

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP SIKAP KERJA
GURU DI PONDOK PESANTREN DAARUL RAHMAN
JAKARTA**

TESIS

Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Ahmad Mufid
172520030

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2019 M. / 1441 H.**

ABSTRAK

Ahmad Mufid: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Terhadap Sikap Kerja Guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empiric terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru secara terpisah maupun simultan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional dan regresional terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh dari objek penelitian yaitu guru-guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 83 responden dari total 104 populasi guru pada semester ganjil tahun ajaran 2019-2020. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik angket/kuesioner, observasi dan dokumentasi. Jenis analisis yang digunakan adalah analisis korelasi dan regresi yang dijabarkan secara deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah :

Pertama, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,545 dan koefisien determinasi (R^2) 29,7%. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 42,715 + 0,658X_1$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan kepala sekolah (X_1) akan diikuti kenaikan sikap kerja guru (Y) sebesar 0,658 poin.

Kedua, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru dengan koefisien korelasi (r) 0,324 dan koefisien determinasi (R^2) 10,5%. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 79,406 + 0,384X_2$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin komunikasi organisasi (X_2) akan diikuti kenaikan sikap kerja guru (Y) sebesar 0,384 poin.

Ketiga, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap sikap kerja guru. Koefisien korelasi sebesar 0,344 sedangkan koefisien determinasi sebesar 11,8%. persamaan regresi $\hat{Y} = 64,668 + 0,119X_1 + 0,382X_2$ Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) secara bersama-sama akan diikuti kenaikan sikap kerja guru (Y) sebesar 0,501 Poin.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Sikap Kerja.

ABSTRACT

Ahmad Mufid: The Effect of Principal Leadership and Organizational Communication on Teacher Work Attitudes.

This study aims to determine and test empirical data related to the influence of school principal leadership and organizational communication on teacher work attitudes separately or simultaneously. In this study, the authors used a survey method with a correlational and regression approach to quantitative data obtained from the research object namely Daarul Rahman Islamic Boarding School teachers in Jakarta. The sample of this study was 83 respondents from a total of 104 teacher populations in the odd semester of the 2019-2020 school year. Data collection is done by using a questionnaire, observation, and documentation. The type of analysis used is correlation and regression analysis which is described descriptively. The result of this study are:

First, there is a positive and significant influence of school principal leadership on teacher work attitudes with a correlation coefficient (r) of 0,545 and a coefficient of determination (R^2) of 27.7%. The direction of influence is shown by the regression equation $\hat{Y} = 42,715 + 0,658X_1$, it can be read that each increase of 1 point of leadership of the principal (X_1) will be followed by an increase in teacher's work attitude (Y) of 0,658 points.

Second, there is a positive and significant influence of organizational communication on teacher work attitudes with a correlation coefficient (r) of 0,324 and a coefficient of determination (R^2) of 10,5%. The direction of influence is shown by the regression equation $\hat{Y} = 79,406 + 0,384X_2$, it can be read that each increase of 1 point of organizational communication (X_2) will be followed by an increase in teacher's work attitude (Y) of 0,384 points.

Third, there is a positive and significant influence on the principal's leadership and organizational communication simultaneously on the teacher's work attitudes. The correlation coefficient is 0,344 while the coefficient of determination is 11,8%. Regression equation $\hat{Y} = 64,668 + 0,119X_1 + 0,382X_2$ from this equation it can be read that each increase of 1 headmaster (X_1) leadership and organizational communication (X_2) together will be followed by an increase in teacher work attitudes (Y) by 0,501 points.

Keyword: Leadership, Organizational Communication, Work Attitudes.

المخلص

أحمد مفيد: تأثير القيادة الرئيسية والتواصل التنظيمي في اتجاهات عمل المعلمين
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد واختبار البيانات التجريبية المتعلقة بتأثير القيادة الرئيسية
للمدرسة والتواصل التنظيمي على مواقف عمل المعلم بشكل منفصل أو متزامن. في هذه الدراسة ،
استخدم المؤلفون طريقة المسح بنهج الارتباط والانحدار إلى البيانات الكمية التي تم الحصول
عليها من كائن البحث وهي معلمي مدرسة دار الرحمن الإسلامية الصعود في جاكرتا. كانت عينة
من هذه الدراسة ٨٣ المستجيبين من ما مجموعه ١٠٤ من السكان المعلمين في الفصل الغريب
من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠. يتم جمع البيانات باستخدام استبيان / استبيان وملاحظة
وتوثيق. نوع التحليل المستخدم هو الارتباط وتحليل الانحدار الذي يوصف بشكل وصفي. نتائج
هذه الدراسة هي:

أولاً ، هناك تأثير إيجابي ومهم لقيادة مدير المدرسة على اتجاهات عمل المعلمين مع
معامل ارتباط (ص) قدره ٠.٥٤٥ ومعامل تقرير (R^2) قدره ٢٩.٧٪. يظهر اتجاه التأثير بمعادلة
الانحدار $42 = 42.715 + 0.658 X_1$ ، ويمكن قراءة أن كل زيادة قدرها ١ نقطة قيادة
للمدير (X_1) ستبعتها زيادة في موقف عمل المعلم (Y) عند ٠.٦٥٨ نقطة.

ثانياً ، هناك تأثير إيجابي وهام للتواصل التنظيمي على مواقف عمل المعلم مع معامل
ارتباط (ص) قدره ٠.٣٢٤ ومعامل تقرير (R^2) قدره ١٠.٥٪. يشار إلى اتجاه التأثير بمعادلة
الانحدار $79 = 79.406 + 0.384 X_2$ ، ويمكن قراءة أن كل زيادة قدرها ١ نقطة في
التواصل التنظيمي (X_2) ستبعتها زيادة في موقف عمل المعلم (Y) من ٠.٣٨٤ نقطة.

ثالثاً ، هناك تأثير إيجابي وهام على قيادة المدير والتواصل التنظيمي في وقت واحد على
موقف عمل المعلم. معامل الارتباط هو ٠.٣٤٤ في حين أن معامل التحديد هو ١١.٨٪. معادلة
الانحدار $64 = 64.668 + 0.119 X_1 + 0.382 X_2$ ، يمكن
قراءة أن كل زيادة بمقدار نقطة قيادة للمدير (X_1) والتواصل التنظيمي (X_2) معاً ستبعتها زيادة في
موقف عمل المعلم (Y) بمقدار ٠.٥٠١ نقطة.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، التواصل التنظيمي ، موقف العمل

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Mufid
Nomor Induk Mahasiswa : 172520030
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam
Judul Tesis : *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Terhadap Sikap Kerja Guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta*

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Jakarta, 13 Oktober 2019
Yang membuat pernyataan



Ahmad Mufid

TANDA PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Terhadap Sikap Kerja Guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta

Tesis

Diajukan kepada Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam untuk memenuhi syarat-syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Disusun oleh:
Ahmad Mufid
NIM: 172520030

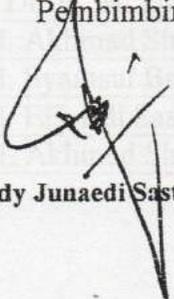
Telah selesai dibimbing oleh kami, menyetujui untuk selanjutnya dapat diujikan.

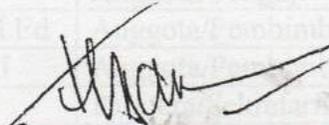
Jakarta, 13 Oktober 2019

Menyetujui :

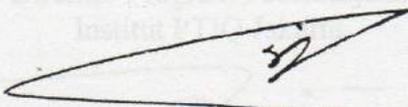
Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd


Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.Ed

Mengetahui,
Ketua Program Studi


Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

TANDA PENGESAHAN TESIS

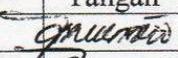
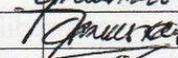
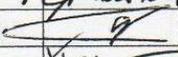
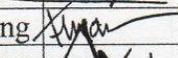
Judul Tesis

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Terhadap Sikap Kerja Guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta

Disusun oleh:

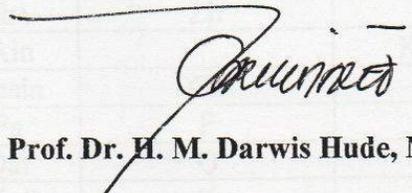
Nama : Ahmad Mufid
Nomor Induk Mahasiswa : 172520030
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal:
Jakarta, 31 Oktober 2019

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2.	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Anggota/Penguji	
3.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Anggota/Penguji	
4.	Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc.M.Ed	Anggota/Pembimbing	
5.	Dr. H. EE. Edi Sastradiharja, M.Pd.I	Anggota/Pembimbing	
6.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 31 Oktober 2019

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah penyalinan dengan penggantian huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Dalam penulisan Tesis di PTIQ Jakarta, transliterasi Arab-Latin mengacu pada berikut ini:

1. Konsonan

1	أ	A	ط	Th
2	ب	b	ظ	Zh
3	ت	t	ع	‘
4	ث	ts	غ	Gh
5	ج	j	ف	F
6	ح	h	ق	Q
7	خ	kh	ك	K
8	د	d	ل	L
9	ذ	dz	م	M
10	ر	r	ن	N
11	ز	z	و	W
12	س	s	هـ	H
13	ش	sy	ء	‘
14	ص	sh	ي	Y
15	ض	dh		

2. Vokal

Vokal Tunggal		Vokal Panjang		Vokal Rangkap	
Fathah	A	ا	â	أِي...	Ai
Kasrah	I	ي	î	وُ...	Au
Dhammah	U	و	û		

3. Kata Sandang

a. Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *qamariyah*

Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *qamariyah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya.

Contoh: البقرة : Al-Baqarah

b. Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan-aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Contoh: الرَّجُل : *ar-Rajul* السَّيِّدَةُ : *as-Sayyidah*

c. *Syaddah* (Tasydid)

Syaddah (Tasydid) dalam sistem aksara Arab digunakan lambang (ّ) sedangkan alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan cara menggandakan huruf yang bertasydid. Aturan ini berlaku secara umum, baik tasydid yang berada ditengah maupun yang terletak setelah kata sandang yang didikuti oleh huruf-huruf *syamsiyah*.

Contoh: آمَنَّا بِاللَّهِ : *Àmanna billah*

d. Ta Marbutah

Apabila berdiri sendiri, waqaf atau diikuti oleh kata sifat (na'at), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf "h".

Contoh: الْأَفْنَدَةُ : *al-Af'idah*

e. Huruf Kapital

Sistem penulisan huruf kapital Arab tidak mengenal huruf kapital, akan tetapi apabila telah dialih aksarakan maka berlaku ketentuan ejaan yang di sempurnakan (EYD) Bahasa Indonesia, seperti penulisan awal kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri dan lain-lain. Ketentuan yang berlaku pada EYD berlaku pula dalam alih aksara ini, seperti cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*) dan ketentuan lainnya. Adapun untuk nama diri dengan kata sandang, maka huruf yang ditulis kapital adalah awal nama diri, bukan kata sandang.

Contoh:

Ali Hasan al-Aridh

Khusus untuk penulisan kata Al-Qur'an dan nama-nama surahnya menggunakan huruf kapital.

Contoh: Al-Qur'an, Al-Baqarah, Al-Fatihah, dan seterusnya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan, serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Rektor Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A
2. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si
3. Ketua Program Studi Bapak Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I
4. Dosen Pembimbing Tesis Bapak Dr. H. EE. Edi Junaedi Satradiharja, M.Pd dan Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.Ed yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.

5. Keluarga: Bapak H. Thohir (alm) dan Ibu Hj. Istiqomah, Bapak Sofyan dan Ibu Muripah (Mertua), Istri tercinta Nala Khoirun Naili dan seluruh sanak keluarga.
6. Kepala Sekolah dan semua guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapakan keridhaan, semoga Tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 13 Oktober 2019

Penulis

Ahmad Mufid

DAFTAR ISI

Judul	i
Abstrak	iii
Pernyataan Keaslian Tesis	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing	xi
Halaman Pengesahan Penguji	xiii
Pedoman Transliterasi	xv
Kata Pengantar	xix
Daftar Isi	xxi
Daftar Gambar dan Ilustrasi	xxiii
Daftar Tabel	xxv
Daftar Lampiran	xxvii
BAB I.	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Identifikasi Masalah	6
	C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	7
	D. Tujuan Penelitian	7
	E. Manfaat Penelitian	7
	F. Sistematika Penulisan	8
BAB II.	KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI	
	A. Landasan Teori	9
	a. Sikap Kerja Guru	9
	b. Kepemimpinan Kepala Sekolah	22
	c. Komunikasi Organisasi	63
	B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	68

	C. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian	69
	D. Hipotesis	73
BAB III.	METODE PENELITIAN	
	A. Metode Penelitian	75
	B. Populasi dan Sampel	76
	C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran	79
	D. Instrument Pengumpulan Data	79
	E. Jenis Data Penelitian	79
	F. Sifat Data Penelitian	80
	G. Sumber Data	80
	H. Teknik Pengumpulan Data	80
	I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian	87
	J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	93
	K. Hipotesis Statistik	102
	L. Waktu dan Tempat Penelitian	103
	M. Jadwal Penelitian	103
BAB IV.	DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS	
	A. Tinjauan Umum Objek Penelitian	105
	B. Analisis Butir Instrumen Penelitian	111
	C. Analisis Deskriptif Data Hasil Penelitian	141
	D. Uji Prasyarat Analisis	153
	E. Uji Hipotesis Penelitian	162
	F. Pembahasan Hasil Penelitian	170
	G. Keterbatasan Hasil Penelitian	172
BAB V.	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	175
	B. Implikasi Hasil Penelitian	176
	C. Saran	177
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

Daftar Gambar

- Gambar 2.1 Model sikap tiga komponen
Gambar 2.2 Tiga unsur dalam proses komunikasi sederhana
Gambar 2.3 Kerangka berfikir
Gambar 4.1 Analisis butir soal instrument penelitian
Gambar 4.5 Histogram Sikap Kerja Guru (Y)
Gambar 4.6 Posisi skor empirik terhadap skor teoritik variabel Y
Gambar 4.10 Histogram Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)
Gambar 4.11 Posisi skor empirik terhadap skor teoritik variabel X_1
Gambar 4.15 Histogram Komunikasi Organisasi (X_2)
Gambar 4.16 Posisi skor empirik terhadap skor teoritik variabel X_2
Gambar 4.22 Heteroskedastisitas (Y- X_1)
Gambar 4.23 Heteroskedastisitas (Y- X_2)
Gambar 4.24 Heteroskedastisitas (Y- X_1, X_2)
Gambar 4.28 Diagram pencar Y – X_1
Gambar 4.32 Diagram pencar Y – X_2

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Tahapan pembentuk sikap kerja
Tabel 2.2	Asumsi
Tabel 3.3	Kisi-kisi instrumen variabel Y
Tabel 3.4	Kisi-kisi instrumen variabel X_1
Tabel 3.5	Kisi-kisi instrumen variabel X_2
Tabel 3.6	Rekapitulasi hasil uji validasi dan reliabilitas variabel Y
Table 3.7	Rekapitulasi hasil uji validasi dan reliabilitas variabel X_1
Tabel 3.8	Rekapitulasi hasil uji validasi dan reliabilitas variabel X_2
Tabel 4.2	Data deskriptif variabel Y
Tabel 4.3	Kriteria taraf perkembangan varabel Y
Tabel 4.4	Distribusi frekuensi skor variabel Y
Tabel 4.7	Data deskriptif variabel X_1
Tabel 4.8	Kriteria taraf perkembangan varabel X_1
Tabel 4.9	Distribusi frekuensi skor variabel X_1
Tabel 4.12	Data deskriptif variabel X_2
Tabel 4.13	Kriteria taraf perkembangan varabel X_2
Tabel 4.14	Distribusi frekuensi skor variabel X_2
Tabel 4.17	Uji normalitas galak taksiran Y atas X_1
Tabel 4.18	Uji normalitas galak taksiran Y atas X_2
Tabel 4.19	Uji normalitas galak taksiran Y atas X_1 dan X_2
Tabel 4.20	Uji linieritas persamaan regresi Y atas X_1
Tabel 4.21	Uji linieritas persamaan regresi Y atas X_2
Tabel 4.25	Koefisien korelasi sederhana Y atas X_1
Tabel 4.26	Koefisien determinasi Y atas X_1
Tabel 4.27	Koefisien regresi sederhana Y atas X_1
Tabel 4.29	Koefisien korelasi sederhana Y atas X_2
Tabel 4.30	Koefisien determinasi Y atas X_2
Tabel 4.31	Koefisien regresi sederhana Y atas X_2
Tabel 4.33	Koefisien korelasi ganda Y atas X_1 dan X_2 ($R_{y.1.2}$)
Tabel 4.34	Koefisien Signifikansi ($R_{y.1.2}$)
Tabel 4.35	Koefisien determinasi ($R_{y.1.2}$)
Tabel 4.36	Koefisien regresi ganda ($R_{y.1.2}$)

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 : Butir pernyataan variabel Sikap Kerja Guru (Y)
- Lampiran 2 : Butir pernyataan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)
- Lampiran 3 : Butir pernyataan variabel Komunikasi Organisasi (X2)
- Lampiran 4 : Hasil hitungan data (tabulasi data)
- Lampiran 5 : Tabel Z Uji Hipotesis Distribusi Normal
- Lampiran 6 : Penyebaran angket
- Lampiran 7 : Surat permohonan penelitian
- Lampiran 8: Surat penugasan pembimbing
- Lampiran 9 : Kartu control bimbingan tesis
- Lampiran 10 : Kartu tahapan penelitian tesis
- Lampiran 11 : Surat keterangan menyelesaikan penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah organisasi, lembaga perusahaan maupun lembaga pendidikan selalu melibatkan beberapa orang yang saling berinteraksi secara intensif. Interaksi tersebut disusun dalam suatu struktur yang dapat membantu dalam usaha pencapaian tujuan bersama, agar pelaksanaan kerja dalam organisasi atau lembaga pendidikan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Maka dibutuhkan sumber, seperti perlengkapan, metode kerja, bahan baku, dan lain-lain. Usaha untuk mengatur dan mengarahkan sumber daya ini disebut manajemen, sedangkan inti dari manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*).

Untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen serta dapat memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi dan lembaga. Bila dicermati, efektivitas dari struktur kelembagaan yang ada sangat tergantung pada kualitas seorang pemimpin yang muncul dalam lembaga tersebut. Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan mempunyai rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan memengaruhi perilaku orang

lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang disepakati.¹

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam pendidikan. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukan sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya simbol yang ada atau tidaknya, tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasinya. Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika pemimpin mampu mengarahkan dan mengoordinasikan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian, pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Kartini Kartono sebagaimana dikutip oleh Matondang pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan tertentu. Definisi yang lain dari kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan.²

Dari makna di atas, diketahui bahwa makna pemimpin adalah seseorang yang memiliki peran penting dalam menggerakkan atau memengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh sebab itu, sesuai dengan definisi yang diberikan oleh Kartini di atas, seseorang yang berperan sebagai pemimpin dituntut untuk memiliki kecakapan, ketrampilan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan bawahannya.

Peran kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan dengan artinya implementasi kehidupan organisasi, hal ini dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau lembaga pendidikan dalam menentukan arah dan tujuan. Maka kepemimpinan dan manajemen harus dibedakan seperti yang dijelaskan oleh Jazim

¹Connie chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2016, hal. 105-106

²M.H. Matondang, *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008, hal. 5

Hamidi dalam bukunya *Civic Education*, kepemimpinan adalah yang menentukan arah, sedangkan manajemen berusaha mewujudkan agar arah itu bisa dicapai. Manajemen bisa peduli pada pemilihan metode dan cara agar tujuan itu bisa dicapai secara efektif.

Demikian halnya dengan kepala sekolah, yang merupakan pemimpin di sekolah, baik sebagai pemimpin bagi para guru, maupun sebagai manajer dalam manajemen sekolah. Untuk itu, tugas dan fungsi kepala sekolah merupakan sosok sentral dalam peningkatan mutu kualitas pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mampu bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif dalam mengelola segala kegiatan di sekolah agar semua potensi sekolah dapat berfungsi dan berjalan secara optimal. Fungsi yang optimal yang dimaksud adalah fungsi-fungsi manajerial yang melingkupi fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).³

Maka menjadi pemimpin atau kepala sekolah tidak semudah yang dibayangkan, sebagai orang yang memegang kekuasaan tertinggi di sekolah, kepala sekolah mempunyai kewenangan besar untuk mengangkat serta memberhentikan staf pengajar maupun karyawan, menerima serta mengeluarkan siswa, menaikkan karier seseorang dengan cepat, mengatur sistem pendidikan, mengelola sarana dan prasarana, dan lain-lain. Otoritas administrasi tersebut memang melekat pada kepala sekolah, tetapi itu hanyalah instrumen untuk mewujudkan “keunggulan kompetitif” sekolah yang dipimpinnya, sehingga memberikan “diferensiasi” terhadap lembaga pendidikan lain pada era persaingan global sekarang⁴.

Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional. Gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas/prestasi kerja karyawan/pegawai/guru. Hal ini didukung oleh Sinungan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam

³Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal. 1-2

⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips menjadi Kepala sekolah Profesional*, Jogjakarta: Divapress, 2012, hal. 10

lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas/prestasi kerja.⁵

Kemajuan sekolah sangat bergantung pada sosok kepemimpinannya, yakni kepala sekolah. Sebab, kepala sekolahlah yang berada di garda depan untuk menggerakkan kegiatan dan menetapkan target sekolah. Keputusan-keputusan penting yang berdampak besar bagi sekolah (organisasi) terlahir darinya. Maka eksistensi dan fungsi kepala sekolah sangat penting untuk dikaji, dirumuskan, dan dikembangkan guna memenuhi harapan publik akan terwujudnya lembaga pendidikan yang berkualitas. Profesionalitas kepala sekolah menjadi syarat mutlak terwujudnya sekolah yang berdaya saing tinggi. Kalau kepala sekolah yang memimpin organisasi (sekolah) pasif, apatis, dan miskin ide, maka sekolah akan mengalami kemunduran drastis, oleh karena itu jangan sekali-kali meremehkan posisi kepala sekolah. Sebaik apapun sistem yang dibangun, kalau pemimpinnya buruk, maka akan sulit melakukan perubahan signifikan dalam organisasi (sekolah). Terlebih jika pemimpin yang berfungsi sebagai penjaga gawang organisasi tidak proaktif, bahkan sangat suka mempertahankan *status quo* dan menutup peluang pembaharuan. Disinilah urgennya mengembangkan kualitas kepala sekolah (pemimpin) agar mampu memimpin sekolah secara dinamis, kompetitif, dan produktif sesuai tantangan zaman.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang menghabiskan waktunya untuk membangun kerjasama di semua fungsi organisasi dan berbicara dengan orang lain secara informal tentang pentingnya *project dan priorities*. Salah satu dari elemen kunci kepemimpinan adalah *influence* (pengaruh). Pertimbangan utama dari para pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk melakukan hal-hal yang diperlukan dalam mencapai goal yang spesifik dan pertimbangan lainnya adalah dengan membangun hubungan pribadi dengan para pengikutnya berdasarkan kepercayaan, harapan/rasa ketergantungan dan kepedulian yang sebenarnya satu sama lain.⁶

Menurut Sudarman Danim, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah, sementara menurut Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah adalah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh

⁵Bambang Sudaryana, *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*, Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017, hal. 62

⁶M.H. Matondang, *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, hal. 10

yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah⁷. Sesuai dengan Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 menyatakan bahwa kepala sekolah (pemimpin) bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam mengelola pendidikan di sekolahannya demi tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang memadai. Pemimpin (kepala sekolah) dalam melaksanakan tugasnya mengelola pendidikan, harus mampu berperan sebagai administrator, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan dalam memimpin pengelolaan pendidikan, dan sebagai supervisor kepala sekolah dituntut untuk mampu memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis pendidikan.⁸

Salah satunya adalah dukungan kepemimpinan yang baik dan tepat pada suatu organisasi tentunya akan mendukung guru untuk berupaya mengembangkan kemampuan pribadinya. Upaya untuk meningkatkan kinerja guru dan menciptakan sikap kerja yang baik diperlukan komunikasi organisasi.

Komunikasi mempunyai peranan penting yaitu sebagai sarana interaksi antar individu sebagai suatu proses sosial yang sangat mendasar dalam kehidupan manusia. Konteks komunikasi memiliki ciri dan karakteristik yang berbeda dengan konteks komunikasi lain, khususnya komunikasi dalam komunikasi organisasi. Pada komunikasi organisasi, biasanya proses komunikasinya lebih terorganisir dan teratur. Pengertian organisasi adalah suatu kondisi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggungjawab.

Interaksi yang terjadi pada setiap individu diperlukan dalam suatu lembaga guna penyampaian pesan atau informasi kepada orang lain. Komunikasi organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam berorganisasi dan hampir seluruh waktu seseorang digunakan untuk berkomunikasi. Dua orang atau lebih yang saling bekerja sama dalam pekerjaan tentu memerlukan komunikasi antar mereka. Arus komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi yaitu komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan

⁷Jamal Ma'mur Asmani, *Tips menjadi Kelapa sekolah Profesional*, hal. 15-16

⁸Ahmad susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal. 11

antara individu yang dikenal dengan komunikasi horisontal. Semakin baik komunikasi yang dilakukan, maka semakin baik pula kemungkinan kerjasamanya. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dalam jurnalnya yang menjelaskan bahwa, “Komunikasi internal memberikan kontribusi sebesar 9,5% terhadap pembentukan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi internal, maka semakin tinggi kinerja guru dan sikap kerja guru.”

Komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yakni mengandalkan media telepon, internet, via sms, mikrofon, memo, surat, rapat, lokakarya dan sebagainya maka kebutuhan komunikasi antara sesama guru bahkan dengan kepala sekolah dapat berjalan dengan baik. Komunikasi dari kepala sekolah kepada guru, guru kepada kepala sekolah, maupun antar sesama guru sangat diperlukan untuk memperlancar kinerja guru dan menciptakan sikap kerja guru yang efektif dan bertanggungjawab sesuai dengan bidangnya.

Kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi merupakan faktor penting dan memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan sikap kerja guru yang baik, dari kedua faktor tersebut seorang guru akan merasa selalu diawasi (control), serta diperhatikan, dan merasa diberikan kepercayaan penuh untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru tersebut. Dengan begitu sikap kerja guru akan tercipta dan tumbuh dengan sendirinya.

Penjelasan dari latar belakang masalah di atas, penulis menjadi tertarik untuk meneliti dan menelaah lebih jauh tentang hal-hal yang terkait dengan “Teori Kepemimpinan (Kepala Sekolah), komunikasi organisasi dan sikap kerja guru”. Kemudian dari penelitian ini penulis memilih judul tesis: **“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Terhadap Sikap Kerja Guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kurangnya efektivitas dan efisiensi kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang masih kurang melibatkan partisipasi guru.
3. Belum terciptanya komunikasi organisasi yang kondusif.
4. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dan anggota, dan antar anggota.

5. Kurangnya keharmonisan dan keterbukaan dalam proses komunikasi antara kepala sekolah dan guru.
6. Kurang optimalnya sikap kerja guru
7. Kurangnya semangat kerja guru.
8. Kurangnya komitmen guru dalam bekerja.
9. Kurangnya kepuasan kerja guru.
10. Kurangnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan kepala sekolah.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka penelitian ini dibatasi hanya pada “kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan sikap kerja guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta”, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta ?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap sikap kerja guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap sikap kerja guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan informasi bagi para akademisi dalam mencari informasi tentang Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja.

2. Manfaat Praktis:

- a. Bagi sekolah: dapat dijadikan masukan akan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah untuk menciptakan sikap kerja yang baik, kondusif.
- b. Bagi kepala sekolah: agar dapat dijadikan informasi tambahan dan masukan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kepemimpinan agar mewujudkan organisasi/lembaga yang sesuai dengan visi dan misinya.
- c. Upaya meningkatkan sikap kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini dibagi menjadi lima bab dengan rincian sebagai berikut:

- Bab I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II Landasan teori dan kerangka berfikir. Bab ini membahas teori-teori tentang kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan sikap kerja. Selanjutnya dipaparkan tentang penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini dan ditutup dengan kerangka berfikir dan hipotesis penelitian sebagai kesimpulan sementara yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian.
- Bab III Metode penelitian, berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, data dan jenis data, teknik pengumpulan data, data instrumen, teknik analisis data, dan daftar pustaka.
- Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan, berisi tinjauan umum objek penelitian, analisis butir instrumen penelitian, analisis deskriptif data hasil penelitian, uji prasyarat analisis, uji hipotesis penelitian, pembahasan penelitian, dan keterbatasan hasil penelitian.
- Bab V Penutup berisi kesimpulan, implikasi hasil penelitian dan saran

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

Dalam kajian pustakan dan tinjauan teori ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang sikap kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi. Sumber yang digunakan adalah dari buku, jurnal, karya ilmiah, document pendukung dan sebagainya.

A. Sikap Kerja Guru

1. Sikap Kerja

a. Pengertian Sikap Kerja

Kita semua memiliki sikap yang menyenangkan (positif), atau tidak menyenangkan (negatif) tentang hidup, hubungan manusia, pekerjaan, sekolah, atau yang lainnya. Sikap itu penting, organisasi/perusahaan biasanya lebih menekankan sikap dari pada nilai akademik. J.W. Marriat, Jr., mantan presiden Marriot Corporation menyatakan, “kami menemukan bahwa kesuksesan kami tergantung pada sikap karyawan kami dari pada faktor lain”. Hal senada dikemukakan Denis Waitley, yang mengatakan, “keunggulan seseorang pemenang tidak terdapat dalam bawaan sejak lahir, IQ tinggi, atau bakat. Keunggulan pemenang semua ada di

dalam sikap (attitude), bukan bakat. Sikap merupakan kriteria untuk sukses”.¹

Sikap ada di dalam diri orang yang menyatakan melalui perilaku di luar dirinya. Sebagian orang menyamakan sikap mereka, dan mereka berhasil mengelabui orang lain untuk sekian lama, tetapi penyamaran itu tidak akan berlangsung lama. Sikap selalu berusaha mencari jalan keluar. Sikap yang tepat merupakan aset terbesar anda karena pengaruhnya sangat besar terhadap diri kita. Para pakar memperkirakan bahwa kesuksesan 80 persen sikap dan 20 persen bakat.

Sikap mempunyai pengaruh yang penting terhadap perilaku. Sikap seseorang biasanya menyebabkan orang tersebut berperilaku dalam cara tertentu. Akan tetapi, sikap bukan satu-satunya penentu perilaku. Lingkungan sekitar kita mempengaruhi sikap kita. Biasanya kita tidak dapat mengendalikan lingkungan kita, tetapi kita dapat mengendalikan sikap kita. Anda dan memilih menjadi optimistik atau pesimistik. Anda dapat mencari sisi positifnya dan lebih bahagia serta memperoleh lebih banyak dari kehidupan.

Banyak pengertian mengenai sikap. Keragaman pengertian itu bisa menimbulkan ketidakjelasan, namun untuk memperoleh kesamaan persepsi dan kejelasan, berikut ini dikemukakan beberapa pengertian sikap yang dikemukakan beberapa ahli atau pakar.

Sikap merupakan pikiran yang diterima sebagai kebenaran dan yang membawa seseorang berfikir, merasa, atau bertindak baik positif atau negatif terhadap seseorang, gagasan, atau peristiwa. Sikap menggambarkan kesiapan secara emosional untuk berperilaku dalam cara tertentu. Orang tidak dilahirkan dengan pemikiran tersebut-mereka mempelajarinya.

Pengertian lain tentang sikap dikemukakan oleh Allport dalam Haddoc dan Miao. Tepatnya, mereka menyatakan, “*An attitude is a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual’s response to all objects and situations with which it is related*” dalam

¹Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, Bandung: Alfabeta, 2015, hal. 1

pandangan Allport, sikap merupakan keadaan siap baik secara mental maupun saraf, yang diorganisir melalui pengalaman, yang memiliki pengaruh dan dinamis dan mengarah terhadap respons seseorang kepada semua objek, dan situasi, yang terkait dengan keadaan tersebut.²

Ada lima pengertian sikap menurut Jalaluddin Rakhmat diantaranya adalah:

- a. Sikap adalah kecenderungan seseorang untuk bisa bertindak, berpikir dan juga merasa bahwa dirinya paling baik dalam menghadapi objek, ide dan juga situasi ataupun nilai. Sikap bukanlah perilaku menurut Jalaluddin namun kecenderungan untuk perilaku dengan menggunakan metode tertentu saja terhadap objek sikap. Objek sendiri bisa berbentuk apa saja yakni orang, tempat, gagasan, ataupun situasi dalam kelompok.
- b. Sikap memiliki daya penolong atau motivasi yang bisa dianggap sesuai ataupun tepat. Sikap bukan hanya sekedar rekaman dari kejadian yang sudah dilewati atau sudah berlalu. Tetapi, sikap bisa menentukan apakah orang harus berpihak pada suatu hal ataupun menjadi seseorang yang memiliki sisi minus atau plus dalam diri, selain itu sikap menentukan apa yang disukai, diharapkan, dan diinginkan, serta lebih sering mengesampingkan apa yang tidak diinginkan, dan apa yang harus mereka hindari atau tidak disukai
- c. Sikap cenderung lebih menetap. Berbagai studi menunjukkan sikap politik kelompok cenderung dipertahankan dan jarang mengalami pembahan, karena itulah sikap jarang berubah.
- d. Sikap bisa dijadikan bahan evaluatif untuk seseorang, dimana sikap mungkin bisa menjadi hal tersebut bisa menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Karena itulah sikap seringkali membuat seseorang menjadi defensif atau lebih terbuka.

²Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, hal. 2

- e. Sikap seringkali berasal dari pemikiran yang salah paham dimana sikap tidak dibawa sejak lahir namun sikap berasal dari lingkungan dan juga pengalaman seseorang. Bukan hanya dari lahir atau dibawa berdasarkan genetik

Dari beberapa pengertian di atas, kita menangkap beberapa hal yang esensial mengenai sikap:

- 1) Sikap adalah keadaan mental, saraf, atau pikiran yang diterima sebagai kebenaran.
- 2) Sikap mendorong orang berfikir, merasa, atau bertindak baik positif maupun negatif terhadap orang, ide-ide atau peristiwa.
- 3) Sikap bukan faktor bawaan, melainkan diperoleh melalui belajar atau pengalaman.

Untuk melengkapi pengertian sikap, marilah kita simak apa yang dikatakan John C. Maxwell sebagaimana dikutip oleh Kaswan, sebagai berikut:³

- 1) Sikap mendahului diri kita yang sesungguhnya.
- 2) Akarnya tersembunyi namun buahnya selalu tampak.
- 3) Sikap adalah sahabat terbaik, tetapi sahabat terburuk.
- 4) Sikap lebih jujur dan konsisten dari pada perkataan.
- 5) Sikap adalah cerminan masa lalu kita.
- 6) Sikap dapat menarik orang lain kepada kita, tetapi juga bisa menjauhkan kita dari mereka.
- 7) Sikap tidak pernah tenang sebelum diekspresikan.
- 8) Sikap adalah pustakawan masa lalu kita.
- 9) Sikap adalah penutur masa kini kita.
- 10) Sikap adalah peramal masa depan kita.

Gibson, menjelaskan sikap sebagai perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh husus pada respons seseorang terhadap orang, objek, ataupun keadaan.⁴

Sikap lebih merupakan determinan perilaku karena sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Osada, menjelaskan sikap kerja adalah tindakan yang akan

³Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, hal. 3

⁴Khaerul umam, *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV. Pustaka Setia, Cet. 2, 2012, hal.

diambil karyawan dan segala sesuatu yang harus dilakukan karyawan tersebut yang hasilnya sebanding dan usaha yang dilakukan. Misalnya, jika membagi tanggung jawab antara manajemen puncak dan karyawan dari sudut pandang pekerjaan, keduanya jelas berbeda. Manajemen harus bertanggung jawab atas produk atau jasa, tetapi karyawan hanya menanggung proses pembuatan produk atau jasa tersebut.

Jika prosesnya benar, hasilnya tentu akan baik. Sikap kerja bisa dijadikan indikator apakah suatu pekerjaan berjalan lancar atau tidak. Jika sikap kerja dilaksanakan dengan baik, pekerjaan akan berjalan dengan lancar. Jika tidak, berarti akan mengalami kesulitan. Akan tetapi, harus diingat, bukan berarti adanya kesulitan karena tidak dipatuhinya sikap kerja, melainkan ada masalah lain dalam hubungan antara karyawan yang akibatnya sikap kerjanya diabaikan. Oleh karena itu, harus selalu diingat bahwa proses akan menentukan hasil akhir.

Aniek sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam, menjelaskan sikap kerja sebagai kecenderungan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan. Indikasi karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan bekerja keras, jujur, tidak malas, dan ikut memajukan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas pada pekerjaannya akan bekerja seenaknya, bekerja kalau ada pengawasan, tidak jujur, yang akhirnya merugikan perusahaan.⁵

Work Attitudess atau sikap kerja didefinisikan sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran, yang dipegang oleh tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi, sikap lebih spesifik dari pada nilai dan tidak bersifat permanen karena cara orang memersepsi dan mengahayati pekerjaannya sering berubah seiring waktu. Misalnya, situasi kerja seseorang mungkin berubah disebabkan oleh transfer kerja atau karena promosinya diterima atau ditolak, akibatnya sikap kerjanya mungkin juga berubah.⁶

Nilai adalah prinsip-prinsip yang dijalani seseorang setiap hari. Semua itu mendefinisikan apa yang dipercayai seseorang dan bagaimana dia menjalani hidup. Nilai adalah moral dan dasar perilaku yang ditetapkan seseorang untuk diri

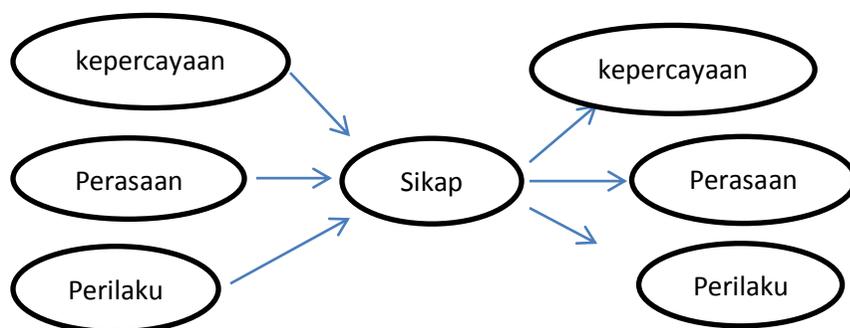
⁵Khaerul umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 184

⁶Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, hal. 59

sendiri, yang kebanyakan mencakup konsep-konsep universal seperti kebenaran, kejujuran, ketidak berpihakan, kepedulian, keadilan, kehormatan, dan lain lain. Standar perilaku itu penting sekali baik secara pribadi maupun sosial – karena semua itu kekacauan dan anarki akan muncul, yang pada gilirannya akan memusnahkan peradaban dalam tempo yang sangat singkat. Adapun sikap merupakan manifestasi atau refleksi lahiriyah dari nilai seseorang.

b. Struktur Sikap Kerja.

Seperti yang sedikit disinggung di atas, sikap bisa memengaruhi pikiran, perasaan, atau tindakan seseorang. Dengan kata lain, sikap memiliki tiga komponen yang saling mempengaruhi. Tepatnya, sikap bisa memengaruhi pikiran atau kepercayaan, perasaan, atau tindakan, dan sebaliknya pikiran, perasaan, atau tindakan bisa memengaruhi sikap. Ini yang menurut Hewstone, Fincham, dan Foster dikenal dengan tiga komponen, yang dapat direpresentasikan dalam gambar.⁷



Gambar. 2.1 Model sikap tiga komponen

1) Dampak kepercayaan

Pesan persuasif, seperti iklan bisa mengubah sikap dengan mengubah kepercayaan/pikiran orang mengenai objek pesan. Misalnya, iklan anti merokok berupaya mengubah kepercayaan orang mengenai akibat merokok dan kepercayaan itu pada gilirannya mengubah sikap mereka terhadap merokok.

2) Dampak perasaan

Banyak penelitian menggunakan pendekatan *classical conditioning* yang memaparkan peserta kepada

⁷Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, hal. 3-5

nama objek sikap yang disertai stimulus positif atau negatif. Kadang-kadang stimulus itu merupakan pengalaman langsung yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atau kadang-kadang berupa kata-kata yang memiliki asosiasi positif atau negatif. Rangsangan itu membangkitkan respons afektif positif atau negatif yang pada gilirannya menjadi terkait dalam ingatan terhadap objek sikap. Maka apapun objek sikap anda, respons afektif positif atau negatif muncul dan dialami melalui asosiasi.

3) Dampak perilaku

Hal ini mengacu kepada perilaku masa lalu yang terkait dengan objek sikap. Misalnya, orang mungkin memiliki sikap positif terhadap kekuatan polisi sebagai akibat perlakuan adil anggota polisi yang diberikan kepadanya. Sebaliknya, sebagian orang memiliki sikap negatif kepada polisi karena perlakuan sewenang-wenang anggota polisi terhadap dirinya.

c. Pembentuk Sikap Kerja

Sikap tidak terbentuk dengan sendirinya. Sikap tidak dibentuk dalam kekosongan. Orang dilahirkan dengan karakteristik tertentu, dan itu berdampak terhadap sikap mereka. Namun, banyak faktor lain memiliki peran yang lebih besar terhadap kehidupan orang dan terhadap terbentuknya sikap mereka. Meskipun faktor-faktor itu terus-menerus memengaruhi mereka, tetapi pada umumnya faktor-faktor berikut memiliki kesan yang mendalam dalam fase kehidupan mereka.

Tabel. 2.1

Tahapan	Faktor
Pra-lahir	Kepribadian/ watak bawaan
Kelahiran	Lingkungan
Usia 1–6	Ekspresi kata-kata, penerimaan atau penguatan dari orang dewasa
Usia 6–10	Citra diri, keterbukaan terhadap pengalaman
Usia 11–21	Teman sebaya, penampilan fisik
Usia 21–61	Pernikahan, keluarga, pekerjaan, kesuksesan, penyesuaian, penilaian terhadap hidup.

