

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Simarmata *et al.*, (2021) Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula.

Pendapat lain dari Munajat, (2021) Kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, mendukung dan memotivasi para pengikutnya agar mereka melaksanakannya dengan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik secara individu maupun organisasi. Juga perlu menemukan keseimbangan antara kebutuhan pengikut untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama agar mau mengambil langkah dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama, serta mempengaruhi berbagai situasi dan kondisi watak seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Bekerja lebih keras dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja sama dan memimpin dengan memberi contoh untuk mencapai tujuan (Suparman, 2019).

Menurut Suparman, (2019) Kepala Sekolah adalah seorang pendidik (guru) yang diberi tambahan tugas untuk mengelola dan memimpin suatu lembaga pendidikan formal, yang diangkat berdasarkan tugas dan kewenangannya oleh pemerintah atau lembaga penyelenggara pendidikan. Pada mulanya, Kepala Sekolah disebut dengan "Mantri Guru" yang berarti Kepala Guru, yang bertugas memimpin guru yang ada di sekolahnya, sehingga para guru dapat mengajar dengan baik.

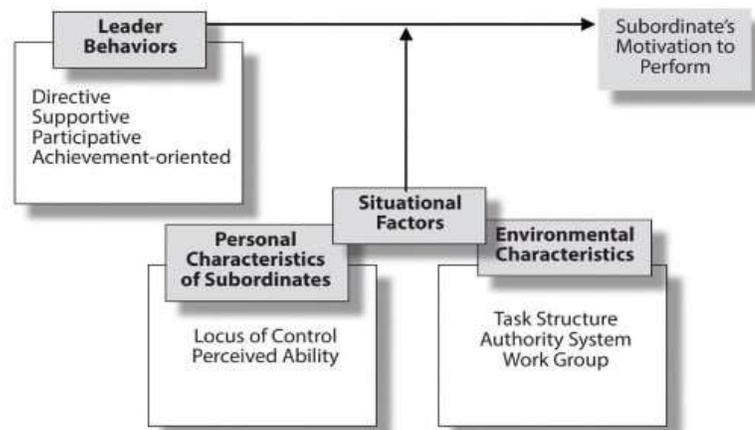
Kemudian dalam perkembangan selanjutnya, Kepala Sekolah sebagai pemimpin dan manajer.

Kepala Sekolah adalah seorang pendidik (guru) yang diberi tugas tambahan untuk mengelola dan memimpin suatu lembaga pendidikan formal, yang diangkat menurut tugas dan wewenangnya oleh pemerintah atau lembaga pendidikan tersebut. Pada mulanya kepala sekolah disebut “Mantri Guru” yang artinya kepala sekolah yang bertanggung jawab untuk memimpin guru-guru di sekolahnya, agar para guru dapat mengajar dengan baik. Kemudian dalam perkembangan selanjutnya, utama sebagai pemimpin dan manajer.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah proses mempengaruhi atau membimbing bawahan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang disepakati bersama.

2.1.1.2. Teori Kepemimpinan

Menurut Moorhead dan Griffin dalam Fattah (2017) *Path-goal theory of leadership* menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalan (perilaku) yang akan mengarah kepada penghargaan yang diinginkan (gol). Selanjutnya, Moorhead dan Griffin menunjukkan dalam gambar 2.1.



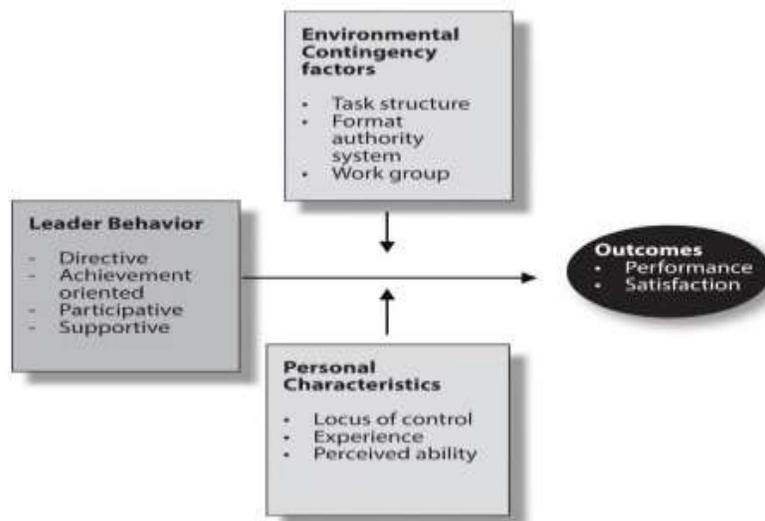
Gambar 2.1. *The Path-Goal Theory Of Leadership*

Pada gambar 2.1 di atas, memperlihatkan bahwa perilaku pemimpin memengaruhi bawahan (subordinat) dalam pemotivasian untuk kinerja, namun

tergantung juga faktor situasional (variabel moderator situasional) yang meliputi karakter personal bawahan dan karakteristik lingkungan.

