

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Dalam aktivitas manajemen, pemimpin dan kepemimpinan adalah pokok yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena menjadi penggerak utama dalam menjalankan organisasi. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang yang ada di lingkungannya untuk mencapai visi atau tujuan yang sudah ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan mengandung arti sebuah langkah-langkah untuk mempengaruhi dan menggerakkan para anggota organisasi dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya sesuai dengan tugas yang diberikan. Untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin hendaklah mendorong atau mempengaruhi anggota organisasi secara efektif supaya anggota dalam melaksanakan tugasnya dengan semaksimal mungkin. Kemudian, seorang *leader* juga harus mampu mengarahkan seluruh anggota organisasi dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Karena pemimpin yang melaksanakan perannya dengan pandai maka tentunya semakin efektif pula tujuan organisasi tercapai.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Pola dasar itu yang kemudian menjadi acuan berkembangnya berbagai gaya kepemimpinan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kerja pegawai adalah kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif diartikan sebagai sebuah gaya seorang pemimpin yang mengikutsertakan anggota atau pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu seorang pemimpin mengadakan

sebuah rapat atau forum dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan atau disetujui oleh pimpinan, serta memberikan dukungan untuk turut serta aktif dalam melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang sudah ditetapkan. Gaya kepemimpinan tersebut mengasumsikan bahwasanya proses pengambilan keputusan yang diputuskan secara bersama akan mendapat dorongan atau dukungan dari anggota dalam menerapkan keputusan tersebut.

Pendidikan merupakan sebuah kegiatan pengajaran, bimbingan dan latihan dalam mempersiapkan peserta didik menjadi generasi yang mempunyai kompetensi untuk masa yang akan datang. Sebagai upaya dalam mendukung program pembangunan nasional, pendidikan menjadi modal utama dalam meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mencapai kesuksesan dalam berbagai hal<sup>1</sup>.

Organisasi pendidikan yang merupakan himpunan dari berbagai unsur, mempunyai tujuan yang sama yaitu ingin mencapai tujuan dari pendidikan. Kepala sekolah dan guru menjadi komponen utama yang memiliki peran strategis dalam menentukan kesuksesan suatu proses pendidikan. Keberhasilan satuan pendidikan dalam melaksanakan aktivitas pendidikan, yaitu hakikatnya terdapat pada kepala sekolah dalam menjalankan roda organisasi pendidikan.

Sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam menggerakkan (*actuating*) guru sebagai untuk tombak pendidikan agar memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya sehingga guru dapat memiliki prestasi kerja yang baik. Dan menjadi tugas kepala sekolah sebagai pemimpin untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang menyenangkan, aman dan tenang serta penuh semangat. Hal tersebut bisa terjadi karena terdapat pada kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah memiliki gaya atau model kepemimpinan yang berbeda-beda. Dan salah satunya gaya kepemimpinan yang dianut yaitu gaya kepemimpinan partisipatif yang berarti kepala sekolah

---

<sup>1</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, "*Manajemen Pendidikan*, Bandung" : Alfabeta, 2020, 140.

memberikan ruang yang seluas-luasnya bagi pendidik dan tenaga kependidikan serta unsur sekolah lainnya untuk memberi usulan dan masukan bagi kemajuan sekolah. Gaya kepemimpinan tersebut diharapkan dapat memberikan dorongan atau motivasi bagi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Dalam Q.S Ali-Imran ayat ke 159 Allah Swt. berfirman tentang teknik kepemimpinan, yakni:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِن حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka sebab rahmat dari Allah, engkau bersikap lemah-lembut kepada mereka. Seandainya engkau bersikap kasar (dalam ucapan dan perbuatan), mereka pasti pergi meninggalkanmu (tidak mau berdekatan denganmu). Maafkanlah mereka. Mohonkan ampun lah untuk mereka. Ajaklah mereka bermusyawarah (mendengarkan aspirasi mereka) dalam segala perkara (yang akan dikerjakan). Jika engkau sudah berketetapan hati, tawakal-lah kepada Allah. Sungguh Allah mencintai orang-orang yang tawakal”. (Q.S. Ali Imran [3] : 159)

