

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH,
LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
MUTU PELAYANAN GURU MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
SE-KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

Kasmaboti

Dinas Perindustrian dan Koperasi Kabupaten Kutai Kertanegara

Email: kasmaboti@yahoo.co.id

***Abstract.** This research was aim to know the leadership style, work climate, and work motivation on service quality. The populations in this research were all of national Islamic school in Kutai Kartanegara region. The sample in this research was 120 teachers. Path regression was used as the data analysis technique. The research result shown that leadership style had positive influence on service quality of teachers, work climate had positive influence on service quality of teachers, work motivation had positive influence on service quality of teachers, leadership style had positive influence on work motivation of teachers, work climate had positive influence on work motivation of teachers.*

***Key words:** service quality leadership style, work climate, work motivation*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah, lingkungan, dan motivasi kerja terhadap mutu pelayanan pada madrasah tsanawiyah negeri se-kabupaten kutai kertanegara. Sampel penelitian ini berjumlah 120 orang guru. Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan regresi jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap mutu pelayanan guru, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap mutu pelayanan guru, motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap mutu pelayanan guru, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru.

Kata kunci: mutu pelayanan, gaya kepemimpinan, lingkungan, motivasi kerja

PENDAHULUAN

Madrasah dalam perkembangannya di Indonesia merupakan fenomena modern yang muncul pada awal abad-20. Buku-buku sejarah Pendidikan Islam di Indonesia sejauh ini agaknya belum pernah menginformasikan adanya lembaga pendidikan yang disebut madrasah pada masa-masa awal penyebaran dan perkembangan Islam di Nusantara. Sebelum abad ke-19 belum ditemukan sebuah madrasah pun yang

memiliki ciri khusus sebagai suatu lembaga pendidikan. Lembaga yang ada pada waktu itu adalah pesantren (Jawa) dan surau (Minangkabau).

Sebagai lembaga yang sudah cukup lama berkembang, madrasah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik, karena merupakan lembaga pendidikan hasil dari pesantren sebagai lembaga pendidikan asli (tradisional) yang sudah ada di satu sisi, dengan pendidikan barat

(modern) di sisi lain atau lembaga yang menyediakan pendidikan ilmu eksatta bagi siswa didiknya.

Terlepas dari sifatnya yang kompleks dan unik, madrasah tetaplah sebuah lembaga pendidikan dimana mutu pelayanan guru dan para staff merupakan kunci keberhasilan dan keberlangsungan lembaga dalam mendidik sisiwa.

Menurut Zamroni (2007), peningkatan mutu pelayanan di sekolah atau madrasah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

Selain itu dalam kebijakan Akreditasi Sekolah dikemukakan, bahwa yang dimaksud dengan mutu pelayanan pendidikan adalah jaminan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan yang diharapkan (Depdiknas, 2004).

Pencapaian target sebuah pendidikan pada madrasah, memerlukan kerjasama semua pihak seperti kepala madrasah yang memegang peranan penting dalam mengkoordinir guru, staff dan wali murid. Kepala sekolah dianggap berhasil apabila mampu memahami keberadaan madrasah

sebagai organisasi yang kompleks dan unik dan mengkoordinasikan semua unit di bawah ruang lingkupnya dalam upaya pencapaian target madrasah tersebut.

Kepala madrasah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya secara profesional. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, yang berkaitan erat dengan mutu pelayanan madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan.

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana kepala madrasah mampu menjalankan proses kepemimpinannya untuk mendorong, memengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya dalam mencapai tujuan organisasi.

Berbagai upaya yang harus dipikirkan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah/madrasah guna meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan diantaranya mutu pelayanan sekolah, guru, dan staff yang diberikan kepada siswa. Menurut Soetopo (2005), ada beberapa faktor yang perlu dicermati agar kualitas (mutu) pelayanan pendidikan di sekolah dapat ditingkatkan diantaranya melalui kepemimpinan sekolah yang positif dan

kuat, harapan yang tinggi, monitor terhadap kemajuan siswa, tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah, insentif dan hadiah, keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah, perencanaan dan pendekatan yang konsisten.