Menurut McShane dan Glinow, *Path-goal leadership theory* adalah teori kontingensi dari kepemimpinan berdasarkan teori harapan motivasi yang berhubungan dengan beberapa gaya kepemimpinan karyawan tertentu dan situasional.

Meurut Robbins dan Judge, path-goal theory of leadership diilustrasikan seperti gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2.2. *Path Goal Theory*

Pendapat McShane dan Glinow dengan Robbins dan Judge mempunyai kemiripan, namun terdapat perbedaan pada *outcomes* (keluarannya). Teori path-goal mengemukakan dua kelas variabel situasi atau kontingensi yang melunakkan hubungan perilaku kepemimpinan hasil: variabel-variabel dalam lingkungan yang berada diluar kendali bawahan (struktur tugas, sistem kewenangan formal, dan kelompok kerja) dan variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan (lokus kendali pengalaman dan kemampuan pemahaman).

Faktor-faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang disyaratkan sebagai pelengkap agar keluaran bawahan maksimal, semetara karakteristik pribadi bawahan menentukan cara menafsirkan lingkungan dan perilaku pemimpin itu. Oleh karena itu, teori tersebut mengemukakan bahwa perilaku pemimpin akan tidak-efektif

bila berlebih karena sama dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sebangun dengan karakteristik bawahan. Sebagai contoh, berikut adalah beberapa ilustrasi tentang perkiraan yang didasarkan pada teori path-goal.

- a. Kepemimpinan direktif menghasilkan kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas bersifat ambigu atau penuh-tekanan daripada bila tugas-tugas sangat terstruktur dan tertata dengan baik.
- b. Kepemimpinan suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur.
- c. Kepemimpinan direktif cenderung dipersepsikan sebagai berlebihan jika bawahan memiliki kemampuan pemahaman yang tinggi atau pengalaman yang cukup banyak.
- d. Bawahan yang memiliki lokus kendali internal (mereka yang yakin dapat mengendalikan nasibnya sendiri) akan lebih puas atas gaya partisipasi.
- e. Kepemimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan penghargaan bawahan bahwa upaya akan menghasilkan kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu ambigu strukturnya.

Perkembangan awal dari path-goal theory menyebutkan adanya empat perilaku pemimpin (directive, supportive, participative, dan achievement-oriented) dan keluaran sikap bawahan yaitu kepuasan dan kinerja.

Gibson *et.al.*, memberikan kerangka untuk mempelajari kepemimpinan, dari kerangka itu digambarkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.1.1.3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Simarmata *et al.*, (2021) kepemimpinan mempunyai fungsi antara lain

- a. Fungsi perencanaan, yang harus mengembangkan rencana yang matang dengan mengembangkan dan menyusun strategi yang tepat dan tepat sasaran, sejalan dengan tujuan organisasi
- b. Fungsi komunikator, setiap pemimpin harus menjadi komunikator yang baik secara vertikal, horizontal dan diagonal

- c. Fungsi pemecahan masalah (*problem solving*), seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah yang akan dan telah terjadi, mengetahui apa saja gejalanya dan apa masalahnya.
- d. Fungsi pengawasan, fungsi kepemimpinan yang dikendalikan dengan membangun hubungan yang luas dengan pemangku kepentingan, dengan organisasi lain (membuka link/jaringan), memberikan dukungan kepada anggota atau kelompok, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dengan mengatur waktu dengan baik dan dengan mengembangkan manajemen ke arah yang lebih baik.
- e. Fungsi evaluasi, mengevaluasi kinerja anggota kelompok, memutuskan gagasan/ide sebagai tindakan yang tepat untuk dilakukan dan memberikan nilai objektif sesuai aturan yang telah ditetapkan.