Dari beberapa tafsir dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan yang dibangun haruslah berpegang teguh pada prinsip dalam membuat keputusan sehingga semua permasalahan dapat diatasi dengan solusi terbaik, yang pada intinya adalah musyawarah dan berkomunikasi dengan baik. Masalah musyawarah ini hanyalah dibatasi terhadap urusan-urusan duniawi yang tidak ada wahyunya, bukan persoalan agama. Akan tetapi perintah ini dimaksudkan untuk mendidik umatnya betapa musyawarah ini merupakan suatu yang sangat penting dalam pendidikan umat Islam

Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan beberapa variabel yang turut mempengaruhi prestasi kerja guru. Untuk mencapai keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah diperlukan pengetahuan dan kemampuan menciptakan situasi dan iklim kerja yang kondusif, sehingga menimbulkan motivasi pada guru. Selain memotivasi juga harus mampu memberikan suri tauladan atau contoh yang baik kepada bawahan, guna menumbuhkan kembangkan prestasi kerja bawahannya.

Kerja merupakan suatu prestasi atau pencapaian kerja. Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang merupakan faktor pembentuk utamanya. Prestasi kerja individu merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Walaupun kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas cukup baik namun tidak didukung oleh motivasi kerja yang baik, maka pelaksanaan tugas pekerjaan tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Efektivitas kepemimpinan timbul akibat adanya motivasi yang tinggi dan anggota akibat gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pemimpin, yang secara otomatis menimbulkan efektivitas kerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilaksanakan oleh penulis dengan beberapa orang guru mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru di lingkungan pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja guru belum maksimal. Adapun hasil wawancara tersebut, yaitu : 1) tidak semua pendidikan dasar di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Ciwidey dapat memberikan *reward* (penghargaan) kepada guru yang berprestasi, 2) Masih adanya beberapa guru yang mempunyai kemampuan namun tidak ada keinginan untuk menerima tugas tambahan dari kepala sekolah, 3) adanya beberapa guru yang masih kurang kesejahteraannya, dengan demikian guru tersebut lebih memprioritaskan aktivitas diluar sekolah untuk menambah biaya kehidupan keluarga, 4) masih adanya beberapa guru yang masih mempersiapkan perangkat pembelajaran tidak sesuai waktunya atau dalam artian perangkat pembelajaran dikerjakan pada saat akan dilakukan pengawasan. Dari uraian diatas telah memberikan gambaran bahwasanya kepuasan kinerja guru pada pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey masih diperlukan peningkatan sehingga tujuan dari pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.

Masih kurangnya kepuasan kerja guru tersebut, sangat diperlukan perhatian yang lebih dari kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan. Dalam bukunya Wahjosumidjo menyatakan bahwa: “kepala sekolah hendaklah memiliki perhatian atau kepedulian terhadap pendidik dan tenaga kependidikan (guru, tata usaha, petugas perpustakaan, penjaga dan sebagainya). Karena guru yang berhasil

atau gagal akan menjadi cerminan bagi keberhasilan atau kegagalan kepala sekolah sebagai pemimpinnya”.<sup>2</sup> Kepala sekolah harus bisa mengatasi permasalahan-permasalahan (*problems*) yang terjadi di sekolah yaitu dengan mengambil keputusan dan kebijakan dengan melibatkan unsur-unsur satuan pendidikan. Karena roda organisasi termasuk sekolah tidak akan selalu berjalan mulus, akan selalu hadir masalah-masalah yang timbul dari internal organisasi ataupun eksternal organisasi. Kepala sekolah harus menerapkan salah satu fungsi manajemen yaitu *actuating* yang merupakan kegiatan atau menggerakkan para pendidik agar mengusahakan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.<sup>3</sup>