Selain faktor kepala madrasah, peran para guru juga tak bisa dikesampingkan. Guru berada dibawah koordinasi kepala madrasah, namun langsung berhadapan dengan para siswa dalam proses belajar mengajar. Guru sangat berperan dalam menentukan mutu pelayanan madrasah, artinya untuk menghasilkan mutu pelayanan yang berkualitas diperlukan guru dengan kualifikasi yang maksimal. Kualifikasi itu terangkum dalam motivasi kerja guru tersebut.

Motivasi kerja guru secara umum dapat dirangkum dalam term profesionalisme guru dalam mengajar. Profesionalisme guru tersebut antara lain meliputi hal-hal seperti, pertama penguasaan materi pelajaran. Untuk memperoleh hasil yang baik maka guru bukan hanya perlu menguasai sekedar materi tertentu, tetapi perlu penguasaan yang lebih luas dari materi yang disajikan. Kedua Kemampuan menerapkan prinsip-prinsip psikologi. Prinsip-prinsip psikologi yang bertalian dengan belajar dapat memberikan strategi belajar

mengajar yang tepat bagi guru. Ketiga, Kemampuan menyelenggarakan proses belajar mengajar.

Guru harus memahami berbagai model mengajar secara teoritis dan selanjutnya dapat memilih model-model praktis yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Keempat, Kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi baru. Secara formal maupun profesional tugas guru seringkali menghadapi berbagai permasalahan yang timbul akibat adanya berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan tugas profesionalnya. Perubahan itu misalnya perubahan kurikulum, pembaharuan sistem pengajaran, adanya peraturan perundang-undangan yang baru, dan lain sebagainya. Kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai pembaharuan ini sebenarnya merupakan sikap positif yang berkaitan dengan keberadaan lingkungan profesinya.

Selain motivasi kerja, mutu pelayanan juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2007), lingkungan kerja adalah semua keadaan yang terjadi dalam organisasi dan sangat mempengaruhi perilaku pegawai. Akan tetapi Wursanto (2009) berpendapat bahwa lingkungan kerja hanya dapat dirasakan keberadaannya melalui panca indra, dan bila lingkungan kerja dirasakan

oleh pegawai nyaman dan mendukung maka kinerja pegawai akan meningkat dan begitu sebaliknya.

Berdasarkan hal di atas, maka lingkungan kerja merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dalam pandangan yang positif. Jika lingkungan kerja kondusif dan para guru yang bekerja bersikap familiar maka akan membuat guru menjadi termotivasi dalam bekerja dan sebaliknya jika iklim tidak kondusif maka mengakibatkan guru kurang bergairah dalam bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini difokuskan pada masalah mutu pelayanan pada guru Madrasah Negeri se-Kabupaten Kutai Kartanegara. Oleh karenanya, dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan dikaji dan diamati meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, serta pengaruhnya terhadap mutu pelayanan pada guru Madrasah Negeri se-Kabupaten Kutai Kartanegara

Secara operasional penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data, informasi, dan fakta-fakta yang valid/absah dan reliable/dapat dipercaya tentang: (1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan

guru; (2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap mutu pelayanan guru; (3) Pengaruh motivasi kerja terhadap mutu pelayanan guru; (4) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru; (5) Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru. Disamping itu penelitian ini juga bertujuan untuk memperoleh data dan informasi yang diharapkan sebagai masukan untuk menyusun program dan kebijakan dilingkungan sekolah madrasah guna meningkatkan mutu pelayanan guru terkait dengan tiga variabel tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri se-Kabupaten Kutai Kartanegara yang berjumlah 350 orang guru. Sedangkan teknik sampling yang digunakan adalah teknik *purposive* random sampling yaitu acak sederhana berdasarkan ciri sampel yang telah ditetapkan (Suryabrata, 2002). Adapun jumlah sampel yang akan dijadikan penelitian sebanyak 120 orang guru.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan data pribadi subjek dan koesinoer. Alat pengukuran atau instrumen yang digunakan ada empat macam kuesioner, yaitu mutu pelayanan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

Sebelum dipergunakan dalam penelitian, instrument telah diuji terlebih dahulu yang meliputi uji keabsahan (validitas) dan uji keandalan (reliabilitas). Dari hasil pengujian tersebut diperoleh butir-butir instrument yang valid dan tidak valid (drop). Instrument yang tidak valid dibuang atau tidak dipergunakan dalam penelitian.