2.1.1.4. Jenis-jenis Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, jadi pengaruh tergantung pada gaya yang digunakannya, sehingga keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh gaya yang digunakan pemimpin untuk memimpin anggotanya. (Hidayat dan Banten, 2020)

a. Pemimpin Otokrasi

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti pemerintahan. Jadi, otokrasi berarti memiliki sifat pemerintahan dan penentuan nasib sendiri. Pemimpin otokratis beranggapan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab penuh dan yang dapat menentukan kemajuan sekolah yang dipimpinya. Dia selalu khawatir bahwa sesuatu tidak akan berjalan seperti yang dia rencanakan. Dia ingin semuanya terjadi sesuai dengan apa yang telah dia tentukan.

b. Pemimpin Permisif

Tipe pemimpin ini menyerahkan pemecahan masalah dan pemecahan tujuan kepada bawahan. Bawahan lebih dominan daripada pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, tipe pemimpin ini merupakan kebalikan dari tipe pemimpin otoriter. Kebebasan yang diberikan oleh pemimpin jenis ini dalam praktiknya seringkali

berlebihan. Akibatnya, ada kalanya bawahan tampil sebagai pemimpin. Jika hal ini terus berlanjut, bukan tidak mungkin situasi kepemimpinan akan lepas kendali.

c. Pemimpin Demokrasi

Pemimpin yang demokratis melihat dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berjuang dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan bersama. Agar setiap anggota merasa ikut bertanggung jawab, maka semua anggota diundang untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan, baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasinya. Setiap anggota dipandang sebagai sumber potensi yang berharga dan memiliki peran dalam mencapai tujuan.

d. Pemimpin Paternalistis

Gaya kepemimpinan paternalistik didasarkan pada pendekatan paternalistik (*paternalist approach*). Ensiklopedia administrasi menjelaskan bahwa pendekatan ini didasarkan pada gagasan bahwa pejabat bawahan menganggap pejabat yang dipimpin lebih pintar, lebih cakap, lebih kompeten daripada dirinya sendiri, sehingga bawahan merasa berkewajiban untuk mengikuti apa pun yang diinginkan penguasa.

e. Pemimpin Kharismatis

Karismatik adalah suatu keadaan atau bakat yang berhubungan dengan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa. Karisma mampu membangkitkan daya tarik tersendiri yang pada gilirannya pengikut bangkit untuk memuja dan menunjukkan kekaguman kepada pemimpinnya. Bukan hanya para pengikutnya saja yang terkesima, bahkan para pemimpin lain dan masyarakat pun terpengaruh oleh pemimpin kharismatik tersebut. Atribut kepemimpinan seorang pemimpin umumnya didasarkan pada kepribadian, keluhuran karakter pemimpin, dan praktik kepemimpinan.

f. Pemimpin Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif adalah kepemimpinan yang mampu melakukan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian, sistem administrasi dan birokrasi yang

efisien dapat dibangun untuk memerintah, yaitu untuk memperkuat keutuhan bangsa pada khususnya, dan upaya pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan ada perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di masyarakat.

g. Pemimpin Situasional

Para ahli yang mempelajari masalah kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya untuk melakukan pekerjaan mereka dan kriteria lainnya sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah kaku. Pentingnya situasi telah diakui secara luas oleh para ahli karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya. Sejumlah jenis perilaku kepemimpinan diperlukan untuk pelaksanaan kerja kelompok yang efektif. Tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dengan kondisi yang berbeda-beda.

2.1.1.5. Indikator Kepemimpinan

Secara garis besar indikator kepemimpinan menurut Rivai dalam (Sitorus dan Silviana, 2020) adalah sebagai berikut:

1. Bersifat adil

Dalam kegiatan organisasi, rasa persatuan antar anggota adalah mutlak, karena rasa persatuan pada hakekatnya merupakan cerminan dari kesepakatan antara bawahan dan antara pimpinan dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Memberi sugesti/saran

Dalam konteks kepemimpinan, sugesti adalah pengaruh dan sebagainya yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peran yang sangat penting dalam memelihara dan meningkatkan harga diri dan rasa pengabdian, partisipasi dan rasa persatuan. antar bawahan.

3. Mendukung tujuan

Pencapaian tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, tetapi harus didukung oleh kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti

mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, setiap tujuan yang ingin dicapai harus sesuai dengan keadaan organisasi dan memungkinkan bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan bertindak sebagai katalisator, jika pemimpin selalu dapat meningkatkan semua sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya untuk bekerja secepat mungkin.

5. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban untuk menciptakan rasa aman bagi bawahannya. Dan hal ini hanya dapat dilakukan apabila setiap pemimpin memelihara hal-hal yang positif, sikap optimis dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugasnya bawahan merasa aman, bebas dari segala rasa kecemasan, memperoleh jaminan keamanan dari mereka.

6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja dalam suatu unit organisasi selalu menganggap atasannya memiliki peran dalam bidang kegiatan, terutama yang menganut prinsip keteladanan atau role model. Seorang pemimpin adalah segalanya, sehingga segala perilaku, tindakan dan perkataannya akan selalu memberikan kesan tersendiri bagi organisasi.

