Untuk mendukung kelancaran diatas maka sangat dibutuhkan kepemimpinan yang profesional yang bisa menjadi modeling di instansi tersebut yang bisa mengarahkan, membimbing para guru dalam modul kerjanya serta motivasi yang tinggi sehingga bisa membawa amanah dan cita-cita mulia pendidikan sehingga bersinergi antara pemimpin dan guru, maka oleh sebab itu motivasi yang tinggi perlu dipompa oleh pemimpin kepada guru.

1. Motivasi

a. Definisi motivasi kerja

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi kerja terdiri dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. Menurut Hasibuan motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang



menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan⁴⁵

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan, Menurut Fattah kerja merupakan kegiatan dalam melakukan sesuatu. Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja

Selanjutnya menurut Winardi motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan⁴⁶

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja guru akan mensuplai energi untuk bekerja/mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

⁴⁵Malayu SP. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hlm. 95.

⁴⁶Winardi, *Motivasi Dan Permotivasi Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 6.



b. Teori-teori motivasi

Teori-teori motivasi kerja banyak lahir dari pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Jadi teori-teori ini perlu bagi organisasi dalam memahami karyawan (guru) dan mengarahkan karyawannya (guru) untuk melakukan sesuatu.

1) Teori motivasi dua faktor atau teori iklim sehat oleh Herzberg.

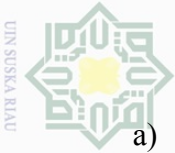
Herzberg berpendapat bahwa ada dua faktor ekstrinsik dan instrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi.

Sedangkan faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu⁴⁷

motivasi seseorang akan ditentukan motivatornya, yang meliputi: prestasi (*Achievement*), penghargaan (*Recognition*), tantangan (*Challenge*), tanggungjawab (*Responsibility*), pengembangan (*Development*), keterlibatan (*Involvement*), dan kesempatan (*Opportunity*).

Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivator meliputi: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

⁴⁷Winardi, *Motivasi Dan Permotivasi Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 150.



- a) Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan “*need*” dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- b) Pengakuan (*recoqnition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.
- c) Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggungjawab dibidang pekerjaan yang ditangani.
- d) Kemajuan (*advencement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).
- e) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
- f) Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier.

Frederick Herzberg memilah herarki kebutuhan maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri). Herzberg mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya⁴⁸

2) Teori motivasi prestasi kerja David Mc Clelland.

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan yaitu: (a) Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat; (b) Harapan dan keberhasilannya; dan (c) Nilai insentif yang terletak pada tujuan.

⁴⁸Hasibuan, Malayu SP, *Organisasi Dan Motivasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hlm. 115-116.

Menurut Mc Clelland kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah

kerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

- a) Kebutuhan akan prestasi, karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan, seseorang menyadari bahwa dengan hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar ia dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
- b) Kebutuhan akan afiliasi seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya.
- c) Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk bekerja giat.

Pada teori yang dicapai dari Mc. Clelland gaji/upah, penting sebagai suatu sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan yang berprestasi tinggi (*High Achievers*) ia dapat bersifat atraktif bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi, apabila hal tersebut diberikan sebagai bonus kelompok, dan ia sangat dinilai tinggi oleh orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan, sebagai alat untuk membeli prestise atau mengendalikan pihak lain⁴⁹

Berdasarkan pada dua teori di atas, maka pada penelitian ini yang sesuai adalah teori dua faktor Herzberg untuk yang motivator. Karena Herzberg mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan

⁴⁹ Winardi, *Motivasi Dan Permotivasi Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 156.



memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Herzberg mengatakan bahwa memberikan seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang baik tidak dapat memotivasinya karena kebutuhan tingkat rendah dapat dipenuhi secara cepat. Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak hanya sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan. Indikator dalam penelitian ini meliputi: (1) Kebutuhan akan Prestasi; (2) Kebutuhan akan pengakuan; (3) Pekerjaan itu sendiri; (4) Tanggung jawab; dan (5) Kebutuhan untuk berkembang/kemajuan.

c. Kedudukan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika guru mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting⁵⁰

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2003), hlm. 47.



Gambar Kerangka Pemikiran

Keterangan :

Uraian kerangka diatas dapat dijelaskan bahwa antara kepemimpinan Profesional (X) dan kepuasan kerja guru (Y) mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan artinya apabila kepemimpinan Profesional dijalankan dengan baik maka pada akhirnya akan diperoleh kepuasan kerja guru yang optimal.

Dari keempat gaya kepemimpinan yang efektif diatas masing-masing memiliki ciri-ciri, diantaranya : *pertama*, Ciri – ciri gaya kepemimpinan instruktif, mencakup antara lain :

- a. memberi pengarahan : secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan;
- b. kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat;
- c. kadar direktif tinggi;
- d. kadar suportif rendah;
- e. kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai;
- f. kemampuan motivasi pegawai rendah. Tingkat kematangan bawahan rendah.

Kedua, gaya kepemimpinan konsultatif, ciri-cirinya mencakup antara lain :

- a. kadar direktif rendah;
- b. kadar suportif tinggi;
- c. komunikasi dilakukan secara timbal balik;



d. masih memberikan pengarahan yang spesifik;

e. pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu. Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

Ketiga, gaya kepemimpinan partisipatif, ciri-ciri kepemimpinan partisipatif ini mencakup antara lain :

- a. Pemimpin melakukankomunikasi dua arah;
- b. Secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran bawahan;
- c. Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional;
- d. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
- e. Mendorong bawahan untuk berpartisipasi

Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi. Kepemimpinan partisipatif ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *non directive*.

Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

Keempat, gaya kepemimpinan delegatif, ciri-cirinya mencakup antara lain :

- a. Memberikan pengarahan bila diperlukan saja;



- b. Memberikan suport dianggap tidak perlu lagi;
 - c. Penyerahan tanggungjawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas;
 - d. Tidak perlu memberi motivasi. Tingkat kematangan bawahan tinggi⁵¹
- Perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan.

Perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan (guru) karena bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan. Dari studi Michigan oleh Likert dalam Yukl⁵²

Perilaku kepemimpinan ada dua :

1. Perilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan.
2. Perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relation oriented behavior*), pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.

Menurut Bill Woods dalam Timpe, kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa golongan antara lain :

- (1) Secara Otokratis;
- (2) Secara Militeristis;
- (3) Secara Paternalistis;
- (4) Secara Kharismatis;
- (5) Secara Bebas "*Laisses Faire*";
- (6) Secara Demokratis⁵³

⁵¹Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Bina Aksara, 1994), hlm. 54.

⁵²G. Yukl, *Leadership in Organization, 2nd ed*, (Englewood Cliffs, Nj : Prentice 1998), hlm. 49.

⁵³Dale Timpe, *Seri limit dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia, 1991), hlm.