HASIL PENELITIAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Mutu Pelayanan

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_1 \leq 0$$

$$H_1: \beta_1 > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $\beta_1 = 0,187$. Untuk mengetahui signifikan tidaknya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap mutu pelayanan dilakukan uji hipotesis. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 3,597$ sedangkan $t_{tabel} = 1,980$ pada $dk = 3/116$ dan $\alpha = 0,05$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,597 > 1,980$.

Berdasarkan hal demikian, hipotesis nol yang diajukan ditolak, sedangkan H_1 diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap mutu pelayanan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Mutu Pelayanan

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_2 \leq 0$$

$$H_1: \beta_2 > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $\beta_2 =$ sebesar 0,282. Untuk mengetahui signifikan tidaknya lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap mutu pelayanan dilakukan uji hipotesis. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 4,977$ sedangkan $t_{tabel} = 1,980$ pada $dk = 3/116$ dan $\alpha = 0,05$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $4,977 > 1,980$.

Berdasarkan hal demikian, hipotesis nol (H_0) yang diajukan ditolak, sedangkan H_1 diterima, artinya lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap mutu pelayanan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Mutu Pelayanan

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_3 \leq 0$$

$$H_1: \beta_3 > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $\beta_3 = 0,548$. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh sikap berpengaruh terhadap mutu pelayanan dilakukan uji signifikansi dengan uji t. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 8,606$ $t_{tabel} = 1,980$, pada $dk = 3/116$ dan $\alpha = 0,05$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $8,606 > 1,980$.

Berdasarkan hal demikian, hipotesis nol (H_0) yang diajukan ditolak, sedangkan H_1 diterima, artinya motivasi kerja

bepengaruh positif terhadap mutu pelayanan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{31} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $\beta_{31} = 0,377$. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dilakukan uji hipotesis. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 5,620$ $t_{tabel} = 1,980$, pada $dk = 2/117$ dan $\alpha = 0,05$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $5,620 > 1,980$.

Berdasarkan hal demikian, hipotesis nol (H_0) yang diajukan ditolak, sedangkan H_1 diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Lingkungan Terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{32} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $\beta_{32} = 0,515$. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dilakukan uji hipotesis. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 7,670$ $t_{tabel} = 1,980$,

pada $dk = 2/117$ dan $\alpha = 0,05$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $7,670 > 1,980$.

Berdasarkan hal demikian, hipotesis nol (H_0) yang diajukan ditolak, sedangkan H_1 diterima, artinya lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Mutu Pelayanan

Berdasarkan hasil pengujian regresi maka didapatkan hasil diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan.

Hal di atas sesuai dengan pendapatnya Yukl (2001) yang menjelaskan bahwa peranan pemimpin dalam peningkatan mutu sumber daya manusia adalah seperti membimbing (*mentoring*), memberi latihan serta konsultasi karir yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaannya serta terhadap kemajuan karirnya.

Sebuah studi oleh Bass (2001) menemukan pemimpin memiliki peran dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia. Mutu sumber daya manusia yang diharapkan adalah yang memiliki komitmen, perilaku dan kinerja yang sesuai dengan nilai-nilai atau *standart*

operation procedure (SOP) dari suatu organisasi dalam memberikan suatu pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan. Sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan akan dipersepsi oleh para guru dan akan turut menentukan mutu pelayanan guru dan staff akademik sebagai suatu bentuk unjuk kerja dari para guru dan staff dalam mencapai tujuan pendidikan.