7. Sumber Inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya merupakan sumber semangat bagi bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat mendongkrak moral bawahannya agar mencapai tujuannya dan memahami tujuannya.

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Menurut Septiawan *et al.*, (2020) Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja pegawai adalah suatu keadaan yang membuat pegawai ingin atau perlu mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja karyawan akan menambah energi untuk

bekerja atau mengarahkan kegiatan selama bekerja, dan memberi tahu karyawan bahwa ada tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dan tujuan pribadi.

Menurut Azyanti, (2018) Motivasi adalah suatu dukungan dan semangat yang datang dalam diri seorang individu dan menuntunnya untuk mengerjakan sesuatu agar terpenuhinya suatu kebutuhan. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, terutama bawahan atau orang lain. Motivasi menanyakan bagaimana cara mendorong semangat bawahan, agar mereka siap bekerja keras memberikan segala kemampuan dan keterampilannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kekuatan pendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Pendapat lain dari Wardan, (2020) Motivasi adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang, dan merupakan kondisi masa lalu yang melandasi perilaku seseorang, dan hal itulah yang memancing dan mengeluarkan setiap keinginan karyawan. Setiap kegiatan yang dilakukan selain memerlukan keterampilan intelektual juga memerlukan dorongan yang cukup dalam diri seseorang, agar setiap pekerjaan terselesaikan dengan baik. Maka dari itu sangatlah penting dukungan dalam bekerja bagi seorang guru untuk termotivasi dikarenakan ia bekerja sama dengan atasannya dan rekan lainnya. Oleh sebab itu, seorang pengajar dituntut untuk mengenali dan memahami sifat dan jenis pekerjaannya, yang merupakan kebutuhan berdasarkan motivasi tertentu.

2.1.2.2. Faktor-Faktor Pendorong Motivasi

Menurut Elis Supartini dalam Wardan, (2020) beberapa faktor yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru, baik yang bersifat motivator maupun faktor lainnya yang berada di lingkungan kerja guru di sekolah, antara lain:

- a. Dorongan untuk bekerja. Seseorang akan melakukan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya pemenuhan keinginan yang ada dalam dirinya. Keinginan yang diinginkan berkaitan dengan jenis kebutuhan yang ada. Dengan demikian, kecenderungan dan intensitas tindakan seseorang dalam bekerja kemungkinan besar dipengaruhi oleh jenis kebutuhan yang ada pada orang yang bersangkutan.

- b. Tanggung jawab terhadap tugas. Sebagai konsekuensi dari jabatan yang diemban oleh guru, seorang guru akan ditentukan oleh sejauh mana tanggung jawab yang dipikul oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Dengan tanggung jawab ini, guru akan memiliki kebebasan untuk menentukan sendiri apa yang mereka hadapi dan bagaimana menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.
- c. Niat Terhadap Tugas. Guru yang melakukan tugas yang diberikan kepadanya dapat dilihat sebagai pencapaian kegiatan yang didambakan. Pelaksanaan suatu tugas dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuannya, antara lain diwarnai dengan ada tidaknya minat guru terhadap tugas yang diberikan. Dengan demikian, besar kecilnya minat guru terhadap suatu tugas akan mempengaruhi tingkat atau kualitas motivasi kerja guru untuk mengembangkan program di sekolah. Minat dan kemampuan kerja juga mempengaruhi semangat kerja.
- d. Penghargaan atas Tugas. Penghargaan terhadap suatu jabatan atau keberhasilan guru dalam bekerja merupakan salah satu faktor pendorong yang mendorongnya untuk bekerja lebih baik. Apresiasi, penghormatan, pengakuan dan perlakuan terhadap pegawai pendidik sebagai subyek atau manusia yang memiliki kemauan, pikiran, perasaan dan lain-lain mempunyai pengaruh yang besar terhadap moral kerja mereka. Adanya penghargaan terhadap tugas, dapat menimbulkan timbulnya rasa cinta dan bangga terhadap tugas yang diberikan. Rasa cinta dan bangga ini memungkinkan yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya dengan segala keikhlasan dan tanggung jawab.

2.1.2.3. Teori-Teori Motivasi

Teori Maslow

Maslow, sebagai tokoh motivasi aliran humanisme, menyatakan bahwa kebutuhan manusia secara hierarkis semuanya laten dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya), kebutuhan kasih sayang, kebutuhan dihargai dan dihormati, dan kebutuhan aktualisasi diri." Aktualisasi diri, penghargaan atau penghormatan, rasa

memiliki, dan rasa cinta atau sayang, perasaan aman, dan tenteram merupakan kebutuhan fisiologis mendasar.