Semua faktor tersebut berperan penting dalam hidup seseorang dan tidak bisa dikotak-kotak ke dalam zona-zona

usia. Namun, seperti yang ditunjukkan di atas, pengaruh dari faktor-faktor tersebut terlihat paling dominan dalam usia-usia tertentu.

d. Faktor-Faktor Sikap Kerja

Blum dan Naylor, berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi sikap kerja adalah sebagai berikut:⁸

- 1) **Kondisi kerja**
Situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan memengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Adanya rasa nyaman akan memengaruhi semangat dan kualitas karyawan.
- 2) **Pengawasan atasan**
Seorang pemimpin yang melakukan pengawasan terhadap karyawan dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya mampu mempengaruhi sikap dan semangat kerja karyawan.
- 3) **Kerja sama dari teman sekerja**
Adanya teman sekerja yang dapat bekerjasama sangat mendukung kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) **Keamanan**
Adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.
- 5) **Kesempatan untuk maju**
Adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier, baik promosi jabatan dan jaminan hari tua.
- 6) **Fasilitas kerja**
Tersedianya fasilitas-fasilitas yang digunakan karyawan dalam pekerjaannya.
- 7) **Gaji**
Rasa senang terhadap imbalan yang diberikan perusahaan, baik berupa gaji pokok, tunjangan, dan sebagainya akan memengaruhi sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

⁸Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 184-186

e. Aspek-Aspek Pendukung Sikap Kerja

Osada menguraikan aspek-aspek yang mendukung sikap kerja karyawan. Aspek-aspek sikap kerja tersebut dibagi menjadi lima hal penting, yaitu sebagai berikut:⁹

1) *Pemilahan (Seiri)*

Umumnya istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip tertentu. Merupakan kegiatan menyingkirkan barang-barang yang tidak diperlukan sehingga segala barang yang ada di lokasi kerja hanya barang yang benar-benar dibutuhkan dalam aktivitas kerja. Maksud dari konsep ini adalah bagaimana dalam pekerjaan menyingkirkan hal yang tak perlu selama proses berlangsung hingga laju material bisa lancar tanpa mengalami hambatan seperti adanya penumpukan dalam suatu proses yang akan berdampak kepada sulitnya ditemukan permasalahan yang terjadi karena tertumpuk oleh material lainnya. *Seiri* adalah pemilahan barang yang berguna dan tidak berguna, barang berguna disimpan dan barang tidak berguna dibuang.¹⁰

2) *Penataan (Seiton)*

Seiton berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Ini merupakan cara untuk menghilangkan proses pencarian. Yang diutamakan disini adalah manajemen fungsional dan penghapusan proses pencarian. Jika segala sesuatu disimpan ditempatnya demi mutu dan keamanan, berarti anda memiliki tempat kerja yang rapi.¹¹

3) *Pembersihan (Seiso)*

Yaitu pembersihan barang yang telah ditata dengan rapih agar tidak kotor, termasuk tempat kerja dan lingkungan serta mesin, baik mesin yang breakdown maupun dalam rangka program *preventive maintenance* (PM). Sebisa mungkin tempat kerja dibuat bersih dan bersinar seperti ruang pameran agar lingkungan kerja sehat dan nyaman sehingga mencegah motivasi kerja yang turun akibat tempat kerja yang kotor dan berantakan. Disini

⁹Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 185

¹⁰Takashi Osada, *Sikap Kerja 5S*, Jakarta: PPM, 2015, hal. 23

¹¹Takashi Osada, *Sikap Kerja 5S*, hal. 25

diutamakan pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap kebersihan dan menciptakan tempat kerja yang tidak memiliki cacat dan cela.¹²

- 4) Pemantapan (*Seiketsu*)
Pemantapan berarti terus-menerus dan secara berulang-ulang memelihara pemilahan, penataan, dan pembersihannya. Dengan demikian, pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan lingkungan.
- 5) Pembiasaan (*Shitsuke*)
Umumnya istilah ini berarti pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa yang ingin anda lakukan meskipun itu sulit dilakukan. Dalam istilah 5S, ini berarti menanamkan atau memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar.

f. Dampak Sikap Kerja

Sikap yang baik diantara pemain tidak menjamin kesuksesan tim, tetapi sikap yang buruk menjamin kegagalan. Berikut adalah lima kebenaran tentang sikap yang mengklarifikasi bagaimana mereka memengaruhi kerja tim dan kepemimpinan tim. Selain itu, dalam bagian ini juga dibahas dampak sikap terhadap individu.¹³

- 1) Dampak terhadap kepemimpinan
Dalam bagian ini dijelaskan lima kebenaran sikap yang bisa memengaruhi kerja tim dan kepemimpinan tim.
 - a) Sikap memiliki mengangkat atau menghancurkan tim
 - b) Sikap berpadu ketika dinyatakan kepada orang lain
 - c) Sikap buruk lebih cepat berkembang dari pada sikap baik
 - d) Sikap itu subjektif sehingga mengenali sikap yang salah bisa jadi sangat sulit
 - e) Sikap buruk yang dibiarkan menghancurkan
- 2) Dampak terhadap individu
Orang akan tertular sikap kita sama seperti mereka tertular penyakit flu dari kita – dengan berada di dekat kita. Merupakan hal yang sangat penting jika seseorang memiliki sikap yang sangat baik, bukan saja bagi kesuksesan orang itu sendiri, tetapi juga bagi keuntungan

¹²Takashi Osada, *Sikap Kerja 5S*, hal. 27

¹³Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, hal. 21-28

orang lain. Sikap bisa diungkapkan tanpa kata-kata terucap. Oleh karena itu, orang harus menyadari beberapa aksioma tentang sikap yang memengaruhi kehidupan dan kepemimpinan.

- a) Sikap kita menentukan cara kita memandang hidup
- b) Sikap kita menentukan relasi kita dengan sesama
- c) Sikap kita sering kali menjadi satu-satunya pembeda antara kesuksesan dan kegagalan
- d) Lebih dari apapun, sikap kita ketika mengawali tugas akan memengaruhi hasil akhirnya
- e) Sikap kita bisa mengubah masalah menjadi berkah
- f) Sikap kita bisa memberi sudut pandang positif yang luar biasa

g. Beberapa Sikap Kerja

Para pakar perilaku organisasi menyebutkan banyak sikap kerja, tetapi diantaranya yang utama adalah sebagai berikut:¹⁴

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Komitmen organisasi
- 3) Keterlibatan kerja
- 4) *Engagement* pegawai
- 5) Semangat kerja (*Morale*)
- 6) Dukungan organisasi (*perceived organizational support*)
- 7) Keadilan organisasi
- 8) *Organizational citizenship behavior* (perilaku organisasi kewarganegaraan)

h. Mengapa Sikap Kerja Penting?

Mengkaji sikap sangat penting karena beberapa alasan. *Pertama*, telah lama diperkirakan bahwa sikap kerja memengaruhi perilaku kerja, yang menjelaskan mengapa manajer dan eksekutif begitu tertarik kepadanya. *Kedua*, karena alasan kemanusiaan, meningkat sikap kerja pegawai merupakan sasaran yang dikehendaki dari sikap kerja. Seperti yang dinyatakan Edwin Locke, “kebahagiaan adalah tujuan hidup dan membuat orang bahagia di tempat kerja harus menjadi tujuan organisasi.

Ketiga, mempelajari sikap kerja bisa membantu kita memahami kompleksitas kehidupan kerja dan kehidupan di

¹⁴Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, hal. 74-82

luar kerja. *Keempat*, banyak organisasi menemukan bahwa sikap pegawai ada hubungan dengan kemampuan memperoleh keuntungan organisasi. Temuan ini telah membawa kepada perubahan besar dalam proses *hiring*. Banyak organisasi berpendapat bukan kemampuan teknis pegawai merupakan indikator terbaik kinerja masa depan. Mereka menemukan bukan kurangnya ketrampilan teknis merupakan alasan utama mengapa rekrutmen pegawai baru mengalami kegagalan, melainkan ketrampilan interpersonal. Karena keempat alasan tersebut dan yang lainnya, peneliti dan praktisi tertarik dan terus tertarik pada sikap kerja.¹⁵

2. Pengertian Guru

Di dalam masyarakat, dari terbelakang sampai yang paling maju guru memegang peran penting hampir tanpa terkecuali. Guru merupakan suatu diantara pembentukan-pembentukan utama calon warga masyarakat. Dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.¹⁶

Supardi menjelaskan pengertian guru menurut Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah jalur pendidikan formal.¹⁷

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, kemudian guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak harus di lembaga formal tetapi bisa juga di masjid, di surau atau mushola.¹⁸

Menurut Zakiyah Darajat guru adalah pendidik profesional karena secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawabnya pendidikan yang telah

¹⁵Kaswan, *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, hal. 59-60

¹⁶Akhyat, *Profil Pendidikan Sukses*, Surabaya: Elkaf, 2005, hal. 1

¹⁷Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014, hal. 8

¹⁸Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif: Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010, hal. 31

dipikul di pundak para orang tua. Guru adalah sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, dan dalam sederhana guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Meraka ini tatkala menyerahkan anaknya ke sekolahan, sekaligus berarti pelimpahan sebagai tanggung jawab pendidikan anak kepada guru, hal itu menunjukkan pula bahwa orang tua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarangan sekolah karena tidak sembarang orang menjabat guru.¹⁹

Dalam islam guru adalah profesi yang sangat mulia, karena pendidikan adalah salah satu tema sentral islam. Nabi Muhammad sendiri sering di sebut sebagai “pendidik manusia”, seorang guru seharusnya bukan hanya sekedar tenaga pengajar, tetapi sekaligus pendidik. Karena itu dalam islam, seorang menjadi guru bukan karena ia telah memenuhi kualifikasi keilmuan dan akademis saja, tetapi lebih penting lagi harus terpuji akhlaknya.

Selanjutnya dalam literatur kependidikan islam, banyak sekali kata-kata yang mengacu pada pengertian guru, seperti *murabbi*, *mu'allim*, dan *muaddib*. Ketiga kata tersebut memiliki fungsi yang berbeda-beda.²⁰ Menurut para ahli bahasa, kata *murabbi* berasal dari kata *rabba yurabbi* yang artinya membimbing, mengurus, mengasuh, dan mendidik. Sementara kata *mu'allim* merupakan bentuk *isim fa'il* dari *'allama yu'allimu* yang biasa diterjemahkan mengajar dan mengajarkan. Hal ini sebagaimana ditemukan dalam Firman Allah swt sebagai berikut:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ
أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ

“Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar benar orang-orang yang benar”.²¹ (Q.S. Al – Baqarah: 31)

¹⁹Zakiyah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 39

²⁰Sri Minarti, *Ilmu Pendidikan Islam: Fakta Teoritis-Filosofis dan Aplikatif-Normatif*, Jakarta: Amzah, 2013, hal.108

²¹Departemen Agama RI, *Al – Qur'an dan Terjemahnya*, hal. 6

Allah mengajarkan kepada Adam nama semua benda, termasuk mangkuk besar. Kemudian mengemukakan nama-nama benda tersebut kepada para malaikat.²²

Dari uraian definisi guru, dapat ditarik kesimpulan bahwa guru adalah seseorang yang memiliki kualitas profesional yang dapat mendidik, melatih, membimbing dalam hal ilmu pendidikan baik dalam pendidikan formal, pendidikan informal dan pendidikan non-formal.

3. Pengertian Sikap Kerja Guru

Sikap kerja guru adalah perilaku guru dalam bertindak untuk mewujudkan kegiatan pembelajaran yang efektif di sekolah. Melakukan semua pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan dilakukan dengan proposional dan profesional oleh setiap guru. Dari mulai bertanggung jawab dengan setiap pekerjaan yang diberikan oleh sekolah atau kepala sekolah ataupun bekerja sama dengan sesama guru untuk mencapai program dan visi misi serta tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sikap kerja guru yang bisa diukur dari indikator-indikator sebagai berikut, diantaranya: (1) komitmen kerja, (2) keterlibatan kerja, (3) motivasi diri, (4) kreativitas kerja, (5) bekerja secara tim, dan (6) kompetensi.pemahaman pekerjaan.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Satu kajian husus yang sangat menarik dalam pembahasan konsep manajemen adalah masalah kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) dapat diartikan sebagai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan memimpin. Kepemimpinan pada hakekatnya adalah ilmu dan seni untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat, dan bekerja sama dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan. Pemimpin itu sendiri berarti orang yang memimpin, orang yang memegang tangan sambil berjalan untuk menuntun, menunjukkan jalan orang yang dibimbing, orang yang menunjukkan jalan dalam arti kiasan, orang yang melatih, mendidik, mengajari agar akhirnya bisa mengerjakan sendiri.

²²Syaikh Muhammad Ali Ash-Shabuni, *Shafwatut Tafasir*, Beirut: Dar al-Qur'an al-Karim, t.th, jilid 1, hal. 48

Pada dasarnya pemimpin sudah ada sejak manusia mengenal sejarah sehingga seolah-olah kita menerimanya sebagai sesuatu yang otomatis ada. Namun, ketika kita berbicara tentang manajer dalam perspektif disiplin, istilah tersebut baru mengemuka belakangan ini. Banyak orang yang percaya bahwa pemimpin dan manajer adalah dua hal yang berbeda. Ada pendapat yang mengatakan pemimpin melakukan hal-hal yang benar, sedangkan manajer yang melakukan semua secara benar.²³

Konsep dasar dari kepemimpinan merupakan dasar dari pola manajemen organisasi yang bersifat terstruktur dan memberikan pengaruh kepada orang lain ketika memimpin. Kadarman, kepemimpinan adalah seni atau proses untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok.²⁴

Ada beberapa tokoh Islam yang mendefinisikan arti dari kepemimpinan, diantaranya, Al-Mawardi mendefinisikan bahwa kepemimpinan (*al-imamah*) itu ditetapkan untuk menggantikan tugas kenabian dalam menjaga agama dan menata dunia dengannya (agama). Imam Haramain Al-Juwaini, mendefinisikan, "*Imamah* adalah kepemimpinan sempurna, yang berkaitan dengan kalangan khusus maupun umum dalam berbagai persoalan agama maupun dunia". An-Nafasi dalam *Al-Aqa'id*, mendefinisikan "*Imamah* adalah wakil dari Rasulullah saw dalam urusan menegakkan agama yang wajib diikuti oleh seluruh umat."

Penulis kitab *Al-Mawaqif* mendefinisikan, "Ia (*Imamah*) ialah pengganti Rasul saw dalam menegakkan agama dimana seluruh umat wajib mengikutinya." Al-Allamah Ibnu Khaldun mendefinisikan, "*Imamah* adalah membawa (mengatur) seluruh umat berdasarkan pandangan syariat dalam mewujudkan maslahat-maslahat mereka yang bersifat *ukhrawi dan duniawi* yang akan kembali kepada *ukhrawi*. Sebab, menurut *Syari'* (pembuat syariat) penilaian atas semua permasalahan dunia dikembalikan pada maslahat-maslahat *ukhrawi*. Pada hakikatnya, Ia (*Imamah*) adalah pengganti dari pemilik syariat dalam menjaga agama dan menata dunia dengannya (agama)." Muhammad Najib Al-Muthi'i,

²³Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006, hal. 135

²⁴Kadarman, A.M., *et.al*, *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta: A.A Bakelma Vitgevers B.V, 1992, hal. 110

menyatakan: “yang dimaksud Imamah ialah kepemimpinan menyeluruh dalam segala urusan dunia dan agama”.²⁵

Kepemimpinan (Imamah) dalam Al-Qur’an dan As-Sunnah (Hadist), kata *Al-Imam* disebut dalam bentuk tunggal di sejumlah tempat, seperti dalam firman Allah swt ketika mengisahkan tentang Ibrahim as:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ
لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

“Dia (Allah) berfirman, “*Sesungguhnya Aku menjadikan engkau sebagai pemimpin bagi seluruh manusia*”. *Dia (Ibrahim) berkata, Dan juga dari anak cucuku?*” Allah berfirman, “(Benar, tetapi) *janji-Ku tidak berlaku bagi orang-orang dzalim*”. (Al-Baqarah; 124)

Isi kandungan dari ayat di atas adalah ingatlah wahai Nabi, ketika Allah swt menguji Nabi Ibrahim a.s dengan apa yang disyariatkannya kepadanya berupa amalan-amalan taklifiyah, dan dia pun menjalankan dan melaksanakannya dengan sebaik-baiknya. Dan Allah berfirman kepadanya; “Aku jadikan kau sebagai teladan baik bagi umat manusia”. Nabi Ibrahim a.s berkata: “Wahai Tuhanku jadikanlah juga dari keturunanku imam-imam sebagai limpahan karunia dari-Mu”. Maka Allah menjawab bahwa sesungguhnya kepemimpinan dalam agama tidak akan dipegang oleh orang-orang yang zalim.²⁶

Pelajaran yang dapat diambil dari ayat ini adalah: kepemimpinan hanya dapat diperoleh dengan keyakinan yang benar dan kesabaran untuk menapaki jalan-jalan orang yang mendapatkan petunjuk, penentuan kepemimpinan dengan cara warisan kepemimpinan dengan standar keimanan, ilmu, amalan, keadilan, dan kesabaran bukan suatu hal yang terlarang dalam agama, melaksanakan aturan-aturan syariat Islam baik ucapan maupun perbuatan menjadikan seseorang untuk menjadi pemimpin yang baik bagi umat manusia.

Kata *Al-Imam* juga disebut dalam firman Allah swt ketika menuturkan tentang doa orang-orang mukmin:

²⁵Ali bin Muhammad Al-Mawardi, *Al-Ahkam As-Sulthaniyyah*, Kairo; Syarikah wa Maktabah wa Mathba’ah Musthafa Al-Babi Al-Halbi, 1339 H, hal. 5

²⁶Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Jakarta: Lentara Hati 2004, hal. 302

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ
وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

“Dan jadikanlah kami pemimpin bagi orang-orang yang bertaqwa”. (Al-Furqon: 74)

Maksudnya, menjadi pemimpin-pemimpin yang diikuti oleh orang-orang setelah kami. Al-Bukhari menjelaskan, “sebagai pemimpin-pemimpin, yang kami meneladani orang-orang sebelum kami, dan yang diteladani oleh orang-orang setelah kami.”

Kata Al-Imam ini juga disebut dalam bentuk jama’ dalam firman Allah swt:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ
وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ ۖ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami”. (Al-Anbiya’: 73)

Maksudnya, pemimpin-pemimpin yang diikuti dalam hal kebaikan dan ketaatan kepada Allah swt dengan mengerjakan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya.

Kata *Al-Imam* juga banyak disebut di dalam Hadist, seperti dalam sabda Nabi saw:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ
عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ
عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ
رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ
وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ هُوَ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ
رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Ibnu umar r.a berkata: saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda: setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga

suaminya akan ditanya perihal tanggung jawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/ pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (HR. Imam Bukhori dan Muslim).

Hadis sama yang dikutip oleh Abdullah Ad-Dumaiji.

فَالْإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ^{٢٧}

“Imam terbesar yang memimpin rakyat, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya”. (HR. Al-Bukhari).

Abu Hatim dalam Thariq M As-Suwaidan mengatakan bahwa hadis ini menegaskan bahwa semua pemimpin bertanggungjawab terhadap kepemimpinannya, maka wajib bagi seorang pemimpin untuk selalu mengawasi dan memelihara rakyatnya. Pemimpin manusia adalah ulama, pemimpin penguasa adalah raja, pemimpin orang saleh adalah ketakwaan mereka, pemimpin murid adalah gurunya, pemimpin anak adalah bapaknya, pemimpin istri adalah suaminya, dan setiap pemimpin bertanggungjawab terhadap kepemimpinannya.²⁸

Adapun definisi kepemimpinan menurut para tokoh umam. Secara umum Tim Administrasi Pendidikan UPI merumuskan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan demikian, berarti bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola segala sumber daya yang ada dan mampu menggerakkan atau memengaruhi anggotanya sehingga dapat dengan mudah bekerja sama untuk mencapai tujuan.

²⁷ Abdullah Ad-Dumaiji, *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*, Jakarta: Ummul Qura, 2017, hal. 38-43

²⁸ Dr. Thariq M. As-Suwaidan dan Ir. Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani, 2005, hal. 10

Menurut Oteng Sutisna dalam Sudarwan Danim sebagaimana dikutip oleh Ahmad Susanto menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama kearah tercapainya tujuan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan.²⁹

Menurut Ary H. Gunawan kepemimpinan adalah gaya atau proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mengarahkan usaha bersama, guna mencapai suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Mardjin Syam mendefinisikan kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna memengaruhi serta mengingatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Koontz dan Donnel berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu seni atau proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Terry mengartikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar bekerja dengan ihlas untuk mencapai tujuan bersama. Davis mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat. Menurut E. Mulyasa sebagaimana dikutip oleh Sobri mengartikan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk mencapai tujuan bersama atau organisasi.³⁰

Robbins memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi. Greenberg dan Baron berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses dimana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam

²⁹Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal, 5-6

³⁰Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009, hal. 71

kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap yang lain. Kepemimpinan adalah sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan relevan organisasi. Kepemimpinan menggunakan pengaruh dalam penetapan organisasi atau situasi, memproduksi pengaruh yang bermakna dan mempunyai dampak langsung pada penyelesaian tujuan menantang. Kepemimpinan adalah suatu fenomena yang kompleks melibatkan *leader, followers, dan situation*. Kepemimpinan adalah sebagai proses dalam memengaruhi kelompok terorganisir menuju penyelesaian tujuannya menjadi agak komprehensif dan bermanfaat.

Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama. Dalam definisi ini termasuk usaha tidak hanya memengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan sekarang dari sekelompok atau organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa dipersiapkan menghadapi tantangan masa depan, pengaruh dapat berbentuk langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi pemimpin dan pengikut untuk mencapai sasaran organisasi melalui perubahan, dimana terdapat elemen *Leaders-Followers, Influence, organizational Objectives, Change, dan People*.³¹

Nanang Fatah sebagai mana dikutip oleh Wibowo mengartikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau tindakan seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam konsep pendidikan, Soetopo dan Soemanto menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk memengaruhi dan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Stogdil, menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini disebabkan banyak sekali yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai unsur yang sama.³²

³¹Wibowo, *Kepemimpinan*, Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2016, hal. 3-4

³²Connie chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 107

M. Ngalim Purwanto mengutip beberapa definisi kepemimpinan dari Prajudi Atmosudirjo sebagaimana dikutip oleh Kompri, sebagai berikut:³³

- a. Kepemimpinan suatu kepribadian seseorang.
Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohkannya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.
- b. Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan, atau teknik.
Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*), atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau para simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya bahkan rela berkorban untuknya. Secara tidak langsung, dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang memotivasi agar orang lain melakukan suatu kegiatan.
- c. Kepemimpinan adalah persuasi.
Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *ihuman relationi* dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sifat pemimpin dalam memikul tanggungjawabnya secara moral dan legal moral atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinya. Jadi, kepemimpinan lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan dengan tipe-tipe tertentu. Kepemimpinan juga merupakan pelaksanaan dari ketrampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumber

³³Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Jakarta: Prenadamedia, 2018, hal. 166

daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu setiap pemimpin harus memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh kepada kekuasaan yang dimilikinya.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi dari pengaruh yang melekat pada jiwanya. Pengaruh tersebut ada yang dibentuk oleh persyaratan formal dan ada yang merupakan bawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural, yaitu tidak diciptakan, tetapi merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya. Ada pula yang dibentuk secara struktural berdasarkan permainan politik yang diatur oleh landasan legal formal atau peraturan perundangan yang berlaku. Seperti presiden yang dipilih oleh rakyat melalui pemilihan umum. Pemimpin yang formal maupun nonformal, yang natural maupun struktural harus memiliki satu sifat mutlak, yaitu pengaruh dan terampil memanfaatkan pengaruhnya untuk mengelola organisasi dan mengatur tingkah laku orang lain agar tujuannya tercapai.³⁴

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kouzes dan Posner dalam Donni Juni Priansa dan Sonny Suntani menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi seseorang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Tzu dan Cleary berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan. Kartono menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Veithzal Rivai menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peranan dan proses untuk memengaruhi orang lain. Quible menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan menggunakan orang lain.³⁵

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam perspektif lain, George Terry menjelaskan bahwa kepemimpinan

³⁴H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, hal. 188

³⁵Donni Juni Priansa, dan Sonny Suntani S., *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2018, hal. 184-185

adalah aktivitas memengaruhi orang lain yang secara sukarela berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok. Pengertian ini mengandung makna bahwa kepemimpinan terdiri dari atas dua aspek penting, yaitu: (1) adanya usaha dari pemimpin untuk memengaruhi orang lain, (2) tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai, pengertian tersebut diperkuat oleh Pamudji yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemauan yang dikehendaki untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang tertentu dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi manajemen.³⁶

Untuk melihat terminology kepemimpinan berdasarkan pendekatan manajemen, kita dapat memerhatikan pendapat Stoner, melalui pendekatan manajemen, ia mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian upaya anggota organisasi, serta proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut, unsur-unsur kepemimpinan dalam pendekatan manajemen terdiri atas empat unsur utama, yaitu: (1) perencanaan (2) pengorganisasian (3) pemimpin (4) pengendalian. Hal ini pun sekaligus mengisyaratkan adanya hubungan yang erat antara manajemen dan kepemimpinan.³⁷

Edwin A. Fleishman, kepemimpinan adalah suatu usaha memengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.³⁸ Kepemimpinan seorang pemimpin, paling tidak harus mampu memimpin pada 3 hal, yaitu: dirinya sendiri, situasi dan timnya. 3 hal tersebut menjadi dasar seseorang mampu menjadi pemimpin, terutama kepada dirinya sendiri, sehingga mampu mengendalikan dirinya sendiri, maka ia akan mampu untuk melihat situasi yang ada dan dari situasi tersebut akan mampu membangun strategi secara bersama (*teamwork*).