Secara *Otokratis* ; artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan sebagai alat, bukan manusia. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan

Unsur-unsur paksaan dan ancaman–ancaman pidana. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara otokratis memimpin tingkah laku anggota kelompoknya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh si pemimpin. Segala keputusan berada di satu tangan, yakni si pemimpin otoriter itu, yang menganggap dirinya dan anggap oleh orang lain lebih mengetahui daripada orang-orang lain dalam kelompoknya. Setiap keputusannya dianggap sah, dan pengikut-pengikutnya menerima tanpa pertanyaan. Pemimpin otoriter ini dianggap sebagai manusia super⁵⁴

Secara *Militeristis* ; seorang pemimpin yang bersifat “*militeristis*” yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain :

- a) Untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistem perintah yang biasa-biasa digunakan dalam ketentaraan;
- b) Gerak geriknya senantiasa tergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c) Senang akan formalitas yang berlebih–lebih;
- d) Menuntut disiplin keras dan kaku dari bawahannya;
- e) Senang akan upacara–upacara untuk berbagai keadaan;
- f) Tidak menerima kritik dari bawahannya⁵⁵

Secara *Paternalistis* ; gaya ini lebih mengarah pada seorang pemimpin yang bersifat kepaternan. Ia menganggap anak buahnya sebagai anak atau manusia belum

⁵⁴ Sunindhia, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat modern*. (Jakarta : Bina Aksara, 1988), hlm. 44.

⁵⁵ Soeharto Rijoatmodjo, *Ikhtisar Kepemimpinan Dalam Administrasi Negara di Indonesia*, (Jakarta : Bina Aksara, 1988), hlm. 45.



dewasa yang dalam segala hlm.masihmembutuhkan bantuan dan perlindungan, yang kadang-kadang perlindungannya berlebih-lebihan. Pemimpin semacam ini jarang atau tidak memberikan kesempatan sama sekali kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri dalam mengambil inisiatif atau mengambil keputusan anak buahnya jarang sekali diberikan kesempatan untuk mengembangkannya kreasi dan fantasinya.

Selain itu pemimpin semacam ini juga tidak ada sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hamper dalam segala. sikapnya baik dan ramah, walaupun ada sifat yang negatif padanya yaitu bersifat sok maha tahu. Seorang pemimpin seperti ini dalam hlm.-hlm.yang tertentu amat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin pada umumnya kurang baik. Secara *Kharismatis*; mengenai gaya kharismatis, para sarjana belum menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui adalah mempunyai daya tarik yang luar biasa dan umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya cukup besar, walaupun sipengikut sering tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya.

Onong Uchjana dalam Sunindhia mengemukakan bahwa kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan sang pemimpin. Kemampuan menguasai bawahannya yang terdapat pada diri sang pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuannya itu⁵⁶

⁵⁶Sunindhia, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat modern*. (Jakarta : Bina Aksara, 1988), hlm.



Para pemimpin kharismatis kemungkinan akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut.

Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang, dan jika berusaha mempengaruhi, maka lebih kecil kemungkinannya untuk berhasil.

Secara bebas “*Laisses Faire*” ; melaksanakan pemimpin dengan gaya ini dapat diartikan: membiarkan anak buahnya untuk berbuat sekehendak sendiri-sendiri. Petunjuk-petunjuk, pengawasan dan control kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak diadakan. Pemberian tugas, cara bekerja sama semuanya diserahkan kepada para anak buah sendiri, pengarahan, saran-saran dari pimpinan tidak ada, sedangkan kekuasaan dan tanggung jawab jalannya simpang siur. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesukanya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, maka proses pengambilan keputusan menjadi lambat bahkan sering tidak berkeputusan. Secara *Demokratis*; dalam melaksanakan tugas pemimpin macam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada anak buahnya karena menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Segala usaha ditujukan untuk membuat bawahan senantiasa mencapai hasil yang baik dari diri sendiri. Untuk itu seorang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



pemimpin demokratis senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan dan persatuan, membangun semangat dan kegairahan bekerja pada anak buahnya.

Secara garis besar gaya demokratis adalah :

- a) Pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
- c) Senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahannya;
- d) Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya;
- e) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan “*teamwork*” dalam usaha mencapai tujuan;
- f) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan.

Gaya kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan⁵⁷

Sebagai pemimpin pendidikan madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personil yang ada didalamnya kedalam suatu

⁵⁷Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*, hlm. 161.



situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata.

Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara profesional kepada para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis, dan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreatifitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan sepuluh program pendidikan di madrasah.

Sebagai administrator kepala madrasah harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manager, kepala madrasah mampu bekerja secara bersama dengan orang lain dalam organisasi madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan kepala madrasah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sedangkan sebagai supervisor, kepala madrasah wajib membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal. Konsep manajemen sebenarnya agak berbeda. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen, meskipun demikian keduanya saling melengkapi. Beberapa perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan menurut Kotter dalam Tjiptono & Diana, antara lain :

- a. Manajemen berhubungan dengan usaha menanggulangi kompleksitas, kepemimpinan menanggulangi perubahan;
- b. Manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi;

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- c. Manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf, kepemimpinan mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi;
- d. Manajemen menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah, kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana. Oleh karena itu agar kepemimpinan kepala madrasah dapat efektif, maka kepala madrasah selaku pemimpin di lembaganya diharapkan mampu menyeimbangkan antara aktivitas manajerial dan aktivitas kepemimpinannya⁵⁸

3. Teori Kepemimpinan

Timbulnya seseorang menjadi pemimpin oleh para ahli kepemimpinan telah dikemukakan dalam beberapa teori, diantaranya adalah :

1) Teori Hubungan Kepribadian dengan Situasi

Para penganut teori ini, dengan perbedaan-perbedaan yang tidak besar, berpendapat bahwa kepemimpinan seseorang itu ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikannya pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Situasi dan kondisi ini terdiri atas tiga lapis, yaitu tugas, pekerjaan atau masalah yang dihadapi, orang-orang yang dipimpin, keadaan yang mempengaruhi pekerjaan serta orang-orang yang harus menjalankan pekerjaan tersebut. Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok orang-orang yang harus dipimpinya, mengenal akan sifat-sifat pekerjaan yang harus diselesaikan, serta mengetahui sifat serta hukum dari pada lingkungan yang mengitari serta mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung baik orang-orangnya, dirinya dan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan bersama itu.

⁵⁸ *Ibid.*, 155-156.



Pemimpin harus berperan sebagai pembina kelompok yang dipimpin, menciptakan cara-cara yang mudah untuk membangunkan semangat kerja atau memberi kesempatan serta kemungkinan orang-orang tersebut untuk memahami apa yang harus dikerjakan dan dicapai, bagaimana caranya serta syarat-syarat yang harus dipenuhinya. Untuk itu ia harus mampu mengusahakan kemudahan-kemudahan guna merangsang kegiatan-kegiatan kelompok dalam pencapaian tujuan.