Dalam memutuskan kebijakan-kebijakan penting, kepala sekolah harus melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada. Karena ada beberapa kelebihan jika dalam mengambil kebijakan kepala sekolah melibatkan unsur tersebut, yakni: 1) Kepala sekolah mendapat masukan, ide atau gagasan dari berbagai sudut pandang, 2) Kualitas keputusan yang diambil meningkat, 3) Dengan memberikan kesempatan kepada guru dan staf, secara otomatis kepala sekolah memberikan apresiasi atau penghargaan, 4) keputusan yang diambil dapat menjadi komitmen bersama, sehingga seluruh unsur bisa bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan uraian diatas peneliti menalaah bahwa sangat pentingnya implementasi gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah pada satuan pendidikan, sehingga kepala sekolah bisa terbuka dalam memutuskan atau mengambil kebijakan yaitu dengan mempertimbangkan, menerima masukan dan ide gagasan dari guru dan staf pendidikan.

Pada hakikatnya, kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas tambah sebagai kepala satuan pendidikan (sekolah) sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007 yang menyatakan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai tanggung jawab untuk

---

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan teoritik dan Permasalahannya"*, Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada, 2008, h. 83

<sup>3</sup>Wahyu, Heris dan Ima, *Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional*, Vol. 6, No. 1, Juni 2021 M/1442 H, Jurnal Islamic Education Manajemen, 2021, h.60.

mengendalikan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran serta memiliki tugas untuk melakukan pembinaan terhadap pendidik dan tenaga pendidikan yang ada disekolahnya supaya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Beberapa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah salah satunya adalah kompetensi kepribadian yakni kepala sekolah memiliki sikap keterbukaan dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya. Tercantum dalam Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan bahwasanya kepala sekolah bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.

Dalam menjalankan aktivitasnya kepala sekolah sebagai *stake holder* berperan pula sebagai penggerak, motivator atau yang memberikan motivasi kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan agar memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Walaupun guru memiliki kemampuan yang profesional dalam menjalankan tugasnya, akan tetapi jika tidak diiringi dengan kemampuan manajerial yang baik dari kepala sekolah maka kerja guru tidak akan maksimal.

Dari beberapa banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, dalam penelitian ini peneliti membatasi dua faktor yakni gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja. Dalam implementasinya, gaya kepemimpinan yang tepat maka akan menciptakan motivasi bagi seseorang untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Karena, sikap seorang pemimpin akan berpengaruh besar terhadap sifat manusia sejauh mana orang tersebut bersikap sebagai seorang pemimpin. Dalam hal ini tentunya kepala sekolah harus terus berupaya membangkitkan semangat guru dan staff sekolah untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Motivasi kerja yang baik pada pendidik dan tenaga kependidikan harus tetap dijaga dan ditingkatkan oleh kepala sekolah. Dalam artian, kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya dan dalam mengambil kebijakan harus menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, agar motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan tetap terjaga bahkan meningkat serta menciptakan lingkungan kerja yang tentram dan aman. Ketika lingkungan kerja yang aman akan menimbulkan perasaan yang nyaman, senang dan bahagia, ini akan berdampak pada kepuasan kerja. Dengan

itulah, peneliti melatarbelakangi bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Berlandaskan pada uraian yang telah dipaparkan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut untuk melaksanakan penelitian tentang **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada Pendidikan Dasar Se-Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung**. Dengan tujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah pendidikan dasar dalam mengelola satuan pendidikan dengan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan masukan, ide dan gagasan serta bekerja aktif dalam melaksanakan keputusan atau kebijakan yang telah ditentukan untuk kemajuan sekolah.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang sudah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru pada pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersamaan terhadap kepuasan kerja guru pada pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung;
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru pada pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung;

3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersamaan terhadap kepuasan kerja guru pada pendidikan dasar se-Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung.

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang telah diperoleh oleh peneliti diharapkan dapat memberikan manfaat untuk peneliti sendiri. Selain itu, dapat bermanfaat pula bagi yang membaca ataupun pihak yang berkepentingan. Kemudian, hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis, yakni sebagai berikut:

##### **1. Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen pendidikan islam. Serta berguna untuk mendukung aktivitas akademik dan umumnya bagi seluruh masyarakat yang telah membaca hasil penelitian ini.