Ini tidak bisa terbalik-balik, seorang pemimpin harus terlebih dahulu memiliki kepemimpinan dan kematangan emosi diri. Untuk bisa memimpin dirinya, dia harus mengenal dirinya sendiri, kekuatan dan kelemahannya dengan baik. Lalu mampu mengendalikan berbagai stimulus situasi yang timbul dan mampu

³⁶Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, hal. 270

³⁷Khaerul Umam, *Perilaku Organisas*, hal. 273

³⁸H. Kabir, *Pengantar Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2016, hal. 3

menggerakkan tim kerjanya untuk menang menghadapi berbagai tugas dan tanggungjawab yang ada.³⁹

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam menuju perubahan. Richard L. Daff mengemukakan konsep kepemimpinan dalam satu definisi saja yaitu “kepemimpinan adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikutnya yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Dari definisi tersebut tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan: (1) pemimpin, (2) pengaruh, (3) pengikut (4) maksud (5) tujuan bersama (6) perubahan (7) tanggungjawab pribadi.⁴⁰

Berdasarkan definisi tersebut di atas, kepemimpinan mempunyai tiga implikasi penting.

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan, atau pengikut.
- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak seimbang. Menurut French dan Raven, kekuasaan yang dimiliki oleh pada pemimpin dapat bersumber dari hal-hal berikut:
 - 1) *Reward Power*, bahwa pimpinan dapat memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan pimpinannya, dan pimpinan juga dapat memberikan hadiah kepada bawahannya yang berprestasi.
 - 2) *Coercive Power*, bahwa pimpinan dapat memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan pimpinannya.
 - 3) *Legitimate Power*, bahwa pimpinan dapat menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimiliki.

³⁹Suhartono dan Cyltamia Irawan, *Simple Leadership DNA: An Inspiring book to anyone who wants to be a great leader in his/her organization or company, based on true succes stories and easily practiced*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011, hal. 27

⁴⁰Irawaty A. Kahar, *Konsep kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organization Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*, Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, 1 Juni 2008, hal. 23

- 4) *Referent Power*, para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasi, dan karismanya.
 - 5) *Expert Power*, bahwa pimpinan adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan keahlian dalam bidangnya.
- c. Selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat memengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Maka dari itu pemimpin harus mempunyai *integrity, compassion, cognizance, commitment, confidence, communication*.

Dalam membangun organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu tugas manajer, dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Sedangkan Wilso Bangun menyatakan kepemimpinan memiliki empat unsur yaitu, kumpulan orang, kekuasaan, memengaruhi dan nilai. Pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat atau lebih jelek lagi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah keterampilan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sedangkan kumpulan tentang konsep kepemimpinan yang dijadikan landasan untuk bertindak menurut Al-Quran surat Fathir ayat 3 yang artinya “*Dialah yang menjadikan kamu semua pemimpin di muka bumi*”. Jelas disini Allah swt memosisikan manusia sebagai pemimpin (khalifah) tanpa memandang jenis kelamin baik laki-laki maupun perempuan.⁴¹

2. Teori Kepemimpinan

Pada dasarnya teori kepemimpinan dapat dibedakan ke dalam tiga pendekatan, yaitu kepemimpinan sifat (*traits theories*), pendekatan perilaku (*behavior theories*), dan pendekatan situasional (*contingencies theories*).

a. Teori Sifat

Teori sifat ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa

⁴¹Connie chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 108-109

ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Stogdill mengemukakan dari berbagai penelitian telah diidentifikasi ciri-ciri fisik (kekuatan, penampilan, tinggi badan dan sebagainya), karakteristik hubungan tugas (inisiatif, dorongan berpartisipasi) dan karakteristik sosial (kemampuan antar pribadi, kerja sama, dan kemampuan administratif). Secara umum studi tentang ciri-ciri ini tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang efektif. Tidak semua pemimpin memiliki ciri-ciri yang dimaksud di atas, dan sebaliknya banyak orang yang bukan pemimpin memiliki hampir semua ciri tersebut.⁴²

Dalam teori sifat kepemimpinan dinyatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat tertentu, sifat-sifat yang dimiliki para pemimpin yang berhasil dijadikan ukuran atau standar untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan seseorang. Kajian tentang kepemimpinan sifat ini adalah membedakan antara pemimpin dan yang dipimpin. Teori ini memiliki pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena ia memiliki sifat-sifat kepribadian, sosial, sifat, ataupun intelektual yang dibawa sejak lahir bukan pembentukan perilaku melalui pendidikan ataupun pelatihan.⁴³ Teori ini sering disebut juga teori *genetic* karena seorang pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Di samping itu teori ini juga sering disebut teori bakat karena ia menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk.⁴⁴

Menurut Sondang P. Siagian dalam Khaerul Umam menyatakan bahwa teori sifat ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Oleh karena itu, dalam perspektif penganut teori sifat, teori ini dikembangkan dengan cara berusaha menggali karakteristik bawaan pimpinan yang telah terjadi, baik yang berhasil maupun yang kurang berhasil.⁴⁵

⁴²Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 116

⁴³Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal. 7

⁴⁴H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 199

⁴⁵Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 277

b. Teori Perilaku

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan dari pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman.⁴⁶

Teori perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Alasannya bahwa sifat seseorang terlalu relatif sulit untuk diidentifikasi. Beberapa pandangan para ahli, antara lain James Owen dalam Ahmad Susanto berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa seseorang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Adapaun menurut Schmidt memandang berbagai jenis gaya perilaku pemimpin sebagai kontinum. Kontinum yang terdiri dari ragam gaya kepemimpinan itu menurut mereka sangat bergantung pada situasi dan perpaduan antara kepribadian dan jenis struktur tugas dalam organisasi tertentu. Pendekatan ini melihat bahwa pemimpin yang efektif adalah fleksibel, mampu memilih perilaku kepemimpinan yang diperlukan dalam waktu dan situasi tertentu.⁴⁷

c. Teori Situasional

Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat bergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya kepemimpinan yang berbeda pula.⁴⁸

Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan sangat bergantung dengan situasinya. Seorang Kiai dapat menjadi pemimpin yang berpengaruh bagi santrinya yang diasuh di pondok pesantrennya yang dipimpinnya. Semua santri patuh

⁴⁶Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 117

⁴⁷Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal. 8

⁴⁸Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 119

dan taat kepada perintahnya. Akan tetapi, ketika kiai itu menjadi kepala desa di wilayahnya, masyarakat yang dipimpinnya banyak yang menentang, karena mereka bukan santri, dan semua kalangan meminta agar kiai itu kembali ke pondok pesantren yang dipimpinnya. Teori ini tidak hanya melihat kepemimpinan dari sudut pandang yang bersifat psikologi dan sosiologi, tetapi juga atas ekonomi dan politik.⁴⁹

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja anggotanya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, pada umumnya dikenal ada lima gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tersebut yang dapat digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku orang lain adalah gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan yang berorientasi, dan gaya kepemimpinan situasional.⁵⁰

Beberapa ahli berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat, yaitu: gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan birokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan bebas.⁵¹ Menurut Sondang P. Siagian gaya kepemimpinan diantaranya, yaitu: gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan militeristis, gaya kepemimpinan paternalistis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan kontingensi fielder, gaya kepemimpinan tiga dimensi, gaya kepemimpinan kharismatik.⁵²

Menurut James Owens sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan itu diantara, yaitu: gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan birokratik, gaya kepemimpinan diplomatis, gaya kepemimpinan

⁴⁹H.M. Anton Atoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 195

⁵⁰Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal. 8

⁵¹Cut Malahayati, *Memimpin Bidang Usaha*, Jakarta: Restu Agung, 2007, hal. 121

⁵²H.M. Anton Atoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 203-208

partisipatif, gaya kepemimpinan *free rein leader*.⁵³ Ada beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan di lembaga pendidikan islam diantaranya pondok pesantren (gaya kepemimpinan kiai), yaitu: gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan paternalistic, gaya kepemimpinan autokratik, gaya kepemimpinan *laissez faire*, gaya kepemimpinan populistik, gaya kepemimpinan demokratik.⁵⁴

Adapun gaya kepemimpinan yang akan diambil adalah:

a. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya Kepemimpinan Demokratis, yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin yang demokratis menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi untuk menggali dan mengolah gagasan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.⁵⁵

Gaya kepemimpinan demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan apabila masalah yang timbul dipecahkan bersama. Dalam pelaksanaan harus dijalin kebersamaan. Dia sadar bahwa dirinya adalah bagian dari kehidupannya.⁵⁶

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah. Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh kebijakan dan keputusan-keputusan penting berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan

⁵³Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 278-279

⁵⁴Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, hal. 188-194

⁵⁵<https://winda53.wordpress.com/2011/04/21/pengertian-kepemimpinan-demokratis-dan-otokratis/> di akses pada hari kamis tanggal 3 Oktober 2019 jam 16.24

⁵⁶ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 115

kebijakan umum, keputusn-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.

b. Gaya kepemimpinan otoriter

Yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi secara otoriter, melakukan sendiri semua perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan dan memotivasi bawahan dengan cara paksaan, sanjungan, kesalahan dan penghargaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kepemimpinan otoriter, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otoriter adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan otoritasnya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar segala sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. Apa yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas orang serta menuntut kepatuhan secara penuh.⁵⁷

c. Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan, yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Istilah lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan partisipatif termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis.⁵⁸

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka dan bebas. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses

⁵⁷H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 204

⁵⁸<http://smart-pustaka.blogspot.com/2013/05/kepemimpinan-partisipatif.html> di akses pada hari Kamis Tanggal 3 Oktober 2019 jam 16.55

pengambilan keputusan. Ini hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan suatu strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan anggota kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para bawahan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi dimana mereka diperdayakan untuk mengembangkannya. Kekurangan dari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa dengan pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya akan berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama suatu lembaga.⁵⁹

Kepeimpinan partisipasi ini dalam kepeimpinannya dilakukan dengan persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar mereka ikut memiliki organisasi. Pemimpin dengan gaya partisipatif ini akan mendorong pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

d. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan *free-rein* (delegasi) adalah penyerahan wewenang pimpinan ke bawahan di dalam sebuah organisasi dengan harapan tugas tersebut dapat dipertanggungjawabkan, dan diselesaikan tepat pada waktunya, serta tidak bertentangan dengan tujuan yang ingin dicapai. Rivai menyatakan bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan.

Pengertian delegatif sebagai pelimpahan atau penyerahan wewenang dari sebuah tanggung jawab tidaklah sama dengan memberikan sebuah benda kepada seseorang dan diberikan kepada orang yang lain. Dalam proses pemberian wewenang yang dimaksud diikuti oleh sebuah tanggung jawab yang sangat menentukan mati hidupnya sebuah organisasi. Seorang pimpinan dalam melakukan pendelegasian sebuah tanggung jawab harus mengenal nilai-nilai yang terkandung dalam apa yang diberikan kepada orang

⁵⁹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal. 9

yang dipercayainya. Keputusan itu sangat besar resikonya, mengingat pendelegasian itu terdapat kekeliruan yang dapat mengakibatkan malapetaka bagi organisasi. Oleh karena itu, yang perlu dipahami dan merupakan hal yang bersifat esensial adalah siapa yang akan menerima pendelegasian itu, bagaimana kapasitasnya di organisasi, bagaimana kreativitasnya, loyalitasnya terhadap organisasi, dan bagaimana prestasinya.⁶⁰

Gaya kepemimpinan delegatif ini merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pembagian kebijakan dalam menjalankan tugas dan wewenang kepada orang lain. Sehingga dalam pengertiannya ia meningkatnya dengan kalimat, “Pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang yang dipercaya”.

4. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Fungsi yang sangat singkat namun padat dikemukakan oleh bapak pendidik kita, Ki Hajar Dewantara, bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan fungsi seperti berikut: (1) Ing Ngarso sung Tulodo, (2) Ing Madyo mangun karso, dan (3) Tut wuri handayani.⁶¹ Makna dari kalimat tersebut adalah bahwa menjadi pemimpin atau seorang guru harus dapat memberikan suri tauladan untuk semua orang yang ada disekitarnya, seorang pemimpin atau guru di tengah-tengah kesibukannya diharapkan dapat membangkitkan semangat terhadap anggota dan peserta didiknya, serta seorang pemimpin atau guru diharapkan dapat memberikan suatu dorongan moral dan semangat kepada anggota serta peserta didiknya ketika pemimpin atau guru berada di belakangnya.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Fungsi pemimpin menurut Terry dalam Jonner Lumban

⁶⁰ Doni Wisnu Prasetya, *et.al.*, “Pengaruh Kepemimpinan Delegatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember”, dalam *International Journal of Social Science and Business*, Vol. 1 (3) Tahun 2017, hal. 201-202

⁶¹ Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 73-75

Gaol, mengelompokkan menjadi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Sedangkan menurut handoko, fungsi yang dilakukan pemimpin dalam organisasi adalah melaksanakan dua fungsi utama, yaitu: (1) fungsi yang berhubungan dengan tugas (task related) atau pemecahan masalah, yaitu fungsi yang menyangkut pemberian saran dalam penyelesaian, informasi dan pendapat (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (group maintenance) atau sosial, yaitu fungsi yang mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan dengan lancar, persetujuan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.⁶²

Fungsi kepemimpinan pada dasarnya adalah menjalankan wewenang kepemimpinannya, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara, kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta kebutuhan organisasi. Secara perinci fungsi-fungsi kepemimpinan itu adalah meliputi kegiatan-kegiatan atau tindakan untuk:⁶³

- a. Pengambilan keputusan.
- b. Pengembangan imajinasi.
- c. Pendelegasian wewenang kepada anggota atau bawahannya.
- d. Pengembangan kesetiaan para anggotanya.
- e. Pemrakarsa, penggiatan, dan pengendalian rencana-rencana.
- f. Pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
- g. Pelaksanaan keputusan dan pemberian dorongan kepada para pelaksana.
- h. Pelaksanaan control dan perbaikan kesalahan-kesalahan.
- i. Pemberian tanda penghargaan kepada anggota atau bawahannya yang berprestasi.
- j. Pertanggungjawaban semua tim.

Lebih detail Tahalele dan Soekarto, menyebutkan fungsi kepemimpinan pendidikan dapat dibagi atas dua macam, yaitu:

- a. Fungsi yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai, yang terdiri dari:
 - 1) memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjalankannya supaya anggota dapat bekerja sama sampai tujuan itu.

⁶²Jonner Lumban Gaol, *Hubungan kepemimpinan Dengan Prestasi Kerja Karya-an Pt. Damai Abadi Aluminium*, <http://uda.ac.id/jurnal/files/2.pdf>, hal. 3 di akses pada tanggal 29 September 2019 jam 21.41 wib

⁶³Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal. 10-11

- 2) pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.
 - 3) Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan sehat.
 - 4) Pemimpin berfungsi menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
 - 5) Pemimpin berfungsi memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggungjawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.
- b. Fungsi kepemimpinan yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan, antara lain:
- 1) Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok, agar mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
 - 2) Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan tugas.
 - 3) Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.
 - 4) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin, bukan untuk berkuasa atau mendominasi untuk memberi sumbangan kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

Peran utama seorang pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk secara sukarela mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pemimpin menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai visi tersebut dan memperluas diri mereka di luar kapabilitas normalnya. Sedangkan manajer merencanakan aktivitas, mengorganisir struktur yang sesuai dan mengontrol sumber daya.⁶⁴

Peranan kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda-beda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok. Yuki

⁶⁴Wibowo, *Kepemimpinan*, hal. 16

memberikan gambaran dua peranan pokok suatu kepemimpinan, yaitu:⁶⁵

- a. Peranan tugas dengan pusat perhatian yang diarahkan pada identifikasi masalah dan pemecahannya, termasuk alokasi sumber daya, monitoring tingkah laku anggota organisasi agar dapat menjalankan tugas yang dilimpahkan.
- b. Peranan sosial dengan fokus pada manusianya, termasuk hubungan antarpribadi yang kondusif terhadap usaha untuk membangun perpaduan kelompok dan pengembangan kualitas kerja.

Peranan kepemimpinan dalam organisasi ada tiga, yaitu seperti yang dikemukakan oleh Siagian, sebagai berikut:⁶⁶

- a. Peranan yang bersifat interpersonal
Artinya bahwa seorang pimpinan dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, pimpinan tersebut bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada anggotanya dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung
- b. Peranan yang bersifat informasional
Artinya bahwa seorang pemimpin dalam organisasi bersifat pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c. Peran pengambilan keputusan
Artinya bahwa pimpinan mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil, yaitu berupa strategi-strategi yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi, dan menjalankan usaha secara konsisten.

Sementara itu, Conger dan Kanungo menjelaskan lebih jauh, agar peranan seorang pemimpin dapat membawa perubahan-perubahan yang berarti dalam suatu kelompok dan organisasi beserta anggotanya, maka diperlukan pengertian yang lebih komprehensif terhadap fenomena kepemimpinan. Untuk itu mereka berdua menawarkan peranan-peranan sebagai berikut:

- a. Peranan pembuatan keputusan

⁶⁵Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 109-111

⁶⁶H. Mukhtar, hapzi ali, dan Mardanela, *Efektivitas Kepemimpinan*, Yogyakarta: CV Budi Utama, 2016, hal. 22-23

- b. Peranan tugas seperti yang tersebut di atas
- c. Peranan sosial
- d. Peranan kharismatik.

Pemimpin memiliki peranan yang penting dalam kehidupan manusia, baik sebagai individu, dalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Diantara peranan penting dari seorang pemimpin sebagai berikut:⁶⁷

- a. Pemimpin adalah pelaku pertama yang memberikan contoh dalam melaksanakan berbagai tugas atau program yang telah direncanakan dan disepakati bersama.
- b. Pemimpin memiliki wawasan yang luas dalam merencanakan berbagai program dan membicarakannya dengan semua staf.
- c. Pemimpin yang membuat rencana juga memiliki kepandaian yang professional tentang semua yang ia rencanakan sehingga ia sebagai seorang yang ahli dalam bidangnya.
- d. Pemimpin harus berperan sebagai representasi dari semua bawahannya.
- e. Pemimpin berperan sebagai pengontrol dan pengawas semua aktivitas anggotanya.
- f. Pemimpin bersikap tegas dan konsekuen dengan janjinya sehingga anggota atau bawahannya menaruh kepercayaan yang besar terhadapnya.
- g. Pemimpin tidak melakukan penghakiman kepada anggotanya, tetapi bertindak moderat, menjadi penengah yang memberikan peluang bagi anggotanya untuk melakukan berbagai perbaikan.
- h. Pemimpin berperan sebagai akar yang menguatkan eksistensi institusi dan anggotanya. Pemimpin yang seperti ini adalah pemimpin yang populis.
- i. Pemimpin sebagai pemegang peran utama yang bertanggungjawab terhadap semua kinerja anggota atau bawahannya.
- j. Pemimpin sebagai simbol yang membanggakan institusi atau organisasi yang dipimpinnya.
- k. Pemimpin berperan sebagai penggagas utama yang idealis sekaligus memberikan janji-janji pragmatis yang ditepati bagi anggota atau bawahannya.
- l. Pemimpin berperan sebagai pengayom.

⁶⁷H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 211-212

- m. Pemimpin sebagai sumber kesalahan pertama sebelum kesalahan yang dibuat anggotanya diperiksa dengan seksama.
- n. Pemimpin sebagai suri tauladan seluruh anggota yang dipimpinya.
- o. Pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemecah berbagai masalah yang dihadapi.
- p. Pemimpin sebagai tempat mengadu masyarakat atau semua anggotanya.

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara menurut Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu satuan lembaga pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Adapun menurut Sri Damayanti, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu *kepala dan sekolah*. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan sekolah diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, secara umum, kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar-mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Sementara, Rahman dkk. mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.⁶⁸

Kepemimpinan kepala sekolah berarti proses membina hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga terjalin saling pengertian dan kerjasama antar personil sesuai tanggungjawab dan tugas yang ditetapkan di sekolah. Peranan interpersonal ini sejalan dengan berfungsinya peranan pengambilan keputusan dalam kegiatan seorang kepala sekolah di

⁶⁸Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hal. 16-17

samping peranan informasional (menyebarkan informasi sekolah) kepada para anggota organisasi atau lembaga.