Reinhartz & Beach seperti dikutip Husaini Usman mengungkapkan karakteristik/ciri-ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah :

- 1) Kepala sekolah yang jujur, membela kebenaran, dan memilikinilai-nilai utama
- 2) Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru,tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan anggota komite sekolah.
- 3) Kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama
- 4) Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya
- 5) Kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu.
- 6) Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya sertamau berbagi informasi
- 7) Kepemimpinan yang melibatkan semua sumberdaya manusia disekolah/madrasah mengatasi hambatan-hambatan untuk berubahbaik secara personal maupun organisasional⁵⁹

⁵⁹Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm.



2) Teori Hubungan antar Manusia

Para penganut teori ini menekankan kepada faktor atau unsur manusia. Manusia itu pada umumnya mempunyai motif untuk mau berbuat sesuatu. Pada pokoknya motifnya itu didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, atau perhitungan untung–rugi untuk jangka panjang dan jangka pendek, akan tetapi kesemuanya itu tergantung dari pendidikan, kecerdasan, pengalaman, nasihat lingkungan dan lain sebagainya. Menurut teori ini seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya harus pandai melakukan hubungan–hubungan antar manusia yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan–kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan dan kebutuhan orang–perorangan, tanpa merugikan kepentingan organisasi. *“The human being is by nature a motivated organism. The organization is by nature structure and controlled.”* Yaitu : manusia karena sifatnya adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali.

Oleh karena itu fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan kebebasan kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial guna memenuhi kebutuhan–kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

3) Teori Kegiatan–Harapan

Golongan yang berteori ini berpendapat, bahwa proses kegiatan–kegiatan manusia yang berkelompok itu terdiri atas aksi, reaksi dan interaksi bermacam–macam perasaan pada pihak–pihak yang bersangkutan. Segala tindakan pemimpin harus dapat memberi kepercayaan, demikian pula orang–orang yang

Hak Cipta Dilindungi Undang–Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



dipimpinnya. Menurut teori ini seorang pemimpin harus mengembangkan kepemimpinannya yang terdiri atas perbuatan-perbuatan yang selalu ada isinya, artinya yang tidak mengecewakan orang-orang yang bersangkutan dalam harapan-harapan mereka. Semakin tinggi tingkat seseorang dalam kelompok, dan semakin mendekati kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma kelompok, maka semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang bergerak. Namun harus dijaga agar aksi-aksi pemimpin itu tidak mengecewakan harapan-harapan pengikutnya /kelompok.

Teori ini memakai nama yang berlainan, Stogdill dalam Victor Vroom menyebutkan : “*expectancy-reinforcement theory of leadership*”. House menamakan : “*a motivational theory of leadership*”, sedangkan Fiedler : *a contingency theory of leadership*”⁶⁰

4) The High – High Leader (pemimpin yang tinggi – tinggi)

Teori universal yang paling terkenal mendalilkan bahwa pemimpin yang efektif berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada orang, apa yang disebut “*high-high leader*”. Berbagai versi dari teori dua faktor tersebut telah diusulkan. Blake dan Mouton dalam Yukl telah mengembangkan teori jaringan manajerial untuk menggambarkan para manajer dalam kaitannya dengan perhatian pada orang dan perhatian pada produksi⁶¹

Versi tambahan dari model tersebut, perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada orang mempunyai efek tambahan yang berdiri sendiri terhadap efektivitas manajerial. Asumsi tersebut yang secara implisit

⁶⁰Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, (New York: Wiley, 1964), hlm. 235.

⁶¹G. Yukl, *Leadership in Organization*, 2nd ed, hlm. 51.



terdapat pada model tambahan tersebut adalah bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan yang spesifik adalah hanya relevan bagi pencapaian tugas atau untuk mempertahankan hubungan yang harmonis, kooperatif, namun bukan untuk kedua perhatian secara bersamaan.

5) Teori Kepemimpinan Kharismatik dari House

House mengajukan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan kharismatik dalam hubungannya dengan sejumlah dalil yang dapat diuji yang menyangkut proses proses yang dapat diobservasi bukannya berdasarkan atas cerita rakyat dan mistik.

Teori tersebut didasarkan atas hasil–hasil penemuan dari berbagai disiplin ilmu sosial. Ia mengidentifikasi bagaimana para pemimpin kharismatis berperilaku, bagaimana mereka berbeda dari orang lain, serta dalam kondisi yang bagaimana mereka memperoleh banyak kemungkinan untuk berkembang. Dimasukkannya ciri–ciri, pengaruh, serta kondisi situasional dari seorang pemimpin membuat teori ini lebih komprehensif dalam wawasannya dari pada kebanyakan teori–teori kepemimpinan sebelumnya.

Menurut House seorang pemimpin kharismatis mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut; mereka merasakan bahwa keyakinan–keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa



mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi⁶².

C. Kepemimpinan Profesional Dalam Islam

Nilai-nilai Yang Mendasari Profesional Kepemimpinan Ajaran Islam sebagai agama universal sangat kaya akan pesan-pesan yang mendidik bagi muslim untuk menjadi umat terbaik, menjadi kholifah, yang mengatur dengan baik bumi dan isinya. Pesan-pesan itu sangat mendorong kepada setiap muslim untuk berbuat dan bekerja secara profesional, yakni bekerja dengan benar, optimal, jujur, disiplin dan tekun.

Dalam surat al-isra' ayat 84 Allah berfirman yang Artinya: *tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing maka tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.*⁶³

Akhlak Islam yang diajarkan oleh nabi Muhammad SAW, memiliki sifat-sifat yang dapat dijadikan landasan bagi pengembangan profesional. Ini dapat dilihat pada pengertian sifat-sifat Akhlak nabi, yaitu:

1. Sifat kejujuran (shidiq). Kejujuran ini menjadi salah satu dasar yang paling penting untuk membangun profesional. Hampir semua usaha yang dikerjakan bersama menjadi lacer, karena hilangnya kejujuran. Oleh Karena itu kejujuran menjadi sifat wajib bagi Rasulullah SAW. Dan sifat ini pula yang selalu diajarkan oleh Islam melalui Al-qur'an dan sunah Nabi. Kegiatan yang dikembangkan di dunia organisasi, perusahaan dan lembaga modern saat ini sangat ditentukan oleh kejujuran. Begitu juga tegaknya Negara sangat ditentukan oleh sikap jujur para pemimpinnya. Ketika para pemimpinnya tidak jujur dan korup, maka Negara itu

⁶²J. Robert House, *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory (Leadership Quarterly Vol.7 (3), 1996)*, hlm. 323–352.