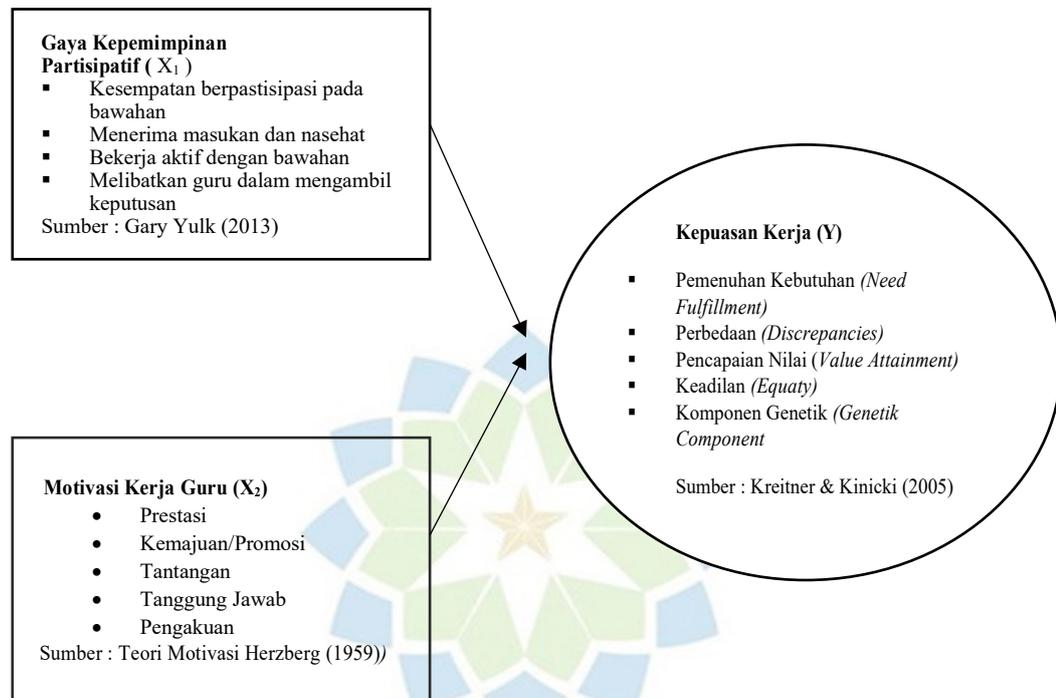
##### **2. Praktis**

Secara praktis, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rujukan bagi *stakeholder* atau pemimpin pendidikan dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah guna mencapai tujuan pendidikan nasional, tentunya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah. Sedangkan bagi penulis, penelitian ini diharapkan mampu menambah dan memantapkan pengetahuan yang telah dipelajari selama perkuliahan di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

#### **E. Kerangka Pemikiran**

Berlandaskan kajian teoritis yang sudah dilakukan pada bagian pendahuluan yang dijadikan sebagai suatu model penelitian. Model yang sudah dipilih diharapkan nantinya akan menjadi jawaban dari permasalahan yang telah dipaparkan pada bagian awal. Model ini menjadi kerangka berpikir teoritis yang dapat menggambarkan pengaruh antara variabel-variabel penelitian yakni gaya

kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Berikut kerangka pemikiran secara teoritis penelitian ini:



**Gambar 1.1**

### Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber : G. Yulk (2012); Herzberg (1959); Kreitner & Kinicki (2005)

Ket :  $X_1$  = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

$X_2$  = Motivasi Kerja

$Y$  = Kepuasan Kerja

Ada tiga variabel yang terdapat dalam penelitian yang dilakukan ini yakni gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja dan kepuasan kerja yang terdiri dari variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat adalah variabel yang memiliki peran untuk mempengaruhi atau dapat dikatakan menjadi akibat. Dikarenakan adanya variabel bebas, maka yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai  $Y$ . Sedangkan variabel bebas menurut Sugiyono, yakni: “variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya atau

timbulnya variabel terikat (*dependen*). Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif sebagai  $X_1$  dan motivasi kerja sebagai  $X_2$ .<sup>4</sup>