Dalam Diknas sebagaimana dikutip oleh Syarifuddin menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara kepala sekolah memengaruhi orang lain mau bekerja untuk mencapai tujuan sekolah hal itu termasuk gaya kepemimpinan.⁶⁹

Husaini Usman sebagaimana dikutip oleh Donni Juni Priansa menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan manajer yang mengorganisasikan seluruh sumber daya sekolah dengan menggunakan prinsip *teamwork*, yaitu rasa kebersamaan, pandai merasakan, saling membantu, saling penuh kedewasaan, saling mematuhi, saling teratur, saling menghormati, dan saling berbaik hati.⁷⁰

Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru, bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah untuk menguasai kemampuan profesional. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta ketrampilan untuk memimpin lembaga pendidikan secara profesional.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam

⁶⁹Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, Ciputat: Quantum Teaching, 2010, hal. 87-88

⁷⁰Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, Bandung: Pustaka Sertia, 2017, hal. 36-37

situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman, khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni.⁷¹

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat berperan sebagai administrator, supervisor, dan pemimpin pendidikan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggungjawab yang berat, seperti dijelaskan oleh J.F Tahalele dalam Hendyat Soetopo, bahwa pada hakikatnya tugas dan tanggungjawab seorang kepala sekolah sangat berat. Walaupun ia telah membagi-bagikan tugas dan tanggungjawab itu kepada pembantu-pembantunya dan bagian-bagian lain sebagai sejumlah komponen kegiatan yang ada di sekolahnya, ia akan tetap menjadi orang yang pertama dalam memikul beban tanggungjawab untuk menyelamatkan anak-anak didiknya sampai pada tujuannya.

Ungkapan J.F Tahalele itu menunjukkan betapa penting dan beratnya posisi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Ia harus mampu membagi-bagikan tugas kepada bawahan dan menjadi orang pertama yang mempertanggungjawabkan keberhasilan sekolahnya dalam mencapai tujuan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan tidak lepas dari gaya atau *style* kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.

⁷¹H.E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, Cet. 5, 2015, hal. 17-18

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan tugasnya harus mengetahui fungsi kepemimpinannya. Dengan mengetahui fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas berdasarkan fungsinya.⁷² Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah bisa direalisasikan. Dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola/manajer, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar. Kepala sekolah juga harus mampu mengatur para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketatausahaan sekolah, siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Tercapai tidaknya tujuan sekolah sepenuhnya bergantung pada kebijaksanaan yang diterapkan kepala sekolah terhadap seluruh personal sekolah.⁷³

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah memengaruhi guru dan staff ataupun tenaga kependidikan untuk bekerja dalam mencapai tujuan sekolah, yang diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut, diantaranya: (1) *Demokrasi*: keputusan dan kebijakannya terfokus pada hasil musyawarah bersama, tenggang rasa, memberikan kesempatan pengembangan karier kepada guru, menciptakan suasana kekeluargaan, komunikatif, dan tanggap terhadap situasi. (2) *Otokratis*: sentralisasi wewenang, memiliki komitmen yang tinggi, tegas dalam pengambilan keputusan, bersifat konsisten, dan tidak ada kesempatan bagi anggota/bawahan untuk memberikan saran. (3) *Partisipatif*: wewenang pimpinan atau kepala sekolah tidak mutlak, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat. (4) *Delegatif*: pimpinan melimpahkan wewenang lebih

⁷²Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016, hal. 229-230

⁷³Sobri dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 101-102

banyak kepada bawahan, banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan inovasi, saran dan pendapat.

C. Komunikasi Organisasi

1. Komunikasi.

a. Pengertian Komunikasi

Salah satu prinsip dalam manajemen dan organisasi adalah kerja sama. Kerja sama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer dan bawahan dan diantara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi. Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi, tanpa komunikasi organisasi akan mandek (berhenti), karena tidak ada dinamika yang berjalan dalam organisasi itu. organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang dan bagian-bagian serta fungsi-fungsi tidak dapat melaksanakan fungsinya dengan baik tanpa adanya komunikasi satu sama lain.⁷⁴

Pengertian komunikasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ketiga yaitu pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan itu dapat dipahami. Komunikasi dapat diartikan juga sebagai hubungan atau kontak antar sesama manusia.

Menurut D. Lawrence Kincaid dan Wilbur Schramm dalam Cut Mahalayati, komunikasi dikatakan sebagai proses saling membagi atau menggunakan informasi secara bersamaan dan pertalian antara para peserta dalam proses informasi. Sedangkan Carld Hoveland mengatakan komunikasi sebagai proses dimana seorang individu (komunikator) mengoperkan stumasi (biasanya menggunakan lambing-lambang bahasa) untuk mengubah tingkah laku individu (komunikan) yang lain.⁷⁵

Secara etimologis, *komunikasi* berasal dari bahasa latin *cum*, sebuah kata depan yang artinya *dengan* atau *bersama dengan*, dan kata *units*, sebuah kata bilangan yang berarti *satu*. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa inggris disebut dengan *communion*, artinya kebersamaan, persatuan, persekutuan gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk ber-*communio*

⁷⁴Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, hal. 189

⁷⁵Cut Mahalayati, *Memimpin Bidang Usaha*, hal. 128-129

diperlukan adanya usaha dan kerja, kata itu dibuat menjadi kata kerja *communicate* yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberikan sesuatu kepada orang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman. Jadi, komunikasi berarti pemberitahuan, pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran, atau hubungan.

Longman Dictionary of Contemporary English dalam Khaerul Umam memberikan definisi kata *communicate* sebagai upaya untuk membuat pendapat, mengatakan perasaan, menyampaikan informasi, dan sebagainya, agar diketahui atau dipahami oleh orang lain (*to make opinions, feelings, information, etc, know or understood by others*). Arti lain yang juga dikemukakan dalam kamus tersebut adalah berbagi (*to share*) atau bertukar (*to exchange*) pendapat, perasaan, informasi, dan sebagainya. Adapun *communication* diartikan sebagai tindakan atau proses berkomunikasi (*the act or process of communicating*).⁷⁶

Secara harfiah komunikasi berarti hubungan, dan berkomunikasi dapat diartikan berhubungan. Definisi komunikasi adalah proses penyampaian gagasan dari seseorang kepada orang lain, pengertian secara implisit menempatkan pengiriman pesan sebagai penentu utama keberhasilan, sedangkan penerima pesan dianggap objek yang pasif. Komunikasi diartikan juga sebagai proses penciptaan arti terhadap gagasan dan ide yang disampaikan. Pengertian ini memberikan pesan yang seimbang antara pengirim pesan, pesan yang disampaikan dan penerima pesan, yang merupakan 3 komponen utama dalam proses komunikasi. Pesan dapat disimpulkan dengan berbagai media, namun pesan itu hanya punya arti jika pengirim dan penerima pesan berusaha menciptakan arti tersebut.

Komunikasi adalah kemampuan mengirimkan pesan dengan jelas, manusiawi, efisien dan menerima pesan secara akurat. Menurut J.A. Devito dalam Connie Chairunnisa, komunikasi merupakan suatu tindakan oleh satu orang atau lebih yang mengirim pesan dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan terjadi dalam satu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik. Sedangkan menurut Wibowo

⁷⁶Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 219-220

komunikasi merupakan aktivitas menyampaikan apa yang ada dipikiran, konsep yang kita miliki dan keinginan yang ingin kita sampaikan pada orang lain. Atau sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk memperoleh apa yang kita inginkan.⁷⁷

Dari pengertian tersebut, ada tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam komunikasi.

- 1) Komunikasi dipandang sebagai proses. Ini berarti bahwa komunikasi merupakan suatu aliran informasi melalui serangkaian atau urutan beberapa tahap atau langkah yang bersifat dinamis.
- 2) Pengiriman informasi, arti, dan pengertian. Pengiriman informasi bukanlah komunikasi karena komunikasi merupakan suatu proses dua arah, jadi bukan satu arah.
- 3) Mencakup aspek manusia dan bukan manusia. Dalam penyampaian pesan atau informasi lainnya dibutuhkan cara-cara yang tepat atau teknik komunikasi yang sesuai antara penyampai pesan dan penerima pesan atau antara komunikator dan komunikan.

Dengan pemahaman tersebut, komunikasi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan yang tepat. Tujuan komunikasi adalah sebagai berikut:⁷⁸

- 1) Perubahan sikap (*attitude change*)
- 2) Perubahan perilaku (*behavior change*)
- 3) Perubahan pendapat/pandangan (*opinion change*)
- 4) Perubahan sosial (*social change*)

b. Komponen-Komponen Komunikasi

Untuk mencapai kemampuan berkomunikasi, setiap komunikator bisnis harus menguasai beberapa komponen proses komunikasi yang meliputi;⁷⁹

- 1) Sumber (*source*)
- 2) Pesan (*message*)
- 3) Penyandian (*encoding*)
- 4) Saluran komunikasi (*channels*)
- 5) Penyandian kembali (*decoding*)
- 6) Penerima pesan (*receiver*)
- 7) Gangguan Komunikasi (*noise*)

⁷⁷Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 249-250

⁷⁸H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 215

⁷⁹Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, hal. 190

8) Konteks (*context*)

Di dalam berkomunikasi, termasuk komunikasi pendidikan akan melibatkan berbagai unsur, yaitu:⁸⁰

- 1) Paling utama adalah adanya seorang komunikator yang mempunyai sejumlah kebutuhan berupa ide-ide, sasaran-sasaran, atau gagasan yang dapat membantu berbagai pemecahan masalah.
- 2) Adanya komunikan.
- 3) Adanya tujuan yang hendak ingin dicapai yang dibutuhkan kerjasama.
- 4) Adanya sesuatu gagasan suatu ide yang perlu disebarakan sebagai alat untuk memengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu dapat merespon dengan positif.
- 5) Tersedia saluran yang dapat menghubungkan sumber informasi dengan penerima informasi.
- 6) Adanya umpan balik hasil komunikasi atau respon dari penerima berita.
- 7) Adanya *noise*, gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai alat akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Elemen-elemen dasar yang membentuk komunikasi terdiri dari komunikator, pengkodean, pesan, media perantara, pengurai-penerima pesan, umpan balik, dan *noise* yang dijelaskan sebagai berikut:⁸¹

- 1) Komunikator/communicator/sender. Komunikator adalah individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki ide, niat, informasi, dan tujuan untuk berkomunikasi.
- 2) Pengkodean/encoding. Pengkodean dilakukan untuk menterjemahkan ide komunikator menjadi sekumpulan simbol sistematis yang mengungkapkan makna informasi yang disampaikan.
- 3) Pesan/message. Hasil dari pengkodean adalah pesan.
- 4) Media perantara/medium. Media perantara merupakan alat/media untuk menyampaikan pesan.

⁸⁰Sobri dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 89

⁸¹Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Caps, 2011, hal. 71-73

- 5) Pengurai-penerima pesan/decoding receiver. Agar proses komunikasi berjalan efektif, maka pesan yang disampaikan akan diterjemahkan kembali oleh penerima. Oleh sebab itu pengurai berkaitan dengan bagaimana menginterpretasikan pesan atau informasi yang disampaikan.
- 6) Umpan balik/feed back. Umpan balik merupakan sesuatu yang sangat diharapkan ketika melakukan komunikasi.
- 7) Gangguan/noise. Gangguan dapat memengaruhi seluruh hubungan dalam proses komunikasi.

Dalam hal penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan banyak cara (metode) yang ditempuh, hal ini tergantung pada macam-macam tingkat pengetahuan, pendidikan, sosial budaya dan latar belakang dari komunikan sehingga komunikator harus dapat melihat metode atau cara apa yang akan dipakai supaya pesan yang disampaikan mengenai sasaran. Ada tiga metode komunikasi tersebut, antara lain:⁸²

1) Komunikasi sebagai tindakan satu arah

Salah satu teori tentang komunikasi adalah komunikasi yang mengisyaratkan penyampaian pesan (suatu lembaga) kepada seseorang (sekelompok orang) lainnya, baik secara langsung maupun melalui media seperti surat(selebaran), surat kabar, majalah, radio, atau televisi. Misalnya seseorang yang menyebarkan informasi kepada orang lain, kemudian orang lain tersebut mendengarkan, dan mungkin berperilaku sebagai hasil mendengarkan pesan tersebut, lalu komunikasi dianggap telah terjadi. Jadi, komunikasi dianggap sebagai suatu proses yang linear yang dimulai dari sumber atau pengirim dan berakhir pada penerima, sasaran atau tujuannya.

2) Komunikasi sebagai interaksi

Konseptualisme kedua yang sering diterapkan pada komunikasi adalah interaksi. Pandangan ini menyetarakan komunikasi adalah sebab akibat atau reaksi. Yang arahnya bergantian. Seseorang menyampaikan pesan, baik verbal

⁸²Fauzie Rahman, *et.al.*, Perilaku Organisasi, (Yogyakarta: Expert, 2017), hal. 237-241

atau nonverbal, seseorang penerima bereaksi dengan memberi jawaban verbal atau menganggukan kepala, kemudian orang pertama bereaksi lagi setelah menerima respons atau umpan balik dari orang kedua, dan begitu seterusnya. Masing-masing dari kedua pihak berfungsi secara berbeda, bila yang satu sebagai pengirim, maka yang satunya sebagai penerima. Begitu juga sebaliknya. pandangan ini dinilai lebih maju dari teori yang pertama, tetapi pemahaman ini juga kurang memadai dalam menguraikan dinamika proses komunikasi karena mengabaikan kemungkinan bahwa orang-orang dapat mengirim dan menerima pesan pada saat yang sama.

Menurut konsep ini, komunikasi merupakan suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergantian. Seseorang menyampaikan pesan, baik verbal maupun nonverbal, seorang penerima bereaksi dengan memberi jawaban verbal atau nonverbal, kemudian orang pertama bereaksi lagi setelah menerima respon atau umpan balik dari orang kedua, dan begitulah seterusnya. Contoh definisi komunikasi dalam konsep ini, Sharon dan Weaver komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi.

3) komunikasi sebagai transaksi

pada konteks ini komunikasi adalah suatu proses personal karena makna atau pemahaman yang kita peroleh pada dasarnya bersifat pribadi. Penafsiran kita pada perilaku atau pesan verbal dan nonverbal dari orang lain yang kita kemukakan kepadanya juga mengubah penafsiran orang lain tersebut atas pesan-pesan anda, dan pada gilirannya mengubah penafsiran kita terhadap pesan-pesannya. Begitu seterusnya, menggunakan pandangan inilah, tampak bahwa komunikasi bersifat dinamis. Pandangan ini juga yang disebut sebagai komunikasi

transaksi, yang sesuai dengan komunikasi tatap muka yang memungkinkan pesan atau respons verbal dan nonverbal bisa diketahui secara langsung.

c. Peranan dan Fungsi Komunikasi

Apa peranan dan fungsi komunikasi? Secara leksikal, memang kata “komunikasi” adalah kata benda yang statis. Akan tetapi, komunikasi itu sendiri merupakan suatu siklus atau putaran (loop) yang melibatkan paling tidak, dua orang. Ilustrasi berikut ini merupakan dapat lebih menjelaskan peranan dan fungsi komunikasi.

Seseorang tentu saja tidak dapat berkomunikasi dengan patung karena hal ini pasti akan sia-sia. Dia tidak akan mendapatkan respons apapun. Pada saat seseorang berkomunikasi dengan orang lain, tentunya dia berusaha memahami (*perceive*) respons yang diberikan oleh orang tersebut. Kemudian, dia akan memberikan reaksi dengan pikiran dan perasaannya. Perilaku seperti ini terus-menerus dibentuk oleh respons internal dalam dirinya sendiri terhadap apa yang dia lihat dan dia dengar. Artinya, hanya dengan memperhatikan orang lain, dia akan mempunyai gagasan tentang apa yang hendak dia katakan atau dia lakukan sebagai responsnya terhadap orang itu. Tentunya, komunikasi (partner)nya pun akan merespons perilakunya dengan cara yang sama. Proses komunikasi ini dapat diilustrasikan sebagai berikut.

Seseorang berkomunikasi dengan menggunakan kata-kata, dengan kualitas suaranya, badannya (postur), isyarat (*gesture*), dan raut muka (*expression*). Seseorang tidak pernah tidak berkomunikasi. Dengan demikian, komunikasi menyangkut suatu pesan yang mengalir dari satu orang ke orang lain. Akan tetapi, bagaimana seseorang bisa tau pasti bahwa pesan yang seseorang berikan adalah pesan yang persis sama dengan pesan yang pesan terima? Pertanyaan ini menyadarkan kita bahwa fungsi komunikasi lebih dari sekedar kata-kata yang diucapkan. Kata-kata hanyalah bagian kecil dari bentuk ungkapan atau ekspresi manusia. Komunikasi tidak hanya berupa proses penyampaian dan penerimaan informasi, tetapi juga memiliki peran dan fungsi sebagai proses membangun hubungan antar pelaku komunikasi. Sedangkan Fungsi komunikasi diantaranya sebagai informasi, perintah

dan komunikasi, pengaruh dan persuasi atau motivasi, integrasi, pengungkapan emosi, evaluasi.⁸³

Kualitas hubungan ini sangat ditentukan oleh tiga aspek, yaitu proses manusia (human), bukan manusia (non-human), dan informasi. Dengan demikian, inti sari dari komunikasi adalah suatu berita. Komunikasi juga digunakan untuk mengembangkan hubungan antar teman (pertemanan), membangun kepercayaan antar individu, dan pertemanan seseorang dalam organisasi.⁸⁴

d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komunikasi

Ada dua faktor yang biasa hadir dalam komunikasi, yaitu faktor-faktor penghambat dan faktor-faktor penunjang.

- 1) Faktor-faktor penghambat dalam komunikasi:⁸⁵
 - a) Perbedaan persepsi tentang pesan yang dibahas dan serta masing-masing mempertahankan persepsinya.
 - b) Perbedaan status sosial, dapat menjadi hambatan apabila tidak dijalin hubungan kemitraan yang jelas.
 - c) Perbedaan kepentingan, terutama menyangkut kepentingan pribadi.
 - d) Perbedaan bahasa.
 - e) Situasi dan kondisi yang kurang kondusif.
 - f) Suasana hati yang kurang mendukung.
 - g) Komunikasi dengan dua cara yang berlawanan, antara yang verbal dengan yang nonverbal.
 - h) Kekakuan para komunikan disebabkan belum mengenal dengan dekat adanya permusuhan.
 - i) Ketidakpercayaan orang yang sudah tidak dipercaya dan disepakati sebagai pendusta semua informasinya tidak diterima dengan baik.
 - j) Jarak yang terlalu jauh dan tidak ada alat atau media yang dapat membantu terjadinya komunikasi.

Hambatan-hambatan dalam komunikasi menurut Hani Handoko dalam Connie Chairunnisa terbagi dua, yaitu hambatan-hambatan organisasional, dan hambatan-hambatan antarpribadi.⁸⁶

⁸³Bambang Sudaryana, *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*, hal. 48

⁸⁴Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 228-229

⁸⁵H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 224

⁸⁶Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 260-263

a) Hambatan-hambatan organisasional ada tiga hambatan, yaitu:

- (1) Hambatan hierarki: bilamana suatu organisasi tumbuh, strukturnya berkembang, maka akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi.
- (2) Wewenang manajerial: tanpa wewenang untuk membuat keputusan tidak mungkin manajer dapat mencapai tujuan dengan efektif.
- (3) Spesialisasi: meskipun spesialisasi adalah prinsip dasar organisasi, tetapi juga menciptakan masalah-masalah komunikasi, dimana hal ini cenderung memisahkan orang-orang, bahkan bila mereka bekerja saling berdekatan.

b) Hambatan-hambatan antarpribadi.

Banyak kesalahan komunikasi disebabkan bukan oleh faktor-faktor organisasi, tetapi oleh masalah-masalah ketidaksempurnaan manusia dan bahasa. Jadi seorang manajer perlu memperhatikan hambatan-hambatan antarpribadi, seperti:

- (1) Persepsi selektif: adalah suatu proses yang menyeluruh dengan mana seseorang menyeleksi, mengorganisasikan, dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya.
- (2) Status atau kedudukan komunikator: hambatan utama komunikasi lainnya adalah cenderung untuk menilai, mempertimbangkan dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik-karakteristik pengirim (sumber), terutama kredibilitasnya.
- (3) Keadaan membela diri: perasaan pembelaan diri pada pengirim, penerima berita atau keduanya juga menimbulkan hambatan-hambatan komunikasi.
- (4) Pendengaran lemah: kepala sekolah perlu belajar untuk mendengar secara efektif agar mampu mengatasi hambatan ini.
- (5) Ketidaktepatan dalam penggunaan bahasa.

Faktor-faktor yang menghambat terjadinya komunikasi yang efektif meliputi: *Pertama*, Penyaringan. Merupakan upaya pengirim yang dengan sengaja memanipulasi informasi, sehingga akan menjadi lebih

nyaman bagi penerima. *Kedua*, Persepsi selektif. *Ketiga*, Kelebihan informasi. Adalah suatu kondisi dimana aliran informasi yang masuk melebihi kapasitas pemrosesan seseorang. *Keempat* adalah emosi. Pesan yang diterima oleh seseorang pada saat marah atau bingung akan diterjemahkan secara berbeda dibandingkan pada saat senang dan bahagia. *Kelima*, Bahasa. *Keenam*, Kesulitan komunikasi.⁸⁷

2) Faktor-faktor penunjang kelancaran dalam komunikasi.

Ada beberapa faktor penunjang kelancaran dalam komunikasi, diantaranya:⁸⁸

- a) Persamaan bahasa
- b) Ketenangan dan ketentraman
- c) Kejujuran, lemah, lembut, dan perangai yang manis
- d) Komunikasi yang konsisten antara yang verbal dengan yang nonverbal, melihat situasi dan kondisi dengan sebaik-baiknya.
- e) Saling percaya
- f) Memiliki kesamaan kepentingan
- g) Adanya keseimbangan pengetahuan. Jika tidak, harus ada pengukuran kemampuan yang seirama dengan bahasa yang diajak komunikasi
- h) Adanya kesamaan persepsi.