⁶³Kementrian Agama, *Terjemahan Al-Qur'an Surat Al-Isra' Ayat. 84.*



menghadapi problem nasional yang sangat berat, dan sangat sulit untuk membangkitkannya kembali.

2. Sifat tanggung jawab (amanah). Sikap tanggungjawab juga merupakan sifat akhlak yang sangat diperlukan untuk membangun profesional. Suatu perusahaan/organisasi/lembaga apapun pasti akan hancur bila orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak amanah.

3. Sifat komunikatif (tabligh). Salah satu ciri profesional adalah sikap komunikatif dan transparan. Dengan sikap komunikatif, seorang penanggung jawab suatu pekerjaan akan dapat terjalin kerjasama dengan orang lain lebih lancar. Ia dapat juga meyakinkan rekanannya untuk melakukan kerjasama atau melaksanakan visi dan misi yang disampaikan. Sementara dengan sikap transparan. Kepemimpinan di akses semua pihak tidak ada kecurigaan, sehingga semua masyarakat anggotanya dan rekan kerjasamanya akan memberikan apresiasi yang tinggi kepada kepemimpinannya. Dengan begitu, perjalanan sebuah organisasi akan berjalan lebih lancar, serta mendapat dukungan penuh dari berbagai pihak.

4. Sikap cerdas (fathonah). Dengan kecerdasannya seorang profesional akan dapat melihat dan menangkap peluang dengan cepat dan tepat. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan yang cerdas akan cepat dan tepat dalam memahami problematika yang ada di lembaganya. Ia akan cepat memahami aspirasi anggotanya, sehingga setiap peluang dapat segera dimanfaatkan secara optimal dan problem dapat dipecahkan dengan cepat dan tepat sasaran di samping itu, masih terdapat pula nilai-nilai Islam yang dapat mendasari pengembangan profesional, yaitu :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



5. Bersikap positif dan bersikap positif (khusnudzon). Berfikir positif akan mendorong setiap orang melaksanakan tugas-tugasnya lebih baik. Hal ini disebabkan dengan bersikap dan berfikir positif mendorong seseorang untuk berfikir jernih dalam menghadapi setiap masalah. Khusnudzon tersebut, tidak saja ditujukan kepada sesama kawan dalam bekerja, tetapi yang paling utama adalah bersikap dan bersikap positif kepada Allah SWT. Dengan pemikiran tersebut, seseorang akan lebih bersikap objektif dan optimis. Apabila ia berhasil dalam usahanya tidak menjadi sombong dan lupa diri, dan apabila gagal tidak mudah putus asa, dan menyalahkan orang lain. Sukses dan gagal merupakan pelajaran yang harus diambil untuk menghadapi masa depan yang lebih baik, dengan selalu bertawakal kepada Allah SWT.
6. Disiplin waktu dan menepati janji begitu pentingnya disiplin waktu, Al-qur'an menegaskan makna waktu bagi kehidupan manusia.
7. Bertindak efektif dan efisien. Bertindak efektif artinya merencanakan, mengerjakan dan mengevaluasi sebuah kegiatan dengan tepat sasaran. Sedangkan efisien adalah penggunaan fasilitas kerja dengan cukup, tidak boros dan memenuhi sasaran, juga melakukan sesuatu yang memang diperlukan dan berguna. Islam sangat menganjurkan sikap efektif dan efisien.
8. Memberikan upah secara tepat dan cepat. Ini sesuai dengan hadits Nabi, yang mengatakan berikan upah kadarnya, akan mendorong seseorang pekerja atau pegawai dapat memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya secara tepat pula. Sementara apabila upah ditunda, seorang pegawai akan bermalas-malas karena dia harus memikirkan beban kebutuhannya dan merasa karya-karyanya tidak dihargai secara memadai.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



D. Pengertian Kepuasan Kerja Guru

Penelitian ini berkenaan dengan kepuasan kerja Guru. Kepuasan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kepuasan bersifat puas kesenangan kelegaan dan sebagainya, sedangkan kerja diartikan keadaan psikis yang menyenangkan dirasakan oleh pekerja disuatu lingkungan pekerja karna terpenuhi semua kebutuhan secara memadai.⁶⁴

Berikut ini merupakan beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja menurut para ahli. Menurut Malayu S.P. Hasibuan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, disiplin, prestasi kerja.

Menurut Handoko dan Asa'ad dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.⁶⁵

Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan keinginan untuk mendapatkan jabatan (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja Pegawai baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan keinginan untuk mendapatkan jabatan (*turnover*) pegawai besar maka kepuasan kerja pegawai di institusi pendidikan kurang⁶⁶.

Dari penjelasan diatas yang begitu banyak dapat dikonklusikan bahwa substansi seorang pemimpin adalah visioner yang mempunyai konsep, program yang

⁶⁴Departemen Pendidikan Nasional, *KBBI Edisi Ketiga*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2003), hlm. 902.

⁶⁵ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta : Gramedia, 2004), hlm. 36.

⁶⁶ *Ibid.*, hlm. 202.



H Cipta Dilindungi Undang-undang
 ©Hak Cipta Milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Qasim Riau
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengajak seluruh elemen institusi dalam mensukseskan program itu sendiri, sehingga apa yang menjadi cita cita sebuah institusi melahirkan kepuasan.

Pendapat senada juga diutarakan oleh Yukl bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Dan menurut Robbins mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, sikap individu bisa menyangkut puas dan tidak puas pada seluru dimensi dari pekerjaannya.⁶⁷

Abdurrahmat Fathoni mengetengahkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.⁶⁸

Dari penjelasan yang begitu banyak diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja Pegawai adalah mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dari sikap positif Pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaan.

1. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja yang cukup terkenal adalah:

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan merasakan puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas sesuatu yang diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Ada empat ukuran penting dalam teori ini yaitu :

⁶⁷Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Sinar Grafika Offset, 2009), hlm. 498.

⁶⁸Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Asdi Mahasatya, 2006), hlm. 128.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- 1) Orang (*Person*) yaitu individu yang merasa diperlakukan dengan adil atau tidak adil
 - 2) Perbandingan dengan orang lain (*Comparison Other*) yaitu sikap kelompok atau orang yang dijadikan sebagai perbandingan rasio masukan atau perolehan.
 - 3) Masukan (*Input*) yaitu karakteristik individu yang dibawa masuk oleh seseorang ke dalam organisasi atau pekerjaan yang dapat dicari (keterampilan, dan pengalaman)
 - 4) Perolehan (*Output*) yaitu apa yang diterima seseorang bagi pekerjaannya (Gaji, Tunjangan, dan Penghargaan)
- b. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)
- Teori ini mengukur kepuasan seseorang dengan menghitung selisih antara yang seharusnya terjadi dengan kenyataan yang dirasakan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.
- c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fufillment Theory*)
- Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung kepada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu tidak akan merasa puas.
- d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Grow Theory*)
- Menurut Teori ini, Kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung kepada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok



acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungan. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factor Theory*)⁶⁹

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subyek insiyur akuntan masing-masing subyek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian analisis isi (*Content Analisis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *higyene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivator*, *job content*, *intrinstik* faktor yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), work it self, kesempatan berkembang, dan bertanggung jawab.