Hasil penelitian ini juga didukung hasil penelitian Avolio, Waldman dan Einstein (1998) yang menyatakan bahwa praktek kepemimpinan mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya kemauan bawahan untuk bekerja lebih baik, rendahnya pindah kerja, kelambanan dapat dikurangi, rendahnya tingkat mangkir kerja dan meningkatnya kepuasan kerja (Mowday, dkk, 2004).

Pelayanan yang diberikan oleh sebuah sekolah/satuan pendidikan formal terhadap peserta didik salah satunya adalah pelayanan oleh tenaga pendidik (guru) melalui sebuah kegiatan belajar mengajar, baik di dalam kelas maupun di luar kelas dalam memenuhi segala

kebutuhan siswa akan pendidikan yang bermutu.

Kepuasan atau ketidakpuasan siswa terhadap layanan yang diberikan pendidik, merupakan evaluasi kesesuaian (*confirmation*) yang dirasakan oleh siswa antara harapan yang dibangun sebelum memasuki sebuah sekolah dengan kenyataan yang diterima selama dan setelah memasuki sekolah.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Mutu Pelayanan

Pada hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap mutu pelayanan. Berdasarkan hasil pengujian regresi maka didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif lingkungan kerja terhadap mutu pelayanan.

Menurut French (1994) lingkungan organisasi yang *favourable* atau menyenangkan pegawainya akan mendukung perwujudan kualitas pelayanan yang tinggi kepada pelanggan. Disaat lingkungan organisasi positif atau menyenangkan, pegawai akan merasa melakukan sesuatu yang berguna, pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab, dan mereka merasa diperhatikan oleh perusahaan (Koentjorohadi, 2003).

Disaat seorang pegawai merasa diperhatikan oleh manajemen sebagai tim

pelaksanaan perusahaan, maka hal tersebut akan menciptakan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai (Zeithaml & Bitner, 2000). Lebih lanjut pembangunan lingkungan organisasi yang positif tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang pertama yaitu struktur organisasi. Makin tinggi tingkat penstrukturan suatu organisasi (yaitu semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan, dan sebagainya) akan membuat lingkungan terasa kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Dengan demikian, makin besar otonomi dan kebebasan individu untuk menentukan tindakan sendiri dalam menjalankan pekerjaannya maka akan menciptakan tanggung jawab pegawai dan suasana penuh kepercayaan (Steers, 2004).

Faktor kedua yaitu hubungan antar individu. Moekijat (2000) mengatakan bahwa peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur, dan hubungan antar individu yang hangat akan menciptakan lingkungan organisasi yang positif. Hakikat pekerjaan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi lingkungan organisasi. Hakikat pekerjaan tersebut mencakup kedudukan, makna, dan susunan pekerjaan.

Pegawai yang merasa pekerjaannya bermanfaat bagi dirinya dan organisasi menunjukkan lingkungan organisasi yang

positif. Pekerjaan yang tidak terstruktur dan terencana dengan jelas akan menciptakan lingkungan organisasi yang negatif. Faktor berikutnya yaitu kebijakan dan praktek manajemen (Steers, 2004). Manajemen yang mendukung pegawai dan demokratis dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi kerja pegawainya. Pegawai juga akan merasa senang jika ia merasa kebutuhan dan masalahnya diperhatikan oleh atasan.

Berdasarkan hal di atas, dapat diketahui secara jelas bahwa lingkungan organisasi merupakan sesuatu yang sangat membantu guru untuk memberikan kualitas pelayanan atau pengajaran yang diberikan kepada siswa dan wali murid.

Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Mutu Pelayanan

Berdasarkan hasil pengujian regresi diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif motivasi kerja dengan mutu pelayanan pada guru. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Moreira, dkk, pada sejumlah pada sejumlah guru yang menyatakan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja guru dalam memberikan mutu pelayanan terbaik kepada siswanya, karena pada dasarnya motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan

tindakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut Chung (1997) motivasi merupakan kunci produktivitas bagi individu dan guru dalam melihat pekerjaannya. Guru yang baik atau terbaik adalah guru yang mampu mencurahkan segala kemampuan dan bakat yang dimilikinya untuk menghasilkan lebih banyak, memberi nilai lebih, pelayanan yang lebih baik dan membagi apa yang dimiliki kepada orang lain (kemampuan atau ilmu yang dimiliki) ditempatnya bekerja khususnya pada murid atau siswa ajar.

Lebih lanjut Uno (2007) menyatakan bahwa kekuatan motivasi pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan seperti 1) keinginan yang hendak dipenuhi; 2) tingkah laku; 3) tujuan; 4) umpan balik, atau disebut sebagai motivasi dasar (*motivations basic*). Ketika semua kebutuhan tersebut ingin dicapai maka perilaku individu menjadi termotivasi dalam perilaku yang ditetapkan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan individu serta memberikan nilai, keyakinan bagi individu yang akhirnya menjadi kekuatan tertinggi dari motivasi.

Hubungan motivasi sejalan linier dengan mutu pelayanan yang diberikan guru kepada murid, hal ini berarti dengan

motivasi kerja yang baik maka akan meningkat standar kerja yang ditetapkan terutama dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan wali murid (Handoko, 2000). Hal ini juga didukung dengan penelitiannya Hasan (2003) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawainya.

Gaya kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

Pada hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Hal itu didukung pendapatnya Davis (2002) yang menyatakan, setiap bawahan pada perusahaan membutuhkan perhatian dari pemimpinnya. Perhatian tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya menanyakan kesulitan-kesulitan yang dialami bawahan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan melakukan hal tersebut, bawahan merasa diperhatikan dan akan timbul motivasi bekerja secara lebih baik.

Selain itu menurut Avolio dan Gibson (1998) bahwa gaya kepemimpinan akan menumbuhkan motivasi

inspirasi pada pegawai dalam bekerja sehingga guru sebagai salah satu faktor yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar. Guru harus mempunyai motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Motivasi yang baik dapat diartikan dengan timbulnya keinginan dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar tanpa adanya unsur-unsur lain yang mengakibatkan guru menjadi terpaksa melaksanakan tugas mengajarnya, misalnya takut kepada pimpinan, ingin mendapat perhatian dan lain sebagainya. Apabila motivasi seperti ini yang muncul dalam diri seorang guru untuk melaksanakan tugasnya, maka kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan hanya bersifat melepaskan tanggungjawab tanpa didukung oleh beban moral yang kuat.

Seorang guru yang mempunyai motivasi baik dalam melaksanakan tugasnya ialah guru yang benar-benar menjiwai pekerjaannya sebagai tenaga pendidik, menjiwai anak didik dan menjiwai bidang studi yang diajarkan dan berusaha semaksimal mungkin agar antara materi yang diajarkan dengan tingkatan pemahaman murid dapat sesuai dan saling mendukung. Melihat besarnya peranan guru, maka agar hal itu tercapai guru

harus mempunyai motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar sesuai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah selaku pemimpin di sekolah/madrasah harus bisa menumbuhkan motivasi para guru dalam mengajar.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

Pada hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru.

Hal di atas menandakan betapa pentingnya lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru, maka daripada itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja guru, kesejahteraan guru, hubungan antar sesama guru, hubungan antar guru dengan pimpinan, serta tempat ibadah) (Koentjorohadi, 2003).

Ketika lingkungan kerja tersebut netral dan positif, maka motivasi kerja guru akan meningkat dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pada teori *Goal-Setting* dijelaskan bahwa motivasi berhubungan erat dengan psikologi kognitif, dimana proses kognitif individu terbentuk dari suasana kerja yang dirasakan.