Kelancaran berkomunikasi dengan lisan bagi setiap orang berbeda-beda, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor berikut:⁸⁹

- a) Faktor pengetahuan.
Semakin luas pengetahuan yang dimiliki seseorang, semakin banyak perbendaharaan kata yang dapat memberikan dorongan bagi yang bersangkutan untuk berbicara lebih lancar.
- b) Faktor pengalaman
Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang, semakin terbiasa ia menghadapi sesuatu. Orang yang sering menghadapi massa, sering

⁸⁷Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Perilaku Organisasional*, hal. 80-81

⁸⁸H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 224-225

⁸⁹Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 240

berbicara di muka umum, akan lancar berbicara dalam keadaan apapun dan dengan siapapun.

c) Faktor inteligensi.

Orang yang inteligensinya rendah, biasanya kurang lancar dalam berbicara karena kurang memiliki kekayaan perbendaharaan kata dan bahasa yang baik. Cara bicaranya terputus-putus, bahkan antara kata yang satu dengan lainnya tidak/kurang adanya relevansi.

d) Faktor kepribadian.

Orang yang mempunyai sifat pemalu dan kurang pergaulan, biasanya kurang lancar berbicara.

e) Faktor biologis

Kelumpuhan organ berbicara dapat menimbulkan kelainan-kelainan, seperti:

- 1) Sulit mengatakan kata desis (*lisp*) karena ada kelainan pada rahang, bibir, gigi.
- 2) Berbicara tidak jelas (*slurring*) yang disebabkan oleh bibir (sumbing), rahang, lidah tidak aktif.
- 3) Berbicara ragu-ragu, gagap yang disebabkan tidak biasa berbicara dengan orang banyak, sifat pemalu.

2. Organisasi.

a. Pengertian Organisasi

Organisasi sesungguhnya merupakan infrastruktur atau sarana yang harus dimiliki oleh badan usaha atau lembaga apapun agar sasaran yang ingin dicapai dapat dilaksanakan melalui satu struktur yang jelas. Aturan main melalui dan di atas infrastruktur jelas pula. Tanpa disadari, banyak manajer yang telah melalui perubahan sebagian maupun menyeluruh dari struktur organisasi kelembagaannya.⁹⁰

Kata organisasi berasal dari bahasa Inggris *organization* yang berarti organisasi atau hal yang mengatur. Dalam *kamus besar Umum Bahasa Indonesia*, W.J.S Poerwadarminta mengartikan organisasi sebagai susunan dan aturan dan berbagai bagian (orang dan sebagainya) sehingga merupakan satu kesatuan yang teratur. Adapun kata sarana dapat berarti alat, yaitu barang apa yang dipakai untuk

⁹⁰Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, hal. 103

mengerjakan sesuatu, atau sesuatu yang dipakai untuk mencapai suatu maksud.⁹¹

Kata organisasi berasal dari baha inggris *organization*, yang bentuk invinitifnya adalah *to organize*. Kata tersebut berasal dari kata Yunani *organom* yang berarti *sebagian* atau *susunan* dalam binatang atau tumbuh-tumbuhan yang dipergunakan untuk melakukan beberapa tugas khusus, seperti hati, ginjal, dan sebagainya.⁹² Adapun kata *organon* diartikan juga dengan *alat*, sedangkan kata *to organize* diberi arti menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain, yang tiap-tiap bagian mempunyai satu tugas husus dan atau berhubungan dengan keseluruhan. Pendapat lain mengenai kata *organisasi* ini adalah kata itu (masih) berasal dari bahasa Yunani *organon* dan istilah latin, *organum* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan.⁹³

Beberapa tokoh mendefinisikan organisasi, sebagai berikut: Chester I. Barnard, dalam bukunya "*The Executive Functions*" sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam, mengemukakan bahwa, organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih. James D. Mooney dalam Khaerul Umam mengatakan, organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah perpaduan secara sistematis bagian-bagian yang saling bergantung/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁹⁴

Sugandha dalam H.M Anton Athoillah mengatakan bahwa organisasi adalah kumpulan manusia yang mempunyai kepentingan yang sama, yang karena keterbatasan sumber yang mereka miliki, mereka mengikatkan diri dalam kerja sama pembagian tugas yang jelas dalam mencapai tujuan guna meraih kepentingan msing-masing. Siagian menyebutkan bahwa organisasi merupakan bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih, yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang di dalamnya terdapat seorang

⁹¹W.J.S Poerwardaminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1991, cet. 2, hal. 688

⁹²Magdalena Lumbantoruan, *Eksiklopedia Ekonomi Bisnis dan Management*, Jakarta:Cipta Adi Pustaka, 1992, hal 374

⁹³ H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal 169

⁹⁴ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 22

atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan.⁹⁵

Organisasi dapat dipahami sebagai entitas sosial. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Daft yang menyatakan bahwa organisasi merupakan entitas sosial yang diatur oleh tujuan, di desain secara sengaja berupa sistem aktivitas yang terstruktur dan terkoordinasi, dan berhubungan dengan lingkungan eksternalnya. Organisasi merupakan entitas sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan batasan-batasan yang relative dapat dikenali, yang berfungsi secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau seperangkat tujuan.

Jones dan Matheow dalam Donni Juni Priansa menyatakan bahwa organisasi merupakan alat yang digunakan oleh orang dalam mengordinasikan tindakan-tindakan mereka untuk memenuhi sesuatu yang diharapkan atau dihargai, yaitu mencapai tujuan. Jones dan Matheow mencotuhkan bahwa jika orang menghargai keamanan maka mereka menciptakan organisasi-organisasi seperti kepolisian, angkatan bersenjata, atau Bank (untuk keamanan kepemilikan).⁹⁶

Berdasarkan beberapa definisi dari organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu:

- 1) Organisasi itu memerlukan sistem
- 2) Adanya suatu pola aktivitas
- 3) Adanya sekelompok orang
- 4) Adanya tujuan yang telah ditetapkan.⁹⁷

b. Ciri-Ciri Organisasi

Seperti telah diuraikan di atas bahwa organisasi memiliki tiga unsur dasar, dan secara lebih terperinci, organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:⁹⁸

- 1) Adanya suatu kelompok yang dapat dikenal dan saling mengenal.
- 2) Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan yang merupakan kesatuan kegiatan.
- 3) Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain.

⁹⁵ H.M Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 171

⁹⁶ Donni Juni Priansa, Sonny Suntani S, *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, hal.

⁹⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 23

⁹⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 23

- 4) Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
- 5) Adanya tujuan yang ingin dicapai.

c. Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip adalah landasan atau pijakan yang sering disebut sebagai referensi utama dalam memulai pelaksanaan kegiatan. Organisasi harus didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan. Prinsip juga sering diartikan dengan kaidah dan titik tolak kegiatan yang tidak dapat diubah.

Prinsip-prinsip menurut Manulang dalam Anton Athoillah adalah sebagai berikut:⁹⁹

- 1) Adanya tujuan yang jelas. Tujuan organisasi harus ditetapkan sebelum merumuskan perencanaan kegiatan karena rencana-rencana harus merujuk dan mengarah kepada upaya pencapaian tujuan organisasi. Tujuan akan menuntun organisasi pada visi dan misinya yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan merupakan arah dan pedoman perencanaan yang disingkat KISS ME, yaitu koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi, dan mekanisme.
- 2) Prinsip kerja sama. Tolak ukur kesuksesan organisasi adalah adanya kerja sama di antara semua anggota organisasi.
- 3) Pembagian kerja yang jelas.
- 4) Pendelegasian wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang sistematis.
- 5) Rentangan kekuasaan yang hierarkisnya jelas dilihat dari segi tugas dan fungsinya dalam organisasi.
- 6) Kesatuan perintah dan tanggung jawab atau kesatuan komando yang jelas.
- 7) Koordinasi yang terpadu dan integral.

Menurut Prajudi Atmosudirjo dalam H.M Anton Athoillah, ada sebelas prinsip organisasi, yaitu: kesatuan komando, pembagian kerja, keseimbangan (antara tugas, tanggung jawab, dan kekuasaan), prinsip komunikasi, kesinambungan, prinsip koordinasi, saling asuh, delegasi/

⁹⁹H.M Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 182

pelimpahan kekuasaan, pengamatan (pengawasan, dan pengecekan), asas tahu diri, khayatan.¹⁰⁰

Prinsip organisasi yang dikemukakan oleh A.M. Williams dalam bukunya “*Organization of Canadian Government Administration*” sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam, yaitu:¹⁰¹

- 1) Mempunyai tujuan yang jelas.
- 2) Prinsip skala hierarki.
- 3) Prinsip kesatuan perintah.
- 4) Pendelegasian wewenang.
- 5) Prinsip pertanggungjawaban.
- 6) Pembagian pekerjaan.
- 7) Prinsip rentang pengendalian.
- 8) Prinsip fungsional.
- 9) Prinsip pemisahan.
- 10) Prinsip keseimbangan.
- 11) Prinsip fleksibilitas.
- 12) Prinsip kepemimpinan.

3. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dalam perspektif Islam yaitu Al-Qur'an adalah menyampaikan perkataan yang bisa sampai kepada penerima dan bisa dipahami baik dari segi teks maupun konteksnya. Seperti dalam ayat Al-Qur'an yang menerangkan tentang pentingnya komunikasi yang sampai pada tujuan.

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ
وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

“Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka”. (Q.S An-Nisa: 63)

Turunnya ayat ini karena terjadi peristiwa, yaitu pertengkaran antara seorang sahabat Anshar dan seorang Yahudi. Sang Yahudi meminta berhakim kepada Muhammad, dan si sahabat meminta berhakim kepada Ka'ab bin Al-Asyraf, yaitu salah seorang pemuka Yahudi. Makna ayat ini lebih umum dari

¹⁰⁰H.M Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 183-184

¹⁰¹Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, hal. 26

pada semuanya itu, yang garis besarnya mengatakan celaan terhadap orang yang menyimpang dari kitabullah dan Sunnah Rasul-Nya, lalu menyerahkan keputusan perkaranya kepada selain kitabullah dan sunnah rasul, yaitu kebatakebatilan. Hal inilah yang dimaksud tagut dalam ayat ini.¹⁰²

Kata *balighan* terdiri dari huruf-huruf *ba'*, *lam*, dan *ghain*. Pakar bahasa menyatakan bahwa semua kata yang terdiri dari huruf-huruf tersebut mengandung arti sampainya sesuatu ke sesuatu yang lain. Ia juga bermakna cukup, karena kecukupan mengandung arti sampainya sesuatu kepada batas yang dibutuhkan. Pakar-pakar bahasa menyatakan bahwa semua kata yang terdiri dari huruf-huruf tersebut mengandung arti sampainya sesuatu kepada batas yang dibutuhkan.¹⁰³

Pakar-pakar sastra menekankan perlunya dipenuhi beberapa kriteria sehingga pesan-pesan yang disampaikan dapat disebut *balighan*, yaitu:¹⁰⁴

- a. Tertampungnya seluruh pesan dalam kalimat yang disampaikan
- b. Kalimatnya tidak bertele-tele tetapi tidak pula singkat sehingga mengaburkan pesan, artinya kalimat tersebut cukup tidak berlebih atau berkurang.
- c. Kosakata yang merangkai kalimat tidak asing bagi pendengar dan pengetahuan lawan bicara, mudah diucapkan serta tidak berat terdengar.
- d. Kesesuaian kandungan dan gaya bahasa dengan sikap lawan bicara.
- e. Kesesuaian dengan tata bahasa.

Di dalam Tafsir al-Maraghi diterangkan, bahwa arti *qaulan balighan* artinya perkataan yang bekasnya hendak kamu tanamkan di dalam jiwa.¹⁰⁵ Dan Hamka mengatakan bahwa *qaulan balighan* adalah kata yang sampai ke dalam lubuk hati, yaitu kata yang mengandung *fashahat* (kefasihan) dan *balaghat* (sampai atau mencapai).¹⁰⁶

¹⁰²Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an al-Adzim Jilid I*, Libanon: al-Maktabah as-Salmiyah, 1994, hal. 479-480

¹⁰³M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Jilid 2*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hal. 596

¹⁰⁴M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Jilid 2*, hal. 596

¹⁰⁵Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi jilid 4*, Terjemah Bahrun Abu Bakar dan Herry Noer Ali, Semarang: CV Toha Putra, t.th, hal. 121

¹⁰⁶Hamka, *Tafsir al-Azhar jilid IV*, Surabaya: Pustaka Islam, t.th, hal. 180

Kehidupan manusia di dunia tidak dapat dilepaskan dari aktivitas komunikasi karena komunikasi merupakan bagian integral dari sistem dan tatanan kehidupan sosial manusia dan atau masyarakat. Aktivitas komunikasi dapat terlihat pada setiap aspek kehidupan sehari-hari, yaitu sejak dari bangun tidur di pagi hari sampai dengan manusia beranjak tidur pada malam hari. Sepanjang hari apa yang kita lakukan dalam aktivitas komunikasi? Kita dapat menghitung dari waktu ke waktu, selalu terlibat dalam aktivitas forum komunikasi yang sifatnya rutinitas. Beberapa jam waktu yang kita gunakan untuk mengobrol, membaca koran, mendengarkan siaran radio, menonton acara televisi, menggunakan komputer, belajar dan sebagainya.

Kemudian seberapa penting komunikasi dalam kehidupan manusia? Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa presentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar, berkisar antara 75% sampai 90% dari jumlah waktu kegiatan. Waktu yang digunakan dalam proses komunikasi tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% untuk berbicara, dan 50% untuk mendengar.

Hal tersebut membuktikan betapa vitalnya komunikasi dalam tatanan kehidupan sosial manusia. Dengan kata lain, komunikasi telah menjadi “jantung” dari kehidupan kita. Komunikasi sudah menjadi bagian dari kegiatan kita sehari-hari. Jarang disadari bahwa pada prinsipnya tidak seorang pun dapat melepaskan dirinya dari aktivitas komunikasi.¹⁰⁷

Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi. Tanpa komunikasi, organisasi akan “mandek” (berhenti), karena tidak ada dinamika yang berjalan dalam organisasi itu. Organisasi yang didalamnya terdapat orang-orang dan bagian-bagian serta fungsi-fungsi tidak dapat melaksanakan fungsinya dengan baik tanpa adanya komunikasi satu sama lain.

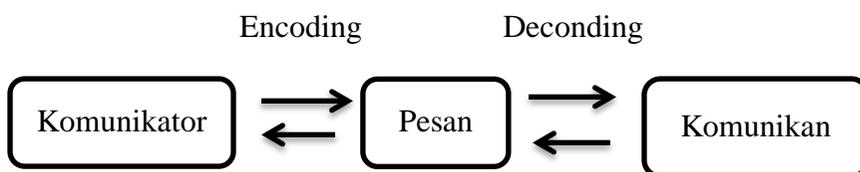
Komunikasi merupakan sarana yang penting untuk menjaga hubungan antar sesama manusia. Komunikasi yang baik akan menghasilkan pengaruh yang baik pula, begitupun sebaliknya. Adanya komunikasi yang tidak jelas dapat menyebabkan perselisihan diantara manusia yang berahir pada pertengkaran. Oleh karena itu perlu kiranya mengetahui bagaimana caranya berkomunikasi yang baik. Apalagi jika itu terjadi pada ruang

¹⁰⁷Tommy Suprpto, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*, Jakarta: MedPress, 2009, hal. 1-2

lingkup pekerjaan dimana etika dan tingkah laku benar-benar menjadi cerminan kepribadian dan pendidikan seseorang. Memang hal seperti itu terlalu singkat untuk menilai seperti apa kepribadian seseorang, tapi memang itulah kenyataannya bahwa komunikasi dapat membuat seseorang menduduki jabatan yang baik dalam perusahaan. Untuk seorang pimpinan, komunikasi merupakan hal yang penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan agar sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.¹⁰⁸

Pandangan optimis, meski boleh jadi terkesan subjektif, mengatakan bahwa tidak ada sesuatu yang lebih penting dalam kerangka kerja manusia organisasional selain komunikasi. Realitas membuktikan bahwa komunikasi terjadi dalam konteks aneka pekerjaan manusia organisasional, apapun bentuk dan jenis pekerjaan itu. Rencana kerja organisasi, misalnya: hanya mungkin direalisasikan jika personalia organisasi telah mengetahui informasi pekerjaan (job information), jabatan pekerjaan (job description) yang akan dilakukan, dan arah organisasi. Berikut ini disajikan secara cukup mendalam tentang hubungan antar-komunikasi antar-manusia dalam kaitannya dengan pekerjaan, berikut esensi komunikasi di dalam dunia kerja pada umumnya.¹⁰⁹

Proses komunikasi yang paling sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:¹¹⁰



Gambar. 2.2
Tiga Unsur dalam proses komunikasi sederhana

Penjelasan dari gambar di atas:

- a. Pengirim pesan melakukan encoding, yaitu memformulasikan pesan yang akan disampaikan dalam bentuk code yang sedapat mungkin dapat di tafsirkan oleh penerima pesan. Misalnya pramuka menggunakan bahasa isyarat (morse), sebagai code, atau penjaga pintu kereta api menggunakan bendera merah

¹⁰⁸Cut Malahayati, *Memimpin Bidang Usaha*, hal. 128

¹⁰⁹Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012, hal. 102

¹¹⁰Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, hal. 254

sebagai kode ada kereta api yang mau lewat, harap kendaraan lain berhenti.

- b. Penerima pesan kemudian menafsirkan atau *men-decode code* yang disampaikan oleh pengirim pesan. Berhasil tidaknya komunikasi atau tercapai tidaknya tujuan komunikasi tergantung dari ketiga unsur (komponen) tersebut di atas.

Berdasarkan dari interaksinya, komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi tiga kategori yaitu; komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi publik.¹¹¹

- a. Komunikasi interpersonal

Dalam komunikasi interpersonal terjadi dalam diri sendiri, sehingga hanya seorang yang terlibat. Namun komunikasi interpersonal melibatkan setidaknya dengan seorang lainnya atau antara dua orang dan menunjukkan umpan balik secara langsung. Hubungan interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi berikut:

- 1) Bertemu satu sama lain secara personal
- 2) Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan komunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti
- 3) Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai dan keberatan
- 4) Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain
- 5) Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti

- b. Komunikasi kelompok kecil

Komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat memengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka.

¹¹¹Fauzie Rahman, dkk, *Perilaku Organisasi*, hal. 233-234

c. Komunikasi publik

Yaitu proses pertukaran pesan oleh pihak internal organisasi maupun pihak eksternal baik secara langsung atau melalui media tertentu. Komunikasi publik melibatkan komunikan yang besar dan berorientasi pada pemberi pesan atau komunikator. Tujuan dari komunikasi publik adalah untuk menjalin hubungan antara organisasi dengan pihak luar organisasi.

Dalam pengertian komunikasi dalam organisasi terdiri dari:

- a. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya, yaitu komunikasi yang dilakukan oleh para pimpinan/manajer/kepala sekolah lembaga kepada bawahannya yang berkaitan dengan kewenangan dan kebijakan pimpinan berupa instruksi atau perintah pelaksanaan pekerjaan, sedangkan bawahan menyampaikan berbagai hal yang berkaitan dengan kepentingannya selaku karyawan, pegawai, guru.
- b. Komunikasi individu secara langsung di dalam organisasi, yaitu komunikasi timbal balik antar-individu di dalam organisasi baik yang bersifat komunikasi lisan maupun komunikasi yang bersifat tertulis.

Dari uraian tentang komunikasi organisasi dapat di tarik kesimpulan bahwa komunikasi organisasi adalah proses terjalinnya hubungan antara komunikator dengan komunikan, atasan dengan bawahan, pimpinan dengan anggotanya serta kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan untuk penyampaian ataupun menerima pesan, ide, gagasan, dan saran serta kritikan yang dapat disampaikan dengan jelas dan dapat dipahami dalam lingkungan organisasi sekolah. komunikasi organisasi ini bisa diukur dari indikator-indikator: (1) perasaan tanggung jawab dalam berbagi informasi, (2) kehadiran dan terjalin hubungan yang baik, (3) umpan balik, (4) perasaan bebas berpendapat dan memberikan informasi tugas, (5) pemahaman dalam menyampaikan atau menerima pesan informasi, dan (6) pengaruh pada sikap.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yang bisa dijadikan referensi untuk melengkapi penulisan ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyuban Kabupaten Brebes*”. Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, penelitian ini dilakukan pada tahun 2009. Tesis ini dilakukan oleh Sumarno, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru secara analisis regresi sederhana sebesar 25,8%.
2. Penelitian yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Guru, Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Canossa*”. Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, penelitian ini dilakukan pada tahun 2017. Tesis ini dilakukan oleh Izzabel Xavier do Rego, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai t-test 3,587.
3. Penelitian yang berjudul “*Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat*”, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan, penelitian ini dilakukan pada tahun 2017. Tesis ini dilakukan oleh Novia Fuji Astuti, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan hasil analisisnya sebesar 33,4%.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan ini adalah terdapat pada variabel dan pasangannya. Peneliti menggabungkan antara variabel X satu dengan variabel yang lain dalam penelitian terdahulu di atas yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi, serta mengambil variabel Y yang berbeda yaitu sikap kerja guru

E. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian

Kerangka teori merupakan sebuah sistem konsep abstrak yang mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel-variabel yang hendak diteliti. Komponen utama dalam kerangka penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat yaitu sikap kerja guru (variabel Y)

dan dua variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala sekolah (variabel X_1) dan komunikasi organisasi (variabel X_2). Hubungan dari kedua variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu satuan lembaga pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.

Kepemimpinan kepala sekolah berarti proses membina hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga terjalin saling pengertian dan kerjasama antar personil sesuai tanggungjawab dan tugas yang ditetapkan di sekolah. Peranan interpersonal ini sejalan dengan berfungsinya peranan pengambilan keputusan dalam kegiatan seorang kepala sekolah di samping peranan informasional (menyebarkan informasi sekolah) kepada para anggota organisasi atau lembaga.