Teori ini dikenal sebagai teori kebutuhan (needs) yang digambarkan secara hierarkis seperti berikut.



Sumber: Stephen P. Robbins, 1996: 214

Gambar 2.3. Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow ini dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Dalam dunia pendidikan, teori ini dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan peserta didik, agar dapat mencapai hasil belajar yang maksimal dan sebaik mungkin. Contohnya, profesionalisasi guru dan kematangan dalam melaksanakan tugas guru. Misalnya, guru dapat memahami keadaan peserta didik secara perorangan, memelihara suasana belajar yang baik, keberadaan peserta didik (rasa aman dalam belajar, kesiapan belajar, bebas dari rasa cemas) dan memperhatikan lingkungan belajar, misalnya tempat belajar menyenangkan, bebas dari kebisingan atau polusi, tanpa gangguan dalam belajar (Uno, 2021).

2.1.2.4. Dimesi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Rizka dalam Sitorus & Silviani (2020), Indikator motivasi kerja seorang pegawai terdiri atas :

- a. Mutu pekerjaan, merupakan peningkatan hasil pekerjaan baik secara kuantitas dan kualitas.
- b. Pelaksanaan tugas, merupakan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan tugas/ pekerjaan.

- c. Inisiatif, merupakan keinginan/prakarsa dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan ekspresi penerimaan secara verbal dan non verbal.
- d. Berkomunikasi dengan ramah tamah, wajar, menghargai secara positif satu sama lain melalui respons yang tidak bersifat menilai.
- e. Mengkomunikasikan satu keterbukaan dan iklim yang mendukung melalui konfrontasi yang bersifat membangun.
- f. Berkomunikasi untuk menciptakan kesamaan arti dengan negosiasi arti dan memberikan respon yang relevan.

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembentukan perilaku karyawan. Lingkungan kerja menempati tempat penting dalam lingkungan pengendalian manajemen terpadu, yang unsur-unsurnya adalah tenaga kerja, alat kerja, kondisi kerja, kepemimpinan organisasi dan model kebijakan. Lingkungan kerja adalah lingkungan fisik atau non fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, menentramkan dan dimana seseorang merasa betah atau sedang bekerja (Bahri, 2018).

Menurut Rahmawati *et al.*, (2020) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang melingkupi karyawan dalam bekerja, baik fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Menurut lewa dan subowo dalam Lestari, (2021) Lingkungan kerja dirancang untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik apabila karyawan dapat melakukan aktivitasnya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang tidak menguntungkan mungkin memerlukan lebih banyak pekerjaan dan waktu dan tidak memungkinkan untuk desain sistem kerja yang efektif.

2.1.3.2. Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis (Sedarmayani dalam Lestari, 2021), yaitu:

- a. Lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan kerja yang dibina dalam perusahaan. Seseorang yang bekerja di suatu perusahaan tidak sendirian, dan dalam menjalankan aktivitasnya ia juga membutuhkan bantuan orang lain.
- b. Lingkungan kerja fisik adalah seperangkat kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja di mana seseorang dapat langsung dan tidak langsung mempengaruhi karyawan. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:
 - 1) Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan (seperti meja kerja, kursi, meja, dll).
 - 2) Lingkungan menengah atau lingkungan umum juga dapat disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya suhu, kelembaban, sirkulasi udara, penerangan, kebisingan, getaran mekanis, bau yang tidak sedap, warna dan lain-lain.

2.1.3.3. Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Beberapa faktor dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja yang berhubungan dengan kapasitas pegawai. Sedarmayanti dalam Lestari, (2021) menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan lingkungan kerja, yaitu :

1. Pencahayaan tempat kerja. Pencahayaan yang pas dapat menciptakan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu perlu diperhatikan adanya pencahayaan yang cukup namun tidak menyilaukan.
2. Suhu tempat kerja. Tubuh manusia selalu menjaga keadaan normal, dengan sistem tubuh yang sempurna, sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di luar tubuh. Namun, kemampuan beradaptasi memiliki batasnya.
3. Kelembaban di tempat kerja. Kelembaban ini berkaitan atau dipengaruhi oleh suhu udara, dan bersama-sama antara suhu, kelembaban dan kecepatan udara serta