#### F. Hipotesis

Sugiyono (2019) mengemukakan bahwa asumsi kesimpulan sementara (hipotesis) adalah respons sementara terhadap perumusan masalah penelitian.<sup>5</sup> Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis yang akan diuji kebenarannya pada penelitian ini. Yakni sebagai berikut:

1. Hipotesis Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah ( $X^1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)  
Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah ( $X^1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)
2. Hipotesis Motivasi Kerja Guru ( $X^2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)  
Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Motivasi Kerja Guru ( $X^2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)
3. Hipotesis Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah ( $X^1$ ) dan Motivasi Kerja Guru ( $X^2$ ) secara bersamaan terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)  
Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah ( $X^1$ ) dan Motivasi Kerja Guru ( $X^2$ ) secara bersamaan terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

---

<sup>4</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D", Alfabeta: Bandung, 2019, h. 37.

<sup>5</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif ....", h. 207

## G. Hasil Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dikemukakan beberapa hasil penelitian berkaitan dengan variabel-variabel gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang relevan ini akan menjadi bandingan sekaligus sebagai penguat bagi peneliti dalam merumuskan kerangka berfikir dan hipotesis penelitian. Para ahli telah melakukan beberapa penelitian tentang kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya diantaranya:

1. Meta Rahayu, 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK BPI Bandung*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kerja guru di SMK BPI Bandung. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatory survei, teori yang digunakan adalah teori perilaku organisasi Gibson dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket menggunakan skala likert. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 30 guru di SMK BPI Bandung. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala sekolah terhadap kerja Guru di SMK BPI Bandung yang secara simultan memiliki pengaruh sedang.
2. Besty Rabby, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kinerja Guru (Studi pada Gugus I dan II Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pangkalan Kolo Baru Kabupaten Lima Puluh Kota*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja sebesar 6,96 %, pengaruh motivasi kerja terhadap motivasi kerja sebesar 16,64 %, pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja sebesar 48,38 % dan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kinerja guru dengan sebesar 15,36%. Temuan diatas mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan motivasi kerja adalah dua faktor yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan

kerja guru, akan tetapi masih banyak faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

3. Ari Sapta Nawang Pawikan, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama se-Kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo*. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan partisipatif kepala Sekolah Menengah Tingkat Pertama se-Kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo dalam kategori tinggi yaitu sebesar 82,23%; (2) Kerja guru Sekolah Menengah Tingkat Pertama se Kecamatan Nanggulan dalam kategori sedang yaitu sebesar 79,48%; dan (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan Kerja guru dengan koefisien korelasi (R) 0,548 dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,300. Ini berarti 30% variansi yang terjadi pada Kerja guru dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan partisipatif, sedangkan 70% lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### **H. Definisi Operasional Variabel**

##### **1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut. Istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menyebut aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis yang kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yang khusus.<sup>6</sup>

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pada satuan pendidikan atau sekolah tentunya harus mempunyai gaya kepemimpinan sebagai metode atau cara yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku guru sebagai bawahannya. Metode tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktivitas kepemimpinan untuk mencapai tujuan dari sekolah. Gaya kepemimpinan

---

<sup>6</sup> Yulk, *Leadership and Organizational Eighy Edition*, New Jersey: Pearson, 2013, 106.

tersebut yaitu difokuskan pada gaya kepemimpinan partisipatif, yang dapat diterapkan secara efektif dalam kondisi dimana kemampuan kerja para staff untuk menggunakan kemampuannya secara maksimal. Dalam artian kepala sekolah dalam mengambil keputusannya melibatkan partisipasi guru, ide atau gagasan serta saran dari bawahan. Kepala sekolah pun hendaknya membantu bawahannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya karena kepala sekolah mengetahui pekerjaan yang diberikan kepada guru.