⁶⁹Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2001), hlm. 475.



f. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)⁷⁰

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. V Room. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu produk bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Dari teori-teori di atas dapat penulis simpulkan bahwa semua teori yang ada sangat bervariasi dan saling melingkapi antara satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, antara teori yang satu dengan yang lainnya tidak bisa dipisahkan.

2. Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai. agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seseorang mentaati semua peraturan institusi pendidikan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh beberapa pegawai. terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan kepelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin pegawai biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.⁷¹

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 476.

⁷¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 444.



Sehingga seorang pegawai yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

Kedisiplinan diartikan jika Pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan peyuluhan bagi Pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di Institusi pendidikan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja Pegawai akan meningkat ini akan mendukung tercapainya tujuan institusi pendidikan, pegawai., dan masyarakat. Jelasnya perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika pegawai. tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan suatu perusahaandikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan- peraturan yang ada.

Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik Pegawai supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua Pegawai. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai, peraturan tanpa dibarengi pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarannya bukan menjadi alat pendidik bagi pegawai.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin Pegawai yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.⁷²

⁷²Melayu S.P. Hasibuan, *Op Cit*, hlm. 203.



Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan Pegawai, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan pegawai baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan Pegawai rendah.

3. Kaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai

Motivasi biasanya diasumsikan sebagai hal yang baik. Motivasi juga adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang. Di samping itu penting juga faktor-faktor seperti kemampuan, sumber daya manusiadan kondisi tempat bekerja menjadi acuan bagi seseorang sehingga termotivasi untuk bekerja.⁷³

Motivasi dalam bahasa Inggris adalah *motivation*, yang biasanya masyarakat menghubungkannya dengan dunia kerja, di mana motivasi ini juga dikatakan sebagai *power* (kekuatan) bagi suatu kelompok kerja untuk meningkatkan kesuksesan kinerja individual.⁷⁴Oleh sebab itu, seorang pimpinan organisasi juga sangat membutuhkan motivasi dari bawahan, demikian pula sebaliknya para bawahan tentu membutuhkan motivasi dan stimulus/dorongan dari pihak pimpinan.

Malayu Hasibuan mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan.Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.⁷⁵

Istilah kepuasan (*satisfaction*) dan motivasi (*Motivation*) digunakan secara bergantian. Sebenarnya ada perbedaan antara keduanya. Kepuasan atau ketidak-

⁷³James A.F. Stoner, dkk, *Management*, terj, (Alexander Sindoro, Gramedia Grup, Jakarta, 1996), hlm. 134.

⁷⁴AS. Hornby, *Oxford Advanced Learners*,(International New Students Editrions, Oxford, 1972, 758, lihat juga dalam Victoria Neufeldt, (*Kamus Websters*, Third College Edition, Prentice)hlm.1, Sydney, 1990) hlm. 886.

⁷⁵Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2003), hlm. 141.



puasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hlm. yang pantas, atau berhak baginya. Sementara setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh suatu keadaan sosial (*social frame of reference*)⁷⁶

Kepuasan biasanya diketahui berdasarkan hasil penyelidikan terhadap pegawai. Kepuasan merupakan suatu konsep yang *multifacet* (banyak dimensi). Suatu kesimpulan menyeluruh tentang kepuasan hanya akan menyembunyikan pertimbangan subyektif dari pegawai mengenai kepuasannya sehingga dengan gaji, keselamatan kerja, supervisi, relasi-relasi antar perorangan dalam kerja, peluang-peluang di masa yang akan datang, dan pekerjaan itu sendiri.

Sementara itu kepuasan kerja dari pegawai itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya pada kerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga bisa mempengaruhi kesediaan untuk bekerja. Kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus, dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Sedangkan pegawai yang tidak bermotivasi, menurut para menejer atau supervisor, adalah mereka yang mungkin termasuk dalam salah satu hlm. ini: (1) perilaku pegawai tidak memperlihatkan *goal directed* (berorientasi tujuan); (2) perilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi;

⁷⁶ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2003), hlm. 178.

dan(3) pekerja tidak komitmen terhadap tujuan, dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi.⁷⁷

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian dari berbagai faktor, seperti kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan obyektif, sistem imbalan dan berbagai faktor lainnya. Akan tetapi dilihat dari sudut pemeliharaan hubungan dengan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang penting.⁷⁸

Terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan dari seorang pekerja. Hubungan tersebut dapat digambarkan melalui Tabel.

Kaitan Motivasi Dengan Kepuasan Kerja

KEPUASAN	
TINGGI	RENDAH
I. Nilai positif bagi organisasi dan bagi Guru	II. Nilai positif bagi organisasi dan negatif bagi Guru
III. Nilai negatif bagi organisasi, positif bagi Guru	IV. Nilai negatif bagi organisasi dan bagi Guru

Kuadrat pertama menunjukkan pegawai yang motivasi dan kepuasan tinggi, dan ini merupakan keadaan ideal, baik bagi majikan maupun bagi pegawai itu sendiri. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh pegawai bernilai bagi organisasi, di mana pada gilirannya organisasi memberikan hasil (*outcomes*) yang diinginkan, diharapkan, atau pantas/layak bagi pegawai.

Para pekerja yang terdapat pada kuadrat kedua, termotivasi untuk bekerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka, dan ini mungkin dapat

⁷⁷*Ibid*, Hlm.. 179

⁷⁸Sondang P. Siagian,*Manajemen Sumber Daya Manusia. Op. Cit*, hlm.. 286



dijelaskan dengan beberapa alasan. Pekerja mungkin membutuhkan pekerjaan dan uang.

Pada kuadrat ketiga terdapat kinerja yang rendah dari pegawai yang puas dengan pekerjaannya. Organisasi memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya, dan karenanya pegawai tidak mengeluh. Tetapi, kontras dengan kuadran I, pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai tidak tergantung pada perilaku yang bernilai bagi organisasi.