radiasi panas akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia saat menerima atau melepaskan panas tubuh.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja. Oksigen adalah gas yang dibutuhkan makhluk hidup untuk bertahan hidup, terutama untuk proses metabolisme. Udara ambien dikatakan kotor jika kadar oksigen di udara mengalami penurunan dan bercampur dengan gas atau bau yang berbahaya bagi kesehatan organisme.
5. Kebisingan di tempat kerja. Polusi yang cukup mengganggu yaitu polusi suara yang tidak diinginkan masuk ke telinga. Terutama dalam jangka panjang, karena suara dapat mengganggu ketenangan kerja, merusak pendengaran dan menyebabkan kesalahan komunikasi
6. Musik di tempat kerja. Menurut para ahli, musik yang nada lembut sesuai dengan suasana hati, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu, lagu harus dipilih secara selektif untuk dinyanyikan di tempat kerja. Musik yang tidak sesuai untuk tempat kerja justru akan merusak konsentrasi dalam bekerja.
7. Keamanan di tempat kerja. Dengan menjaga tempat dan keadaan lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, perlu memperhatikan upaya menjaga keselamatan kerja; tidak hanya aspek keselamatan dari bahaya gangguan pidana, tetapi juga aspek keselamatan pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menitikberatkan pada aspek pelaksanaan K3 (Kesehatan dan keselamatan kerja).

2.1.3.4. Indikator Lingkungan Kerja

Dalam sebuah instansi indikator lingkungan kerja sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen karena lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap efisiensi kerja di perusahaan. Dalam upaya merencanakan suatu lingkungan kerja, perlu dikaji dan ditentukan unsur-unsur yang membentuk lingkungan kerja itu sendiri (Rahmawati *et al.*, 2020).

- a. Pemandangan disebelah gedung yang menarik dan terlihat nyaman saat bekerja.

- b. Ketersediaan bahan kerja. Karyawan membutuhkan peralatan yang tepat karena akan membantu karyawan melakukan tugas yang diberikan.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk bersantai, seperti ruangan yang nyaman di lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah untuk diakses.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan mushola bagi karyawan.
- e. Ketersediaan sarana transportasi, baik untuk pegawai maupun untuk angkutan umum, nyaman, murah dan mudah diperoleh.
- f. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan tidak ada saling intrik antar rekan kerja.
- g. Hubungan antara atasan dan bawahan atau karyawan harus dijaga dengan baik dan harus ada rasa saling menghormati antara atasan dan bawahan.
- h. Kolaborasi antar karyawan
- i. Kerjasama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mohtar, (2019) Kepuasan kerja adalah sikap positif mengenai adaptasi pekerja yang sehat terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Menurut Bahri, (2018) Kepuasan kerja adalah perasaan atau respon positif yang menggambarkan perasaan individu terhadap pekerjaannya dan dipandang sebagai sesuatu yang penting. Kepuasan kerja merupakan kombinasi dari kepuasan kognitif dan afektif individu di perusahaan. Kepuasan afektif diperoleh dari semua evaluasi emosional positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini berpusat pada suasana hati mereka di tempat mereka bekerja. Lalu kepuasan kerja kognitif merupakan rasa puas yang diperoleh melalui evaluasi logis dan rasional dalam kondisi peluang dan/atau “*out come*”.

Kinerja seseorang berpengaruh kepada kepuasan kerja, perasaan merasa puas itu sendiri merupakan rasa yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan

ini merupakan hasil penilaian sejauh mana hasil kerjanya mampu memenuhi setiap kebutuhannya. Kepuasan itu berkaitan dengan faktor perorangan seperti *self control*, status dan senioritas, sesuai dengan minat, dan kepuasan hidup individu (Mukhtar *et al.*, 2017).

2.1.4.2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Riva'i dan Sagala dalam Bahri, (2018) terdapat tiga teori yang cukup dikenal tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*), Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Jadi jika kepuasan yang diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan lebih puas, jadi ada gap, tapi gap positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang dianggap diperoleh dan apa yang dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada tidaknya keadilan (*fairness*) dalam suatu situasi, terutama situasi kerja. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan laporan hasil inputnya sendiri dengan laporan hasil input orang lain. Jika perbandingan tersebut dirasa cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Jika perbandingannya tidak seimbang tapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan, tapi bisa juga tidak. Namun jika perbandingannya tidak seimbang, maka akan timbul ketidakpuasan.
3. Teori Dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukanlah variabel kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu puas atau memotivasi dan tidak puas. *Satisfies* adalah faktor atau situasi yang diperlukan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, peluang untuk sukses, peluang untuk penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak memuaskannya faktor-faktor tersebut tidak

selalu menimbulkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: upah/gaji, manajemen, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak dihormati, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini cukup untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun mereka tidak puas.