## 2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap yang mempengaruhi dan mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan. Aspek-aspek yang berpengaruh terhadap motivasi seorang dalam bekerja yaitu rasa aman dalam melakukan pekerjaannya, mendapatkan gaji yang sesuai dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang baik dari manajemen. Gaya kepemimpinan yang digunakan akan menimbulkan rasa puas atau tidaknya guru dalam bekerja. Kepuasan kerja akan timbul dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah.

Frederick Herzberg, Bernard Mausner dan Barbara Bloch Syderman (1959) mengemukakan teori mengenai motivasi dan kepuasan kerja berdasarkan studi mereka terhadap para insinyur dan akuntan. Mereka diminta untuk mengingat keadaan di masa yang lalu yang membuat mereka puas terhadap pekerjaannya dan keadaan masa lalu yang membuat mereka tidak puas terhadap pekerjaannya. Analisis terhadap respons menunjukkan bahwa sekelompok faktor yang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja dan ada sekelompok faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja atau apati. Dari sinilah mereka mengemukakan dua jenis faktor-faktor yang berbeda dan independen.

Motivasi kerja mampu membangkitkan semangat guru dalam melakukan tugasnya untuk lebih baik, guru yang mempunyai motivasi tinggi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja guru tersebut. Gaya kepemimpinan kepala sekolah akan diterima oleh guru-guru apabila gaya yang diterapkan sangat cocok dan disukai oleh guru-gurunya, sehingga guru cenderung termotivasi, guru akan merasa nyaman dan senang dalam melakukan pekerjaannya dan merasakan kepuasan dalam

dirinya. Semakin baik kepemimpinan kepala sekola dan motivasi kerja guru yang meningkat dalam melaksanakan tugasnya maka menimbulkan kepuasan kerja guru.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan suatu sikap atau pemikiran seseorang terhadap aktivitas pekerjaan yang dilakukannya, kepuasan kerja menjadi dasar bagi seseorang apakah dia senang atau tidak dalam melaksanakan tugasnya. Ada beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dalam bekerja yaitu: bekerja ditempat yang tepat, mendapatkan pembayaran atau gaji yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi dan pekerjaan yang tepat dan berada dilingkungan pekerjaan yang tepat pula.

Manusia dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam kehidupan bukan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal sata atau motivasi dari dalam diri. Tetapi, ada faktor eksternal atau adanya dorongan dari faktor luar atau orang lain artinya guru dalam menjalankan tugasnya tidak hanya karena faktor dari dirinya sendiri namun ada pengaruh orang lain atau lingkungan kerjanya. Selain itu, memberikan motivasi kepada pegawai dalam hal ini guru tentunya sudah menjadi tugas dan kewajiban kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan agar guru dapat lebih giat bekerja.

Kepala sekolah adalah seseorang yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sekolah, menggerakkan, memanfaatkan dan menghimpun seluruh potensi yang ada di sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Setiap kepala sekolah membawa pengaruh besar terhadap perkembangan sekolah hal ini dapat pula ditentukan pula oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dapat membawa pengaruh positif dan negatif terhadap guru.

Kreitner dan Kinicki (2005) mengungkapkan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya: 1) pemenuhan kebutuhan, yaitu kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya, 2) perbedaan, kepuasan merupakan hasil pemenuhan harapan, bila harapan lebih besar dari apa yang diterima orang tidak akan puas. Seorang akan merasa puas apabila menerima manfaat diatas harapan, 3) pencapaian nilai, kepuasan merupakan persepsi pekerjaan memeberikan

pemenuhan nilai kerja individual penting, 4) keadilan, kepuasan merupakan seberapa adil seseorang diperlakukan di tempat kerja, 5) komponen genetik yakni kepuasan sebagian tergantung sifat personal dan faktor genetik.<sup>7</sup>



---

<sup>7</sup> Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta: PT Raja Pers, 2015, 134.