Beberapa studi lain juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi dan bisa menumbuhkan kondisi sikap kerja guru yang baik, bisa meningkatkan keadaan lembaga pendidikan yang efisien dan efektif, serta kondusif. Kepemimpinan kepala sekolah mampu menumbuhkan sikap dari guru atau pegawai yang profesional, bertanggungjawab dalam melaksanakan sesuai dengan tugasnya. Dan mampu menciptakan sikap kerja yang nyaman, aman, sejahtera, serta puas dalam memegang tanggung jawabnya.

Dari berbagai uraian di atas dibatasi pada kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai pengaruh kuat terhadap sikap kerja guru.

2. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru.

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalin suatu hubungan pekerjaan, baik dari atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan, antar personal ataupun yang lainnya. Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian pesan, gagasan serta hal-hal lain untuk terjalinnya hubungan kerja agar tercipta iklim organisasi/lembaga yang kondusif serta dapat

mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan dari suatu organisasi atau lembaga tersebut. Dengan menciptakan komunikasi yang baik akan menciptakan beberapa sikap kerja, diantaranya kepuasan kerja, kedisiplinan, tanggungjawab, komitmen, keterlibatan guru sebagai anggota atau bawahannya.

Dari berbagai uraian di atas dibatasi pada komunikasi organisasi yang mempunyai pengaruh kuat terhadap sikap kerja guru.

3. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam kelancaran berjalannya suatu lembaga pendidikan atau organisasi, tanpa adanya seorang pemimpin suatu lembaga tidak akan berjalan secara maksimal. Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang besar dalam menciptakan iklim atau budaya organisasi yang kondusif di suatu lembaga pendidikan. Dengan adanya kepemimpinan sekolah akan menghasilkan sikap kerja dari guru atau karyawan yang disiplin dalam bekerja, bertanggungjawab, serta karyawan atau bawahan dalam hal ini (pendidik dan tenaga kependidikan) akan merasa puas dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

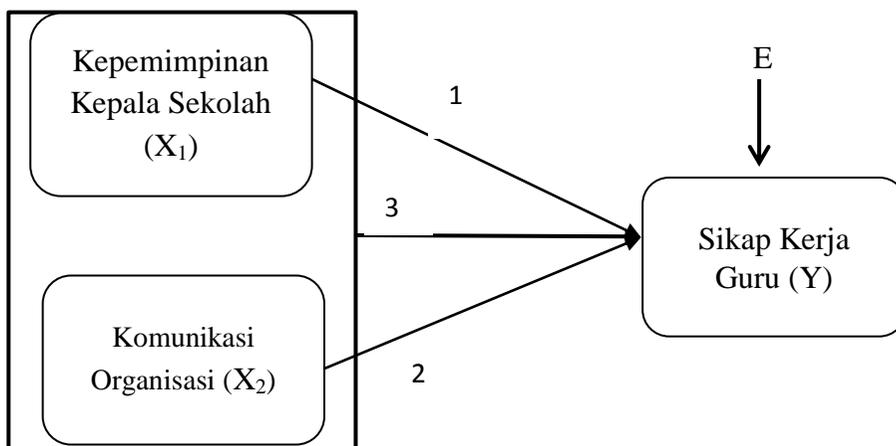
Selain dari kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi juga mempunyai pengaruh yang kuat dalam melakukan interaksi baik antar personal, antara atasan dan bawahan, ataupun antar kepala sekolah dengan para pendidik (guru) dan tenaga kependidikan. Dengan komunikasi suatu organisasi atau lembaga pendidikan akan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah direncanakan dan dikoordinasikan sebelumnya. Komunikasi merupakan alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan baik berupa tulisan, pesan lisan atau pun yang lainnya, baik komunikasi yang searah ataupun dua arah.

Komunikasi dapat mempengaruhi sikap kerja guru (karyawan) di suatu lembaga pendidikan. Oleh karena, suatu lembaga pendidikan harus bisa menciptakan suatu komunikasi yang baik.

Dengan kerangka teori di atas maka pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (Variabel X_1) dan komunikasi organisasi (Variabel X_2) terhadap sikap kerja guru (Variabel Y) dapat dilihat seperti gambar di bawah ini.

Table. 2.2

No	Asumsi
1	Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru
2	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru
3	Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru



Gambar. 2.3 Kerangka Berfikir

Keterangan:

- Y = variabel dependen (terikat)
- X₁ = variabel independen (bebas)
- X₂ = variabel independen (bebas)
- E = faktor lain yang tidak disebutkan

F. Hipotesis

Lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya.¹¹² Hipotesis adalah suatu dugaan jawaban yang paling memungkinkan walaupun masih harus dibuktikan dengan penelitian. Kegunaannya memberikan arah kepada penelitian dan memberikan suatu pernyataan hubungan yang langsung dapat diuji dalam penelitian.¹¹³

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesis penelitian dalam penelitian, berdasarkan deskripsi teoritis dan hasil penelitian yang relevan di atas, dapat dipahami hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara dari masalah penelitian yang telah dirumuskan, yaitu sebagai berikut:

¹¹²Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013, hal. 38.

¹¹³Taniredja, Tukiran dan Hidayati Mustafidah, *Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 28.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial parametris, yang akan dihitung menggunakan bantuan program SPSS 20. Analisa didasarkan pada data yang di peroleh dari responden melalui angket yang telah di sebar. Pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan metode analisis regresi linier sederhana dan berganda (*multiple regression linier*). Model ini di pergunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya baik secara parsial maupun simultan. Analisis ini digunakan untuk menjawab pertanyaan yang sudah dirumuskan dalam perumusan masalah. Pengajuan Hipotesisi Penenlitian:

1. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru
2. Terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru
3. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru.

Hipotesis Statistik:

Hipotesis 1

Ho : $\rho_{y.1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru

Hi : $\rho_{y.1} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru

Hipotesis 2

Ho : $\rho_{y.2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru

Hi : $\rho_{y.2} > 0$ Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru

Hipotesis 3

Ho : $R_{y.1.2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap sikap kerja guru

Hi : $R_{y.1.2} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap sikap kerja guru

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode Penelitian dalam pengertian yang luas dapat diartikan sebagai cara ilmiah, untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sugiyono¹ mengemukakan bahwa ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan metode penelitian, yaitu: *cara ilmiah* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan berdasarkan pada karakteristik keilmuan, yakni rasional, empiris dan sistematis. *Rasional* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris*, yakni cara-cara yang dilakukan dalam penelitian dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis*, artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif dan *Research and Development (R&D)* berbeda, akan tetapi seluruhnya sistematis.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud metode penelitian adalah suatu proses ilmiah dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang valid dengan tujuan untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan suatu hipotesis atau ilmu

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: CV. Alfabeta. hal. 3

pengetahuan tertentu, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu.

Menilik uraian di atas, dan sesuai tingkat kealamiahannya tempat penelitian, maka metode dalam penelitian ini menggunakan *metode survai* dengan pendekatan korelasional. Metode survai dipergunakan dengan pertimbangan-pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data setiap variabel masalah penelitian dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dengan alat pengumpul data berbentuk angket (*kuesioner*), test dan wawancara terstruktur dan berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan dari peneliti.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.² Populasi dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan objek-objek lainnya, yang dapat menjadi sumber data penelitian. Adapun populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin meneliti seluruhnya yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.³ Bila pengambilan sampel benar-benar *representatif* (mewakili) populasi, maka kesimpulan dari sampel berlaku untuk populasinya. Dalam penelitian sosial, dikenal hukum *probability* (hukum kemungkinan) yaitu suatu nisbah/rasio banyaknya kemunculan suatu peristiwa berbanding jumlah keseluruhan percobaan.⁴

Sebagaimana telah diungkapkan di atas, bahwa dalam penelitian ini sebagai populasi penelitian adalah seluruh guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Berdasarkan

²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal.117

³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal.118

⁴Kerlinger, Fred N., *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi Ketiga (Terjemahan: Landung R. Simatupang), Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 1990, hal. 154

pertimbangan adanya keterbatasan kemampuan, dana, tenaga, dan waktu, akan tetapi tujuan penelitian harus tercapai dengan baik, maka penelitian ini menggunakan *teknik sampling*.

c. **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi yang akan dipergunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, subjek yang diteliti sebagai sumber data atau responden adalah guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

d. **Ukuran dan Sebaran Sampel dari Populasinya**

Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan istilah ukuran sampel. Untuk mendapatkan data dan informasi dari sumber data/sampel penelitian secara tepat dan benar tergantung kepada tingkat ketelitian/kepercayaan yang dikehendaki, makin besar tingkat ketelitian/kepercayaan yang dikehendaki, maka makin besar jumlah anggota sampel yang diperlukan sebagai sumber data dan sebaliknya.

Gay dan Diehl⁵ berpendapat bahwa sampel haruslah sebesar-besarnya, kerana semakin banyak sampel yang diambil maka akan semakin representatif dan hasilnya dapat digeneralisir. Ukuran sampel yang diterima akan sangat bergantung pada jenis penelitiannya. Jika penelitiannya bersifat deskriptif, maka sampel minimumnya adalah 10% dari populasi. Jika penelitiannya korelasional, sampel minimumnya adalah 30 subjek. Apabila penelitian kausal perbandingan, sampelnya sebanyak 30 subjek per group dan apabila penelitian eksperimental, sampel minimumnya adalah 15 subjek per group.

Frankel dan Wallen⁶ menyarankan besar sampel minimum untuk penelitian deskriptif sebanyak 100, penelitian korelasional sebanyak 50, penelitian kausal-perbandingan sebanyak 30/group dan penelitian eksperimental sebanyak 30 atau 15 per group. Sementara Slovin⁷ (1960) menentukan ukuran sampel suatu populasi dengan formula:

⁵Gay, L.R. dan Diehl, P.L., *Research Methods for Business and Management*, MacMillan Publishing Company, New York, 1992, p. 102

⁶Fraenkel, J. & Wallen, N. *How to Design and evaluate research in education*. (2nd ed). New York: McGraw-Hill Inc. 1993, p. 92

⁷Parel, C.P. *et.al. Sampling Design And Procedures*, Philippines Social Science Council, 1994, hal. 88

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = nilai presisi 95% atau tingkat kekeliruan 5%

1 = konstanta

Pendapat lain tentang penentuan sampel ini dikemukakan Russeffendi⁸ yang menentukan sampel dengan ukuran pendekatan rata-rata populasi dengan rumus sebagai berikut:

$$n > \frac{4N \cdot \delta^2}{(N-1) \cdot b^2 + 4 \delta^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

δ = simpang baku

b = batas kekeliruan estimasi *error*

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti menentukan ukuran sampel penelitian didasarkan pada pendapat Slovin. Dengan demikian, ukuran sampel yang berasal dari populasi terjangkau yaitu 104 orang guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta, maka dapat dihitung ukuran sampelnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{104}{104 (0,05)^2 + 1} = \frac{104}{104 (0,0025) + 1} = \frac{104}{1,26} = 82,53$$

⁸Russeffendi, E.T. *Dasar-dasar Penelitian Pendidikan dan Bidang Non Eksakta lainnya*, Bandung, Tarsito, 1998, hal. 30

= 83 orang

Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 83 orang guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel penelitian dalam penelitian ini meliputi tiga variabel penelitian yaitu variabel terikat sikap kerja guru (Y), variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah (X_1), variabel bebas komunikasi organisasi (X_2). Adapun skala pengukurannya menggunakan skala Likert dalam bentuk angket dengan lima alternatif jawaban.

Penskoran instrumen yang berupa angket (kuesioner) untuk variabel Y, dan X_2 menggunakan lima pilihan bertingkat (rating scale), yaitu untuk pernyataan bersifat positif, maka responden yang menjawab *sangat setuju (SS)* mendapat skor 5, *setuju (S)* mendapat skor 4, *kurang setuju (KS)* mendapat skor 3, *tidak setuju (TS)* mendapat skor 2, dan *sangat tidak setuju (STS)* mendapat skor 1. Sedangkan pernyataan yang bersifat *negatif* maka penskoran menjadi terbalik yaitu responden yang menjawab *sangat setuju (SS)* mendapat skor 1, *Setuju (S)* mendapat skor 2, *kurang setuju (KS)* mendapat skor 3, *tidak setuju (TS)* mendapat skor 4 dan *sangat tidak setuju* mendapat skor 5.

Penskoran instrumen yang berupa angket (kuesioner) untuk variabel X_1 menggunakan lima pilihan bertingkat (rating scale), yaitu untuk pernyataan bersifat positif, maka responden yang menjawab *selalu (Sl)* mendapat skor 5, *sering (Sr)* mendapat skor 4, *kadang-kadang (Kd)* mendapat skor 3, *jarang (Jr)* mendapat skor 2, dan *tidak pernah (Tp)* mendapat skor 1. Sedangkan pernyataan yang bersifat negatif maka penskoran menjadi terbalik yaitu responden yang menjawab *selalu (Sl)* mendapat skor 1, *sering (Sr)* mendapat skor 2, *kadang-kadang (Kd)* mendapat skor 3, *jarang (Jr)* mendapat skor 4 dan *tidak pernah (Tp)* mendapat skor 5.

D. Instrumen Pengumpul Data

Instrumen yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah berbentuk questioner (angket) sebagai instrumen utama dan pedoman wawancara serta pedoman observasi sebagai instrumen pendukung.

E. Jenis Data Penelitian

Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini tergolong ke dalam jenis data data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data

primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat up to date. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain melalui penyebaran angket, observasi, wawancara. Sedangkan berdasarkan proses atau cara untuk mendapatkannya, data dalam penelitian ini termasuk jenis data data kontinum yaitu data dalam bentuk angka/bilangan yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran dengan skala Likert.

F. Sifat Data Penelitian

Penelitian ini tergolong jenis penelitian kuantitatif, oleh karena itu, maka sifat data dalam penelitian ini termasuk data interval yaitu data hasil pengukuran yang dapat diurutkan atas dasar kriteria tertentu yang diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert dengan alternatif jawaban yang diberi skor yang ekuivalen (setara) dengan skala interval, misalnya: skor (5) untuk jawaban “Sangat Setuju”, skor (4) untuk jawaban “Setuju”, skor (3) untuk jawaban “Kurang Setuju”, skor (2) untuk jawaban “Tidak Setuju”, skor (1) untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju” atau skor (5) untuk jawaban “Selalu”, skor (4) untuk jawaban “Sering”, skor (3) untuk jawaban “Kadang-kadang”, skor (2) untuk jawaban “Pernah”, skor (1) untuk jawaban “Tidak Pernah”

G. Sumber Data

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contoh data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, data hasil wawancara atau observasi langsung peneliti dengan nara sumber. Contoh data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi yang sudah ada berupa hasil penilaian kinerja guru, absensi, gaji, nilai Raport, data yang diperoleh dari majalah, dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini sumber data primernya adalah guru dan sumber data sekundernya adalah kepala sekolah dan staf tenaga kependidikan sekolah pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu teknik penyebaran questioner atau angket untuk

mendapatkan data yang bersifat pendapat atau persepsi, yang dilanjutkan dengan pendalaman melalui wawancara dan observasi langsung ke sumber data. Agar angket yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat akurasi dan ketepatan yang tinggi dalam penggalian data penelitian, maka perlu dilakukan tahapan sebagai berikut:

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

a. Variabel Sikap Kerja Guru (Y)

1) Definisi Konseptual Sikap Kerja Guru

Secara konseptual Sikap kerja guru adalah perilaku guru dalam bertindak untuk mewujudkan kegiatan pembelajaran yang efektif di sekolah. Melakukan semua pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan dilakukan dengan proposional dan profesional oleh setiap guru. Dari mulai bertanggung jawab dengan setiap pekerjaan yang diberikan oleh sekolah atau kepala sekolah ataupun bekerja sama dengan sesama guru untuk mencapai program dan visi misi serta tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) Definisi Operasional Sikap Kerja Guru

Adalah skor perilaku guru (pendidik) dilihat dari dorongan, tendensi, keinginan, daya yang mendorong seseorang dalam berbuat sesuatu atau kecenderungan untuk menggerakkan suatu sikap, dilihat dari indikator: (1) komitmen, (2) keterlibatan kerja (3) semangat kerja atau motivasi diri (4) kreativitas kerja (5) kerja tim dan kerja sama dan (6) kompetensi atau pemahaman pekerjaan.

3) Kisi-kisi Instrumen Sikap Kerja Guru.

Kisi-kisi instrumen merupakan pedoman atau panduan dalam merumuskan pernyataan-pernyataan instrumen yang diturunkan dari variabel penelitian. Rincian atau penguraian variabel diambil dari definisi operasional yang menggambarkan keadaan, kegiatan atau perilaku terukur dan dapat diamati dalam bentuk butir-butir indikator dari keadaan tersebut. Kisi-kisi instrumen dibuat dalam bentuk matrik atau tabel yang berisi variabel, indikator, nomor butir pertanyaan dan jumlah item pernyataan. Adapun kisi-kisi dan penyebaran pernyataan untuk instrumen variabel sikap kerja guru adalah:

Tabel 3.3
Kisi-kisi Instrumen Variabel Sikap Kerja Guru (Y)
Setelah Instrumen Diuji Coba

No.	Dimensi dan Indikator	No. Butir Pernyataan Sebelum Uji Coba			Item Tidak Valid	No. Butir Pernyataan Sesudah Uji Coba		
		+	-	Jml		+	-	Jml
1.	Komitmen kerja	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	11	11	-	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	11	11
2.	Keterlibatan kerja	12,13,14	-	3	-	12,13,14	-	3
3.	Motivasi diri	15,17,18,19,21,23,24,25	16,20,22,26,	12	19,20	15,17,18,21,23,24,25	16,22,26	10
4.	Kreativitas kerja	27,28,29,30,32	31	6	32	27,28,29,30	31	5
5.	Bekerja secara tim	33	-	1	-	33	-	1
6.	Kompetensi/pemahaman pekerjaan	34,35	-	2	-	34,35	-	2
Jumlah Butir Pernyataan		29	6	35	3	27	5	32

b. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁)

1) Definisi Konseptual Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah berarti proses membina hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga terjalin saling pengertian dan kerjasama antar personil sesuai tanggungjawab dan tugas yang ditetapkan di sekolah.

Peranan interpersonal ini sejalan dengan berfungsinya peranan pengambilan keputusan dalam kegiatan seorang kepala sekolah di samping peranan informasional (menyebarkan informasi sekolah) kepada para anggota organisasi atau lembaga.

Bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara kepala sekolah mempengaruhi orang lain mau bekerja untuk mencapai tujuan sekolah hal itu termasuk gaya kepemimpinan.

Secara konseptual kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi guru dan staff untuk bekerja dalam mencapai tujuan sekolah.

2) Definisi Operasional Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah penilaian guru terhadap kemampuan Kepala Sekolah dalam memengaruhi, mendorong dan memberikan kesempatan kepada guru-guru, untuk bekerja atas dasar sistem nilai (values system) yang luhur, sehingga bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah, yang diukur berdasarkan indikator kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) *Demokrasi*, yakni kemampuan dalam mengambil keputusan dan kebijakannya terfokus pada hasil musyawarah, tenggang rasa, memberikan kesempatan pengembangan karier kepada bawahan (guru), menciptakan suasana kekeluargaan, komunikatif, dan tanggap terhadap situasi. (2) *Otokratis*, yakni adanya sentralisasi wewenang, memiliki komitmen yang tinggi, tegas dalam pengambilan keputusan, konsisten, dan tidak memberikan kesempatan bagi bawahan (guru) untuk memberikan saran. (3) *Partisipatif*, yakni wewenang kepala sekolah (pimpinan) tidak mutlak, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, serta banyaknya kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat. (4) *Delegatif*, yaitu adanya pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan, keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan dan bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat.

3) Kisi-kisi Instrumen Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Adapun kisi-kisi penulisan dan penyebaran soal atau pernyataan untuk instrument penelitian variabel kepemimpinan Kepala Sekolah dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala (X₁) Sekolah Setelah Instrumen Diuji Coba

No.	Dimensi dan Indikator	No. Butir Pernyataan Sebelum Uji Coba			Item Tidak Valid	No. Butir Pernyataan Sesudah Uji Coba		
		+	-	Jml		+	-	Jml
1.	Demokrasi yaitu kemampuan kepala sekolah dalam memimpin guru dalam membuat, merencanakan dan pengambilan keputusan serta memberikan kesempatan guru dalam mengembangkan karier guru.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16,18,19,20	12,17	20	2	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16,18,19,20	12,17	19
2.	Otokratis yaitu kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan, memiliki komitmen dan konsisten serta tegas dalam pengambilan keputusan di sekolah.	21,22,23,24,25,26,27	-	7	-	21,22,23,24,25,26,27	-	7
3.	Partisipatif yaitu kemampuan kepala sekolah	28,29,30	-	3	-	28,29,30	-	3

	dalam melibatkan serta mengikutsertakan guru dalam menentukan kebijakan, peraturan di sekolah							
4.	<i>Delegatif</i> yaitu kemampuan kepala sekolah dalam melimpahkan wewenang serta memberikan tugas kepada guru untuk menyelesaikan tugas sekolah	31,32,33,34,35	-	5	31	32,33,34,35	-	4
Jumlah Butir Pernyataan		33	2	35	2	31	2	33

c. Variabel Komunikasi Organisasi (X2)

1) Definisi Konseptual Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses adanya hubungan antara pemberi pesan (komunikator) dan penerima pesan (komunikan) untuk menyampaikan suatu pesan baik berupa ide, gagasan dan pendapat. Komunikasi organisasi merupakan faktor penting dalam menjalin kerjasama antar-personal, antara pimpinan dengan bawahan, dengan komunikasi akan menghasilkan suatu organisasi yang kondusif serta bisa dikatakan organisasi yang sehat.

Secara konseptual komunikasi organisasi adalah proses penyampaian pesan, ide, dan gagasan dari kepala sekolah kepada guru dan staff dengan jelas ataupun sebaliknya dalam organisasi sekolah.