2.1.4.3. Faktor Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor penting yang menentukan kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index* (JDI), menurut Bahri, (2018) yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri. Sejauh mana suatu pekerjaan menawarkan tugas-tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab. Ini adalah sumber dari sebagian besar kepuasan kerja. Menurut Locke, karakteristik intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kontrol atas metode kerja, pluralitas dan kreativitas.
2. Gaji. Kepuasan kerja adalah fungsi dari jumlah absolut gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja, dan cara gaji dibayarkan. Upah dan gaji diakui sebagai faktor penting dalam kepuasan kerja.
3. Peluang atau promosi. Karyawan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan memperluas pengalaman kerja, membuka peluang untuk promosi.
4. Supervisor. Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan positif secara keseluruhan memberikan tingkat kepuasan kerja tertinggi dengan atasan.
5. Teman sekerja. Kebutuhan dasar manusia akan hubungan sosial akan terpenuhi dengan memiliki rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja

Rivai dan Sagala dalam Bahri, (2018) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, memenuhi ekspektasi gaji, dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- a. Kontrol kerja.
- b. Pengawasan.
- c. Organisasi dan manajemen.
- d. Kesempatan untuk berkembang.
- e. Gaji dan keuntungan finansial lainnya seperti insentif.
- f. Kolega.
- g. Kondisi kerja.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayu (2017), yang berjudul “*Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama*” dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini berlangsung di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) Wonogiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal, motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal, motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hulmawiyah, (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru*” Penelitian dilakukan di SMK Negeri 10 Malang dengan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Peneliti menemukan bahwa hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi

kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang, baik secara simultan maupun parsial.

Dewi Purnama Sari (2018), melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru*” yang dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta Sekecamatan Pondok Aren. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survey. Populasi target sebanyak 135 orang. Hasil dari penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh Lingkungan Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru. Selanjutnya terdapat pengaruh positif Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. Ketiga : terdapat pengaruh positif Lingkungan Kerja Guru terhadap Disiplin Kerja Guru. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa antara lingkungan kerja dan disiplin kerja secara sendiri maupun bersama-sama dapat memberi sumbangan yang sangat berarti dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru.

Penelitian yang dilakukan Rita Sari (2018), dengan judul “*Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja dan Manajerial Kepala Sekolah Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru*” Penelitian dilakukan di SD Negeri 7 Idi Kabupaten Aceh Timur dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan format deskriptif. Berdasarkan uji parsial diketahui bahwa masing-masing variabel bebas (motivasi berprestasi, kepuasan kerja dan kepala sekolah) berpengaruh positif terhadap variabel terikat (kinerja guru). Berdasarkan uji serentak, tidak ada pengaruh variabel bebas (motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan manajemen utama) terhadap variabel terikat (kinerja guru). Berdasarkan uji regresi berganda diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara variabel bebas (motivasi berprestasi, kepuasan kerja dan manajemen utama) dengan variabel terikat (kinerja guru). Jika nilai korelasi masing-masing variabel bebas meningkat maka dapat meningkatkan kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan Muhammad Andi Rasyid, (2019) yang berjudul “*Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru*” penelitian dilakukan di SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja. Secara parsial, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Evi Damayanti dan Ismiyati (2019), melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru*” di SMK Bisnis dan Manajemen Swasta Semarang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh García Torres, (2019) dengan judul “*Distributed leadership, professional collaboration, and teachers’ job satisfaction in U.S. schools*” menggunakan pemodelan linier hierarkis (HLM) untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan terdistribusi, kolaborasi profesional, dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah AS. Data berasal dari Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 2013 Teaching and Learning International Survey (TALIS). Menemukan hasil bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan terdistribusi secara signifikan, berhubungan positif dengan kepuasan kerja mereka setelah memperhitungkan variabel individu dan budaya sekolah lainnya, dengan mediasi timbal balik antara kepemimpinan terdistribusi dan kolaborasi profesional.

Penelitian yang dilakukan Abraham dan Prasetyo, (2021) dengan judul “*Macroergonomics-ased Approach in Job Satisfaction of Senior High School Teachers in a School in Mindoro Using Herzberg's Two-Factor Theory*” penelitian dilakukan di SMA di Mindoro selama pandemic. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan berbasis makroergonomi. Penelitian ini menggunakan observasi dan diskusi kelompok terfokus untuk mengumpulkan data dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat para guru tetap termotivasi dan puas dengan adanya new normal dalam pendidikan. Kepuasan kerja guru dipertimbangkan dan dibandingkan dengan Teori Dua Faktor Herzberg. Dengan hasil kajian tersebut,

pihak sekolah mungkin dapat menyesuaikan program/kegiatan sekolah sesuai dengan motivasi kerja guru. Studi ini menemukan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, sekolah harus fokus untuk mengamankan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi guru, mengakui kinerja guru yang baik, mengadakan pelatihan atau seminar yang relevan/khusus, dan memastikan guru sehat dan seimbang. jumlah beban kerja.