Hal ini lebih lanjut dijelaskan bahwa motivasi merupakan suatu proses kognitif yang melibatkan tujuan dan pilihan-pilihan rasional terhadap perilaku. Teori ini memiliki komponen muatan dan proses, dengan lebih menekankan pada proses motivasi. Muatan struktur motivasi adalah tujuan (*goal*), sedangkan proses motivasi melibatkan pencapaian tujuan, pengetahuan hasil, penghargaan keuangan, dan komitmen dalam pencapaian tujuan sebagai mekanisme utama. Tujuan (*goal*) dalam hubungan dengan motivasi, digambarkan Locke sebagai penyedia usaha dan petunjuk awal serta ketekunan dalam perilaku. Tujuan juga berperan sebagai pembimbing dan penghasil energi untuk bertindak (Berry & Houston, 2003).

Lebih lanjut Dubrin dkk (1996) mengatakan teori *Goal-Setting* didasarkan atas pemikiran, bahwa tujuan yang ada dalam diri orang akan mengatur tindakan orang tersebut. Orang yang memiliki

tujuan akan berusaha untuk mencapai tujuannya itu. Tujuan tidak hanya mempengaruhi usaha yang dilakukan, namun juga perilaku individu. Contohnya adalah perilaku dalam memilih waktu dan metode, yang dilakukan individu dalam usaha mencapai tujuan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan guru, lingkungan kerja terhadap mutu pelayanan guru, motivasi kerja terhadap mutu pelayanan guru, gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru.

SARAN

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberikan penilaian yang lebih objektif sehingga pegawai lebih termotivasi dalam bekerja.
2. Membuat penilaian kerja yang adil dan obyektif sehingga semua guru lebih termotivasi dalam mengembangkan karirnya.
3. Menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman dan kondusif.

4. Memenuhi kebutuhan fasilitas kerja yang diperlukan secara memadai.
5. Pimpinan memberikan suri teladan yang baik kepada seluruh pegawai dan guru di Kementerian Agama.
6. Bekerja sebagai guru harus dilaksanakan dengan rasa ikhlas dan penuh rasa tanggung jawab yang tinggi.
7. Menjalani komunikasi yang akrab, harmonis dengan pimpinan dan sesama guru serta seluruh stakeholder Kementerian Agama.
8. Menggunakan kepercayaan serta wewenang yang diberikan oleh pimpinan semata-mata demi terlaksananya tugas-tugas pembelajaran yang berkualitas dan tercapainya tujuan pendidikan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Einstein, W.O. 1998. Transformational Leadership in a management game simulation. *Group and Organization Studies*. 13 (1), 59-80.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. 1998. *Developing transformational leaders: A Lifespan Approach*. In Binghamton University, State University of New York.
- Bass, B. M. 2001. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, 3rd ed.* New York: Free Press.
- Berry, L. M. & Houston, J.P. 2003. *Psychology at Work*. Madison: W.C.B. Brown and Benchmark
- Chung, K. H. 1997. *Management: Critical Success factors*. Boston: Allyn and Bacon.
- Davis, K. 2002. *Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Departemen Pendidikan Nasional RI. 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku 1)*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dubrin, A. J., Ireland, R. D., & Williams, J. C. 1996. *Management of Organization*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- French, W. 1994. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPEE
- Hasan, M., 2003, *Analisis Motivasi Kerja Perawat Dengan Kualitas Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Kota Banda Aceh*. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Koentjorohadi, 2003
- Koentjorohadi. 2003. *Pokok-pokok Perilaku Organisasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Moekijat. 2000. *Asas-asas Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mowday, R, T., Koberg, C. S., & McArthur. 2004. The Psychology of The Withdrawal: A Cross Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas kerjal*. Bandung: Bandar Maju.
- Soetopo, Hendyat. 2005. *Pendidikan dan Pembelajaran; Teori Permasalahan dan Praktek*. Malang: Universitas Muhammadiyah Steers, R. M. & Black, J. S. 2004. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Suryabrata, S., 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Rajawali.
- Uno, H. B. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukuran*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Wursanto, I. 2009. *Dasar – Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi dua. Yogyakarta: Andi.
- Yukl, G. A. 2001. *Leadership In Organization*. New York: Prentice Hall Inc.
- Zamroni. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.