Pada kuadrat IV, pegawai tidak bekerja dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari organisasi. Situasi seperti inilah yang akan mendorong keinginan pegawai untuk berhenti atau keputusan organisasi untuk memberhentikan pegawai karena tidak ada manfaat yang diperoleh, baik oleh pegawai ataupun oleh majikan pada sisi yang lain.⁷⁹

Kesimpulan yang dapat ditarik dari kuadrat-kuadrat tersebut adalah bahwa para pekerja yang puas tidak perlu mereka yang produktif atau sebaliknya. Menciptakan situasi kerja yang ditandai oleh produktivitas yang tinggi dan kualitas kehidupan kerja yang memuaskan merupakan suatu usaha keras yang sulit, yang memerlukan tindakan badan legislatif dan administrasi secara sungguh-sungguh.

Motivasi yang tinggi sangat diperlukan dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya. Hanya saja menjadi permasalahan adalah jika motivasi tinggi maka pegawai memiliki minat yang tinggi namun kemampuannya kurang⁸⁰

⁷⁹ Faustino Cordoso Gomes, *Op.Cit*, hlm. 179-180.

⁸⁰ Ambar Teguh Sulistiani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks Publik*, (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2004), hlm. 190.



Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hlm. yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), Tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*), sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*Supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).⁸¹

Dari beberapa para pakar diatas dapat diambil konklusi bahwa substansi seorang pemimpin tentunya visioner dalam mengonsep suatu rencana, menyusun, menjalankan program yang sudah dibuat serta mendukung, bersinergi komponen-komponen diatas sehingga melahirkan harmonisasi kerja antara atasan dan bawahan, maka sudah tentu melahirkan kinerja yang produktif baik itu atasan maupun karyawan instansinya.

4. Kepuasan Kerja dan Prestasi

Jika dimuka telah dikatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah hlm.yang sederhana, salah satu buktinya ialah sukarnya menemukan jawaban pertanyaan apakah ada keterkaitan antara kepuasan kerja dengan prestasi seseorang.Memang pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara keduanya pada hlm.berbagai penelitian membuktikan bahwa seseorang pegawai yang puas tidak dengan sendirinya merupakan pegawai yang berprestasi tinggi.

Terlepas dari faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja tetap penting untuk mengusahakannya agar terdapat korelasi positif antara

⁸¹*Ibid.*, hlm. 180.



kepuasan dengan prestasi kerja pegawai. Menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hlm.itu tidak mudah⁸²

5. Kepuasan Kerja Dalam Pandangan Islam

Islam mewajibkan kerja atas setiap orang yang berkemampuan dan menganggap pekerjaan adalah fardhu yang mesti dilakukan untuk mendapatkan keridhaan Allah dan Rezekinya yang baik-baik, sehingga seseorang dapat kaya dari upah sehingga (mereka merasa puas dalam melaksanakan pekerjaanya)

“Upah atau *Ujrah* dapat diklasifikasikan mejadikan dua macam: pertama, upah yang telah disebutkan (*ajrun musammah*), dan kedua, upah yang sepadan (*ajrul mitsli*). Upah yang telah disebutkan itu syaratnya, ketika disebutkan harus disertai kedua belah pihak yang bertransaksi, sedangkan upah yang sepadan adalah upah yang sesuai dengan kerjanya serta sepadan pula dengan kondisi pekerjaannya (profesi kerja). Jika *aqad ijarah-nya* telah menyebutkan jasa dan manfaat kerja”⁸³.

Masalah ukuran upah ini merupakan salah satu persoalan *maslahat* dari sekian banyak *marshlm.ah* dari masyarakat Islam. Hlm. ini karena soal upah akan berakibat kepada kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, diperlukan perundang-undangan yang adil, yang membataskan ukuran-ukuran upah, menerbitkan pengabdian-pengabdian para pekerja (kaum buruh) dan menegakkan keadilan diantara mereka. Para *fuqaha* mensyaratkan agar upah dalam melakukan sesuatu pekerjaan harus ditentukan. Mereka menetapkan harus dibayar upah pada saat habisnya masa kontarak. Juga meraka membagi macam-macam upah buruh menurut ukuran kerja dalam soal memberi sewa, memperdagangkan harta orang, dan lain-lain.

⁸²Sondang. P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Op. Cit*, hlm. 297.

⁸³ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karabet Widjajakusuma, *Menggagaskan Bisnis Islami*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2002), hlm. 178.



Islam tidak membatasi cara-cara tertentu dalam memberikan upah ini dikarenakan upah tersebut berbeda-beda menurut situasi, dan dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah jenis pekerjaan, waktu yang diperlukan, harga barang yang diproduksi dan taraf hidup. Para ahli hukum Islam menyesuaikan faktor-faktor ini dengan upah yang setimpal, dan dalam Al-Qur'an terdapat perintah memberi upah kepada wanita yang menyusui serta mengubungkan ini dengan hlm.-hlm. lain dengan *ma'ruf*.

Firman Allah SWT. Dalam Q.S. *At Talaq*: 6 yang artinya Jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu Maka berikanlah kepada mereka upahnya, dan musyawarahkanlah di antara kamu (segala sesuatu) dengan baik;

Tujuan Upah dalam Islam;

1. Agar pekerja dapat memenuhi kebutuhan pokok hidup termasuk makanan, pakaian, tempat tinggal dan lainnya
2. Agar pekerja dapat menikmati kehidupan yang layak dan menyenangkan
3. Agar majikan dan pekerja dapat saling menghargai satu sama lain sebagai saudara seiman dan tidak ada yang bertindak sebagai tuan dan budak.
4. Agar pekerja dapat menikmati hasil kerja⁸⁴

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling penting bagi seseorang untuk dapat bekerja dengan baik. Namun, banyak alasan yang mendasari mengapa seseorang mengalami ketidakpuasan bekerja yang berakibat hasil kerja

⁸⁴Abdul Rahman, *Ekonomi Islam*, Semarang: Pustaka, 2002), hlm. 366.



seseorang menurun. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :⁸⁵

1) Balas jasa yang adil dan layak

Kompensasi atau upah merupakan imbalan yang di terima karyawan sebagai penukar atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Kompensasi terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu:

- a) Kompensasi langsung (Direct compensation) yang meliputi antara upah, gaji insentif dan pembagian laba
- b) Kompensasi tak langsung (Indirect Compensation) seperti jaminan sosial⁸⁶

Jadi walaupun tujuan utama bekerja bukan semata-mata kerana faktor uang. Namun, hlm. ini tetap merupakan faktor yang sering dijadikan sebagai pertimbangan untuk mengukur tinggi rendahnya kepuasan kerja. Semakin seseorang menghasilkan pengasilan yang tinggi, maka kepuasan kerja orang tersebut semakin meningkat yang tentunya akan meningkatkan hasil kerjanya.

Sebaliknya, bila penghasilan yang diterima ternyata kecil, maka lambat laun akan menurunkan motivasi kerja orang tersebut. Artinya seorang akan termotivasi bekerja dengan baik, penuh semangat hanya bila hasil pekerjaan orang tersebut dihargai dengan meningkatnya penghasilan yang diterima.