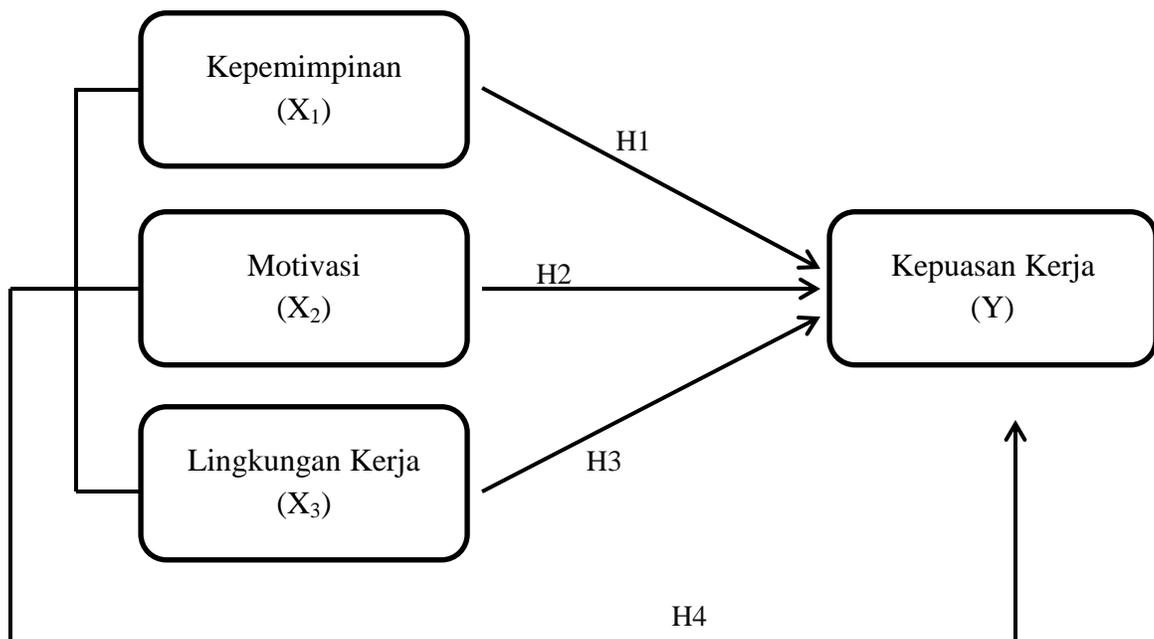
Penelitian yang dilakukan Pascale Benoliel and Anat Barth, (2017) dengan judul *“The Implication Of The School’s Culture Attributes In The Relationship Between Participative Leadership And Teacherjob Satisfaction And Burnout”* Metodologi/pendekatan yang dilakukan di penelitian ini yaitu melalui survei dari sampel 367 guru di Israel. Temuan Pertama, hasil analisis model linier umum (GLM) menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif antar sekolah yang ditandai dengan atribut budaya yang berbeda. Kedua, hasil GLM menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap burnout guru di seluruh sekolah yang dicirikan oleh atribut budaya yang berbeda.

2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Kerangka Fikir

Kerangka berpikir (kerangka fikir) adalah logika teoritis peneliti yang didasarkan pada teori-teori yang kuat dan dukungan hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Kerangka pemikiran akan dibahas setelah peneliti memperoleh data empiris.

Berdasarkan paparan variabel terkait pada penelitian ini, berikut gambar kerangka fikir :



Gambar 2.4. Kerangka Fikir

2.3.2. Hipotesis

Sebuah hipotesis ilmiah mencoba untuk memberikan jawaban sementara untuk masalah yang diteliti. Hipotesis diuji jika semua gejala yang terjadi tidak bertentangan dengan hipotesis. Dalam upaya membuktikan hipotesis, peneliti dapat dengan sengaja menimbulkan atau menciptakan suatu gejala (Siyoto, 2015).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

- H1 : *Kepemimpinan* berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja guru dan staf tata usaha di MTsN 10 tanah datar
- H2 : *Motivasi* berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja guru dan staf tata usaha di MTsN 10 tanah datar
- H3 : *Lingkungan kerja* berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja guru dan staf tata usaha di MTsN 10 tanah datar
- H4 : *Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja* berpengaruh secara bersama-sama terhadap *Kepuasan Kerja* guru dan staf tata usaha di MTsN 10 tanah datar