2) Penempatan yang sesuai dengan keahlian

Penempatan yang tepat dari seorang pegawai adalah satu hal. yang dapat menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya. Pemangku jabatan tidak tepat sering merasa bosan dalam melaksanakan tuganya.

⁸⁵ Abdurrahmat Fathoni, *Op. Cit*, hlm. 129.

⁸⁶ Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia*, (Jakarta, Perpustakaan Nasional), hlm. 37.



Seorang pegawai yang merasa secara faktual sama sekali tidak mempunyai keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya di tempat ia bekerja, maka dalam dirinya akan muncul suatu perasaan rendah diri karna ia merasa tidak dapat memberikan kemampuannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan di tempat ia bekerja oleh karena itu menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan oleh pimpinan.

3) Berat ringannya pekerjaan

Pendistribusian pekerjaan pada bawahan sering kali menjadi masalah bagi pihak pimpinan karna sering kali bobot maupun jumlah pekerjaan yang ada tidak didukung oleh kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia yang ada. Sehingga sering kali seorang pegawai mendapat jumlah maupun bobot pekerjaan diluar kemampuan yang dimilikinya dikarenakan adanya pendelegasian tugas dari rekan kerja yang dihilangkan ataupun tugas lain yang diberikan atasan yang tampak dari target pencapaian penyelesaian pekerjaan yang diharapkan. Bahkan apabila seorang pegawai merasa tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya maka dapat menimbulkan perasaan frustrasi, stres bahkan cenderung untuk menghindarkan dari pekerjaan.

4) Suasana dan lingkungan pekerjaan

Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat mempengaruhi semangat kerja, artinya apabila perasaan senang dalam suatu lingkungan pekerjaan maka semangat untuk bekerja dengan maksimal pun akan mudah dibangkitkan. Dapat dibayangkan apabila setiap kali pekerja melakukan pekerjaan, lingkungan atau ruang tempat kerja kotor atau berbau yang tidak

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



sedap ataupun suasananya bising sehingga yang dirasakan adalah keterpaksaan atau ketidaknyaman, karna merasa bahwa lingkungan kerja merupakan gangguan sehingga memungkinkan hasil kerja bisa tidak maksimal.

5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Memberikan dan menyediakan fasilitas kerja dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih bergairah dan membawa pengaruh terhadap prokduktivitas kerja. Peralatan tersebut berupa menyediakan fasilitas kerja yang memadai seperti meja, kursi, komputer, dan yang lainnya untuk keperluan kerja. Dan tidak kalah pentingnya adalah memberikan kesehatan, kesejahteraan mampu fasilitas penunjang lainnya.

6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinan

Seorang pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertikal maupun horizontal diantara semua pegawai. Untuk dapat mewujudkan suasana tersebut pimpinan harus dapat menunjukkan sikap kepemimpinannya dalam wujud keteladanan kepada bawahan dan harus dapat menyentuh segala fenomena konkrit di dalam organisasi terutama menyangkut kebutuhan pegawainya.

7) Sikap pekerjaan monoton atau tidak

Rutinitas kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Dengan kata lain, pekerjaan yang dihadapi dari jam ke jam, dari waktu ke waktu sama saja, tidak ada variasinya sehingga seseorang merasa bahwa apa yang dikerjakan tidak mengandung sesuatu yang baru. Artinya seolah-olah sudah mempunyai rekaman terhadap apa saja yang harus dikerjakan. Akibat dari kondisi ini

lambat laun akan mendatangkan kebosanan pada diri pegawai tersebut dalam melakukan pekerjaannya.

8) Hubungan dengan rekan sekerja

Dalam pencapaian suatu hasil yang maksimal dalam bekerja didukung juga oleh kondisi atau suasana sosial. Dimana tiap individu tidak dapat bekerja seorang diri tapi membutuhkan kerjasama dengan orang lain, baik itu kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam komunikasi diluar pekerjaan. Sedangkan menurut Malayu Sp, Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- (1) Upah atau gaji yang layak dan adil
- (2) Penempatan yang sesuai dengan keahlian
- (3) Berat ringannya pekerjaan
- (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- (6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinan
- (7) Sikap pekerjaan monoton atau tidak
- (8) Hubungan dengan rekan kerja⁸⁷

Didalam hal ini Luthans mengutarakan untuk mengetahui kepuasan kerja, dapat digunakan Job Descriptive Index (JDI) Yaitu :

- a. Pembayaran, seperti gaji dan upah
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Promosi pekerjaan
- d. Kepenyelinaan (supervisi)
- e. Rekan sekerja.⁸⁸

⁸⁷Malayu Sp, Hasibuan, *Op. Cit*, hlm. 203.



Banyak Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Pegawai, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada Pegawai tergantung pada pribadi masing-masing Pegawai. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja yaitu :⁸⁹

- 1) Faktor individual, meliputi : Umur, watak dan harapan
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan keluarga, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan bermasyarakat.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan di dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan pendapat dari Gilmer, tentang faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- b. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai faktor penunjang kepuasan kerja, baik bagi Pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan Pegawai selama kerja.

⁸⁸ Husein Umar, *Op. Cit*, hlm. 36.

⁸⁹ Moh.As'ad, *Seri Ilmu sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty, 2001), hlm.



c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan manajemen

Yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

D. Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang Kepuasan Kerja juga pernah diteliti oleh saudara Firman (2007) / Jurusan Manajemen dengan judul: “Analisis kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Dari instrumen yang dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga perawat yang diteliti adalah: kompensasi finansial, suasana dan lingkungan kerja, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Jadi kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa yang dirasakan oleh tenaga perawat sudah cukup puas, kompensasi finansial yang diterima sudah cukup memuaskan, dimana dari ketiga pertanyaan mengenai variabel ini diwajibkan oleh sebagian besar responden pada klasifikasi jawaban “Cukup Puas”. Sedangkan variabel suasana dan lingkungan kerja sudah memberikan kepuasan kerja yang cukup baik. Dan variabel terakhir yaitu sikap pimpinan dalam kepemimpinannya masih kurang memuaskan dirasakan oleh tenaga perawat pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan Firman tersebut pada satu sisi sama dengan penelitian ini, tetapi pada sisi lain berbeda. Persamaannya sama-sama meneliti tentang Kepuasan Kerja. Sedangkan perbedaannya Firman meneliti Analisis kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Sedangkan penulis meneliti tentang Pengaruh kepemimpinan Profesional terhadap Kepuasan



Guru di pondok Pesantren Tahfizul Qur'an dan Pondok Pesantren Darul Qur'an Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar.

E. Konsep Operasional

Konsep operasional ini merupakan suatu konsep yang digunakan untuk memberikan batasan terhadap konsep teoritis ini diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dalam penafsiran penulis ini.

Adapun kajian ini berkenaan dengan kepemimpinan profesional dapat dilihat melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Sifat kejujuran (Shidiq)
 - a. Transparansi
 - b. Jujur dalam mendistribusikan pekerjaan
 - c. Jujur dalam perkataan dan perbuatan
2. Sifat tanggung jawab (Amanah)
 - a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik
 - b. Bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi
3. Sifat komunikatif (Tabligh)
 - a. Membangun komunikasi yang baik dengan Guru
 - b. Memberikan informasi yang valid kepada Guru
4. Sikap cerdas (Fathonah)
 - a. Visioner terhadap kemajuan sekolah
 - b. Memiliki pengetahuan yang luas
5. Bersikap positif (Khusnudzon)
 - a. Memberikan kepercayaan yang penuh kepada Guru
 - b. Mengedepankan nilai kebaikan



6. Disiplin waktu dan menepati janji begitu pentingnya disiplin waktu, Al-qur'an menegaskan makna waktu bagi kehidupan manusia.
 - a. Disiplin dalam hal bekerja
 - b. Disiplin dalam hal pemberian gaji Guru
7. Bertindak efektif dan efisien. Bertindak efektif artinya merencanakan, mengerjakan dan mengevaluasi sebuah kegiatan dengan tepat sasaran
 - a. Merencanakan program dengan baik
 - b. Melaksanakan program kerja sesuai dengan sasaran
8. Memberikan upah secara tepat dan cepat. Ini sesuai dengan hadits Nabi, yang mengatakan berikan upah kadarnya
 - a. Memberikan upah dengan baik
 - b. Mengapresiasi kerja sesuai dengan beban yang dikerjakan
9. Memiliki motivasi yang tinggi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik
 - a. Memiliki motivasi yang berkelanjutan
 - b. Memiliki etos kerja yang baik

Adapun kajian ini berkenaan dengan Kepuasan Kerja Guru dapat dilihat melalui indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Guru mencintai pekerjaan dan menyenangi pekerjaan
- 2) Guru mendapatkan dorongan untuk berprestasi
- 3) Guru mendapatkan insentif
- 4) Guru mendapatkan keadilan
- 5) Guru mendapatkan rasa aman dalam bekerja

Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Guru adalah:

1. Upah atau gaji yang layak dan adil
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian



Sesuai dengan jurusan atau keahlian yang dimiliki

3. Berat ringannya pekerjaan
 - a. Pekerjaan sesuai dengan kemampuan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
 - a. Pewarnaan
 - b. Kebersihan
 - c. Penerangan yang cukup
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
 Fasilitas yang memadai, seperti kursi, meja, komputer dan yang lainnya untuk keperluan kerja
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinan
 - a. Dalam hal kedisiplinan
 - b. Ketegasan
 - c. Pendistribusian pekerjaan yang adil
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak
8. Hubungan dengan rekan kerja
9. Profesional seorang pemimpin

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Adapun penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan mulai bulan Maret tanggal 21 sampai 23 Mei 2017. Dan dilaksanakan di Pondok Pesantren Se-Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar.

Pemilihan lokasi ini didasari atas persoalan-persoalan yang ingin dikaji oleh penulis ada dilokasi ini.

B. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah Pimpinan Pondok Pesantren Se-Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar yang berjumlah 2 orang dan Gurunya berjumlah 53 orang

Tabel III. I

Jumlah Populasi Penelitian

No	Nama Ponpes	Pimpinan	Jumlah Guru	Total Jumlah
1	Tahfizul Qur'an	1 orang	29	30
2	Darul Qur'an	1 orang	24	25
	Jumlah	2 orang	53 orang	55

Sumber Data, Laporan Bulanan

Dengan demikian populasi dalam penelitian ini sebanyak 2 orang pimpinan dan 53 majelis guru. Terdiri dari 29 guru laki-laki dan 24 guru perempuan. Jadi jumlah keseluruhan berjumlah 55



1. Objek dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja Gurudi Pondok Pesantren Tahfizul Qur'an dan Pondok Pesantren Darul Qur'an.

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizul Qur'an dan Pondok Pesantren Darul Qur'an yang berjumlah 2 orang serta 53 orang Guru.

b. Sampel

Mengingat jumlah Gurunya yang ada di dua pesantren Kec. Tambang tidak banyak kurang dari seratus orang maka penulis menjadikan jumlah keseluruhan guru dan pimpinan tersebut menjadi sampel. Jadi penelitian ini dinamakan penelitian populasi yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan semua subjek penelitian sebagai sumber data.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan dua macam teknik yaitu :

- 1) Wawancara, yaitu data-data yang berisi beberapa pertanyaan tentang kepemimpinan, sikap dan Guruitu sendiri. Wawancara ini digunakan bila data yang diperlukan sebagian besar atau seluruhnya berada didalam benak pikiran responden. Wawancara ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada pimpinan pondok pesantren untuk mengetahui apa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja Guru Di Pondok Pesantren Tahfizul Qur'an dan Pondok Pesantren Darul Qur'an yang berjumlah 2 orang Guru.



UIN SUSKA RIAU
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Angket yaitu suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban dari responden secara tertulis⁹⁰. Angket ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan profesional dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di Pondok Pesantren Tahfizul Qur'an dan Pondok Pesantren Darul Qur'an yang berjumlah 53 orang Guru

A. Analisis Data

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik analisis data sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif Kualitatif

Data yang diperoleh melalui angket dan wawancara akan dipaparkan dengan cara teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif kualitatif dengan presentase. Caranya adalah apabila semua data telah terkumpul, lalu diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu data kualitatif dan kuantitatif, terhadap data yang bersifat kualitatif yaitu dengan digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan. Selanjutnya data yang bersifat kuantitatif yang berwujud angka-angka, dipresentasikan dan ditafsirkan kesimpulan analisis data atau hasil penelitian dibuat dalam bentuk-bentuk kalimat (kualitatif).

Teknik ini disebut deskriptif kualitatif dengan presentase. Adapun rumusnya yaitu :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Presentase

F = Frekwensi

N = Total Nilai

⁹⁰Yatim rianto, *Metodologi Penelitian Pendidikan Suatu Tujuan Dasar*, (Surabaya, 1996), hlm. 70.



Secara kuantitatif puas atau tidak puasnya kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya ditentukan dari persentase hasil penelitian dengan klasifikasi sebagai berikut:”

1. Apabila persentasenya berkisar antara 81-100% maka disimpulkan kepuasan kerja Guru tergolong puas.
2. Apabila persentasenya berkisar 51-80% maka disimpulkan kepuasan kerja Guru tergolong cukup puas.
3. Apabila persentasenya berkisar 0-50% maka disimpulkan kepuasan kerja Guru tergolong tidak puas.”⁹¹

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

⁹¹Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 45.