2) Definisi Operasional Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian ide, gagasan dan pendapat dari seseorang kepada orang lain dalam menciptakan iklim organisasi yang baik, kondusif, dan nyaman, yang diukur dari berdasarkan indikator komunikasi organisasi, yaitu: (1) perasaan tanggungjawab dalam berbagi informasi, (2)

kehadiran dan terjalin hubungan yang baik, (3) adanya penerima umpan balik, (4) perasaan bebas berpendapat dan memberikan informasi tugas, (5) pemahaman dalam menyampaikan atau menerima pesan informasi, dan (6) pengaruh pada sikap.

3) Kisi-kisi Instrumen Penelitian Komunikasi Organisasi

Adapun kisi-kisi dan penyebaran pernyataan untuk instrumen variabel komunikasi organisasi (X₂) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Kisi-kisi Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi (X₂)
Setelah Instrumen Diuji Coba

No.	Dimensi dan Indikator	No. Butir Pernyataan Sebelum Uji Coba			Item Tidak Valid	No. Butir Pernyataan Sesudah Uji Coba		
		+	-	Jml		+	-	Jml
1.	Perasaan tanggung jawab dalam berbagi informasi	1,2,3,4,5,6,7,8	-	8	-	1,2,3,4,5,6,7,8	-	8
2.	Kehadiran dan terjalin hubungan yang baik	9,10,11,12,13,14,15	-	7	-	9,10,11,12,13,14,15	-	7
3.	Penerima umpan balik	17,18,19	16	4	-	17,18,19	16	4
4.	Perasaan bebas berpendapat dan memberikan informasi tugas	20,21,22	23	4	-	20,21,22	23	4
5.	Pemahaman dalam menyampaikan atau menerima pesan informasi	24,26,27	25	4	-	24,26,27	25	4
6.	Pengaruh pada sikap	30,31,34	28,29,32,33,35	8	-	30,31,34	28,29,32,33,35	8
Jumlah Butir Pernyataan		27	8	35	-	27	8	35

I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian

a. Uji Coba Instrumen

Dua hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penelitian, adalah “kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data”.⁹ Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen. Sedangkan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa angket (kuesioner), maupun tes. Oleh karena itu, sebelum instrumen tersebut digunakan dalam penelitian yang sebenarnya dilakukan kalibrasi dan uji coba (try out) untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen tersebut.

Apabila hasil uji coba (try out) ditemukan ada item instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel, maka instrumen tersebut perlu diperbaiki atau dibuang. Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian sebenarnya setelah dilakukan uji coba dan dianalisis tingkat validitas dan reliabilitasnya, maka kemungkinan jumlah itemnya berkurang atau tetap, hanya yang tidak valid diganti.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpul data adalah untuk variabel Y, X₁, X₂ menggunakan angket (kuesioner) yang masing-masing variabel dikembangkan ke dalam 35 butir pernyataan. Selanjutnya instrumen penelitian tersebut diuji-cobakan kepada 30 orang guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta, yang kesemuanya tidak termasuk dalam kelompok sampel penelitian. Uji coba instrumen memiliki tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen. Valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (sahih). Sedangkan reliabel artinya bahwa instrumen tersebut memiliki tingkat konsistensi (keajegan) yang baik, sehingga apabila

⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal. 305

instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama maka akan menghasilkan data yang sama.

b. Kalibrasi Instrumen Penelitian

Berdasarkan data hasil uji coba instrumen, maka langkah selanjutnya dilakukan kalibrasi Instrumen. Kalibrasi adalah proses pengecekan dan pengaturan akurasi dari alat ukur (*instrumen*) dengan cara membandingkan hasil pengukuran dengan standar/tolak ukur baku. Kalibrasi diperlukan untuk memastikan bahwa hasil pengukuran yang dilakukan akurat dan konsisten artinya instrumen tersebut memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Validitas instrumen dapat diukur dengan cara membandingkan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total melalui teknik korelasi Product Moment Pearson. Instrumen dinyatakan valid jika koefisien korelasi hasil perhitungan lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Sedangkan reliabilitas instrumen dapat diukur dengan menggunakan rumus AlphaCronbach. Instrumen dapat dikatakan reliabel (ajeg/konsisten) jika memiliki tingkat koefisien $\geq 0,7$.

1) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Sikap Kerja Guru (Y)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel sikap kerja guru (Y) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.6
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Sikap Kerja Guru (Y)

No	R _{Tabel}	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,435	Valid
2	0,361	0,591	Valid
3	0,361	0,501	Valid
4	0,361	0,610	Valid
5	0,361	0,466	Valid
6	0,361	0,404	Valid
7	0,361	0,556	Valid
8	0,361	0,422	Valid
9	0,361	0,414	Valid

10	0,361	0,631	Valid
11	0,361	0,361	Valid
12	0,361	0,472	Valid
13	0,361	0,472	Valid
14	0,361	0,611	Valid
15	0,361	0,374	Valid
16	0,361	0,376	Valid
17	0,361	0,474	Valid
18	0,361	0,434	Valid
19	0,361	0,358	Tidak Valid
20	0,361	0,327	Tidak Valid
21	0,361	0,607	Valid
22	0,361	0,415	Valid
23	0,361	0,393	Valid
24	0,361	0,476	Valid
25	0,361	0,432	Valid
26	0,361	0,494	Valid
27	0,361	0,450	Valid
28	0,361	0,378	Valid
29	0,361	0,387	Valid
30	0,361	0,385	Valid
31	0,361	0,533	Valid
32	0,361	0,187	Tidak Valid
33	0,361	0,469	Valid
34	0,361	0,535	Valid
35	0,361	0,462	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 15,891, Varian total 108,306 maka <i>Indeks Reliabilitas</i> = 0,8775			<i>Reliabel</i>

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.6 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel sikap kerja guru hanya ***ada tiga item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 19, 20 dan nomor 32. Ketiga item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 32 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala

bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

2) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

No	R _{Tabel}	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,525	Valid
2	0,361	0,288	Tidak Valid
3	0,361	0,649	Valid
4	0,361	0,412	Valid
5	0,361	0,405	Valid
6	0,361	0,526	Valid
7	0,361	0,441	Valid
8	0,361	0,492	Valid
9	0,361	0,614	Valid
10	0,361	0,448	Valid
11	0,361	0,487	Valid
12	0,361	0,395	Valid
13	0,361	0,428	Valid
14	0,361	0,467	Valid
15	0,361	0,553	Valid
16	0,361	0,589	Valid
17	0,361	0,443	Valid
18	0,361	0,575	Valid
19	0,361	0,484	Valid
20	0,361	0,471	Valid
21	0,361	0,521	Valid
22	0,361	0,474	Valid
23	0,361	0,406	Valid
24	0,361	0,476	Valid
25	0,361	0,569	Valid
26	0,361	0,476	Valid

27	0,361	0,558	Valid
28	0,361	0,532	Valid
29	0,361	0,593	Valid
30	0,361	0,407	Valid
31	0,361	0,141	Tidak Valid
32	0,361	0,485	Valid
33	0,361	0,510	Valid
34	0,361	0,412	Valid
35	0,361	0,396	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 16,645 varian total 194,930 maka <i>indeks reliabilitas</i> = 0,9485			<i>Reliabel</i>

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.7 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel kepemimpinan kepala sekolah hanya ***ada dua item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 2 dan nomor 31. Kedua item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya tetap 33 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

3) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Komunikasi Organisasi (X_2)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel komunikasi organisasi (X_2) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.8
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Komunikasi Organisasi (X_2)

No	R _{Tabel}	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,447	Valid
2	0,361	0,653	Valid
3	0,361	0,531	Valid

4	0,361	0,359	Tidak Valid
5	0,361	0,519	Valid
6	0,361	0,588	Valid
7	0,361	0,619	Valid
8	0,361	0,616	Valid
9	0,361	0,353	Tidak Valid
10	0,361	0,416	Valid
11	0,361	0,421	Valid
12	0,361	0,587	Valid
13	0,361	0,571	Valid
14	0,361	0,545	Valid
15	0,361	0,575	Valid
16	0,361	0,565	Valid
17	0,361	0,638	Valid
18	0,361	0,484	Valid
19	0,361	0,551	Valid
20	0,361	0,726	Valid
21	0,361	0,772	Valid
22	0,361	0,698	Valid
23	0,361	0,446	Valid
24	0,361	0,356	Tidak Valid
25	0,361	0,299	Tidak Valid
26	0,361	0,506	Valid
27	0,361	0,553	Valid
28	0,361	0,729	Valid
29	0,361	0,667	Valid
30	0,361	0,609	Valid
31	0,361	0,610	Valid
32	0,361	0,665	Valid
33	0,361	0,668	Valid
34	0,361	0,613	Valid
35	0,361	0,607	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 19,562 varian total 133,857 maka <i>indeks Reliabilitas</i> = 0,8855			<i>Reliabel</i>

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.8 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel komunikasi

organisasi *ada empat item pernyataan yang tidak valid*, yaitu item pernyataan nomor 4, 9, 24 dan nomor 25. Empat item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya tetap 31 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan awal setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data meliputi: mengelompokkan data berdasarkan variabel penelitian, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan analisis atau perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Menurut Sugiyono¹⁰ terdapat dua macam analisis/statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian, yaitu analisis/statistik deskriptif dan analisis/statistik inferensial. Analisis/statistik inferensial terdiri dari dua bagian yaitu statistik parametrik dan statistik nonparametrik.

a) Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (*N*), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari kelima variabel penelitian.

Mean, median, modus sama-sama merupakan ukuran pemusatan data yang termasuk kedalam *analisis statistika deskriptif*.

¹⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal. 207

Namun, ketiganya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing dalam menerangkan suatu ukuran pemusatan data. Untuk mengetahui kegunaannya masing-masing dan kapan kita mempergunakannya, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian analisis statistika deskriptif dan ukuran pemusatan data. *Analisis statistika deskriptif* merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna.

Bambang dan Lina¹¹ menjelaskan bahwa upaya penyajian data dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data ke dalam bentuk yang lebih ringkas dan sederhana dan pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran. Deskripsi data yang dilakukan meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (*mean*), modus, dan median. Sedangkan ukuran penyebaran data meliputi ragam (*variance*) dan simpangan baku (*standard deviation*).

1) Mean (nilai rata-rata)

Mean adalah *nilai rata-rata* dari beberapa buah data. Nilai mean dapat ditentukan dengan membagi jumlah data dengan banyaknya data.¹² Mean (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data. Mean suatu data juga merupakan statistik karena mampu menggambarkan bahwa data tersebut berada pada kisaran mean data tersebut. Mean tidak dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data nominal dan ordinal. Berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data.

2) Median (nilai tengah)

Median menentukan letak tengah data setelah data disusun menurut urutan nilainya. Bisa juga disebut *nilai tengah dari data-data yang terurut*.¹³ Simbol untuk median adalah Me. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil dan banyak data genap. Untuk banyak data ganjil, setelah data disusun menurut nilainya, maka median Me adalah data yang terletak tepat di tengah.

¹¹Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, Cetakan ke-7, 2012. hal. 177

¹²Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, hal. 187

¹³Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, hal. 187

3) Modus (nilai yang sering muncul)

Modus adalah nilai yang sering muncul.¹⁴ Jika kita tertarik pada data frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus. Modus sangat baik bila digunakan untuk data yang memiliki skala kategorik yaitu nominal atau ordinal. Sedangkan data ordinal adalah data kategorik yang bisa diurutkan, misalnya kita menanyakan kepada 100 orang tentang kebiasaan untuk mencuci kaki sebelum tidur, dengan pilihan jawaban: selalu (5), sering (4), kadang-kadang (3), jarang (2), tidak pernah (1). Apabila kita ingin melihat ukuran pemusatannya lebih baik menggunakan modus yaitu jawaban yang paling banyak dipilih, misalnya sering (2). Berarti sebagian besar orang dari 100 orang yang ditanyakan menjawab sering mencuci kaki sebelum tidur.

4) Standar Deviasi dan Varians

Standar deviasi dan varians salah satu teknik statistik yg digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individual terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi atau simpangan baku. Standar deviasi dan varians simpangan baku merupakan variasi sebaran data.¹⁵ Semakin kecil nilai sebarannya berarti variasi nilai data makin sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya adalah sama.

5) Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk statistik populer yang sederhana sehingga dapat lebih mudah memperoleh gambaran tentang situasi hasil penelitian. Distribusi Frekuensi atau tabel frekuensi adalah suatu tabel yang banyaknya kejadian atau frekuensi didistribusikan ke dalam kelompok-kelompok (kelas-

¹⁴Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, hal. 186

¹⁵Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, hal. 189

kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- a) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi dari data angka, dimana angka yang ada tidak dikelompokkan.
- b) Tabel distribusi frekuensi data kelompok adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan pencaran frekuensi dari data angka, dimana angka-angka tersebut dikelompokkan.
- c) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambah-tambahkan baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi kumulatif ada dua yaitu tabel distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan kelompok.
- d) Tabel distribusi frekuensi relatif; tabel ini juga dinamakan tabel persentase, dikatakan “frekuensi relatif” sebab frekuensi yang disajikan di sini bukanlah frekuensi yang sebenarnya, melainkan frekuensi yang ditungkan dalam bentuk angka persen.

b) Analisis Inferensial

Analisis inferensial sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.¹⁶ Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random.

Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5%, maka taraf kepercayaan 95% dan bila peluang kesalahan 1%, maka taraf kepercayaan 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah “*taraf signifikansi*”.

¹⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal. 209

Menurut Sugiyono¹⁷ untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, maka harus dilakukan uji normalitas distribusi. Asumsi kedua data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, maka harus dilakukan uji kenormalan. Asumsi ketiga persamaan regresi antara variabel yang dikorelasikan harus linear dan berarti harus dilakukan uji linearitas regresi.

1) Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas distribusi galat taksiran data tiap variable (menggunakan SPSS dan Uji Lilliefors), uji homogenitas varians kelompok (menggunakan Uji Barlet dan uji linearitas Persamaan regresi (menggunakan uji regresi SPSS).

2) Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan diterima tidaknya hipotesis yang telah diajukan di atas, maka dilakukan pengujian terhadap kedelapan hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

- a) Teknik Korelasi sederhana; *Pearson Pruduct Moment*;¹⁸ digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara sendiri-sendiri.
- b) Teknik korelasi ganda¹⁹ digunakan untuk menguji hipotesis ketiga yakni menguji apakah terdapat hubungan yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan atau bersama-sama.
- c) Teknik regresi sederhana dan ganda²⁰ digunakan untuk mengetahui persamaan regresi variabel terikat atas kedua variabel bebas yang diuji baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

¹⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal. 210

¹⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal. 218

¹⁹Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, Bandung: Tarsito, 1983. hal. 106-109

²⁰Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, hal. 69-77

c) Langkah-langkah Analisis Hasil Penelitian dengan Menggunakan Soft Ware SPSS Statistik

1) Analisis Data Deskriptif

Untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari kelima variabel penelitian, dapat dilakukan dengan menggunakan *SPSS Statistik Deskriptif*, dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi²¹ sebagai berikut:

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y , X_1 , X_2 , dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi dan sikap kerja guru)
- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* \rangle *descriptive statistic* \rangle *frequencies* \rangle masukan variabel “sikap kerja guru”(Y) pada kotak *variable (s)* \rangle *statistics*, ceklis pada kotak kecil: *mean, median, mode, sum, standar deviation, variance, range, minimum, maximum,* \rangle *kontinue* \rangle *OK*. Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui data deskriptif seluruh variabel.
- d) Untuk membuat grafik histogram cari dulu panjang kelas dengan cara:

$$P = R/k$$

$$k = 1 + 3,3 \log n$$

²¹Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, ANDI Offset, 2010, hal. 41-50

- R = *range* yakni nilai tertinggi (maximum) – nilai terendah (minimum)
- e) Setelah panjang kelas di ketahui, dibuat kelas interval
 - f) Klik: *Transform* › *Recode Different Variables* › masukan nama variabel (Y) dikotak *input variable ~ output variable* › *Name* (tuliskan simbol variabel contoh Y_2 KRIT) › *Old and New Value* › *Range* (masukan kelas interval contoh 81-90) › *Value* (tuliskan: 1, 2, 3...) › *Continue* › *OK*.
 - g) Lanjutkan untuk membuat grafiknya dengan cara: *Analyze* › *Deskriptive Statistics* › *Frequencies* › masukan nama variabel contoh sikap kerja guru (Y) ke kotak *Variable(s)* › *Chart* › *Histograms* › *With normal curve* › *Continue* › *OK*

2) Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratana analisis dengan menggunakan *SPSS Statistic* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi²² berikut ini.

a) Uji Linieritas Persamaan Regresi

Untuk menguji linieritas persamaan regresi melalui *SPSS Statistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi²³ sebagai berikut:

- (1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- (2) Buka *variabel view*, kemudian tuliskan simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tuliskan nama variabel pada kolom *label* (contoh: sikap kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi)
- (3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *compare means* › *means* › masukan variabel Y pada kotak *deviden* › variabel X pada kotak *indevenden* › *options* › ceklis pada kotak kecil: *test for linearity* › *kontinue* › *OK*. › lihat nilai F dan nilai P Sig. Apabila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai $P\ Sig > 0,05$ (5%), berarti *H₀ diterima dan H₁ ditolak*. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan

²²Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 139-233

²³Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 151-173

linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas $X = \text{linear}$* .

- (4) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui model persamaan regresi variabel berikutnya.

b) Uji Normalitas Galat Taksiran

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi²⁴ sebagai berikut:

- (1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar "*data view*"
- (2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y , X_1 , X_2 , dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: sikap kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi).
- (3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *regression* > *linear* > masukan variabel Y pada kotak *devidenden* > variabel X pada kotak *indevidenden* > *save* > *residuals* ceklis pada kotak kecil: *unstandardized* > *enter* > *OK*. > lihat pada *data view* muncul *resi 1*.
- (4) Tahap selanjutnya klik *Analyze* > *nonparametrik* > *test* > *one sample K-S* > masukan *unstandardized* pada kotak *test variable list* > *ceklis normal* > *OK* lihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* kalau $> 0,05$ (5%) atau $Z_{\text{hitung}} < Z_{\text{tabel}}$ pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ berarti *Ho diterima dan H_1 ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal*.
- (5) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 variabel berikutnya*.

²⁴Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 221-233

c) Uji homogenitas Varians

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah²⁵ sebagai berikut:

- (1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- (2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: sikap kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi)
- (3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *devenden* › variabel X pada kotak *indevidenden* › *plots* › masukan *SRESID* pada kotak Y dan *ZPRED* pada kotak X › *continue* › *OK*. lihat gambar, jika titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu, maka dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedas*.

d) Uji Hipotesis Penelitian

Untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan *SPSS Statistic* baik melalui analisis korelasi maupun regresi, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi²⁶ berikut ini:

- (1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- (2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: sikap kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi)
- (3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *correlate* › *bivariate* › masukan variabel yang akan dikorelasikan

²⁵Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 183-214

²⁶Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 129-139

- › *Pearson* › *one-tailed* › *OK*. lihat nilai koefisien korelasi pada kolom *Pearson Correlation*.
- (4) Untuk melihat besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) atau nilai koefisien korelasi dikuadratkan dan sisanya (dari 100%) adalah faktor lainnya.
- (5) Untuk melihat kecendrungan arah persamaan regresi ($\hat{Y} = a + bX_1$), klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *deviden* › variabel X pada kotak *indevenden* › *OK*. › lihat pada *output Coefficients^a* › *nilai constanta dan nilai variabel*.

K. Hipotesis Statistik

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proposisi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan/pemecahan persoalan ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut. Hipotesis statistik ialah suatu pernyataan tentang bentuk fungsi suatu variabel atau tentang nilai sebenarnya suatu parameter. Suatu pengujian hipotesis statistik ialah prosedur yang memungkinkan keputusan dapat dibuat, yaitu keputusan untuk menolak atau tidak menolak hipotesis yang sedang dipersoalkan/diuji.

Hipotesis (atau lengkapnya hipotesis statistik) merupakan suatu anggapan atau suatu dugaan mengenai populasi. Sebelum menerima atau menolak sebuah hipotesis, seorang peneliti harus menguji keabsahan hipotesis tersebut untuk menentukan *apakah hipotesis itu benar atau salah*. H_0 dapat berisikan tanda kesamaan (*equality sign*) seperti $=$, \leq , atau \geq . Bilamana H_0 berisi tanda kesamaan yang tegas (*strict equality sign*) $=$, maka H_a akan berisi tanda tidak sama (*not-equality sign*). Jika H_0 berisikan tanda ketidaksamaan yang lemah (*weak inequality sign*) \leq , maka H_a akan berisi tanda ketidaksamaan yang kuat (*stirct inequality sign*) $>$; dan jika H_0 berisi \geq , maka H_a akan berisi $<$.

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari kata hupo dan thesis. Hupo artinya sementara, atau kurang kebenarannya atau masih lemah kebenarannya. Sedangkan thesis artinya pernyataan atau teori. Karena hipotesis adalah pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya, sehingga istilah hipotesis ialah pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Dengan kata lain, hipotesis adalah taksiran terhadap parameter populasi, melalui data-data sampel. Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter

dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi dan ukuran sampel. Dengan demikian hipotesis yang diuji adalah hipotesis nol, karena memang peneliti tidak mengharapkan adanya perbedaan data populasi dengan sampel. selanjutnya hipotesis alternatif adalah lawan hipotesis nol, yang berbunyi ada perbedaan antara data populasi dengan data sampel.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Hipotesis statistik 1: Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Sikap Kerja Guru

Ho : $\rho_{y.1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru

Hi : $\rho_{y.1} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru

b) Hipotesis statisitik 2: Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Sikap Kerja Guru

Ho : $\rho_{y.2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru

Hi : $\rho_{y.2} > 0$ Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru

c) Hipotesis statistik 3: Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi secara bersama-sama dengan Sikap Kerja Guru

Ho : $R_{y.1.2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap sikap kerja guru

Hi : $R_{y.1.2} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap sikap kerja guru

L. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada guru Pondok Pesantren Daarul Rahman yang beralamat di Jl. Purwa Raya 1, Rt. 006/03 Cipedak Jagakarsa Jakarta Selatan Jakarta.

2. Waktu Penelitian

Waktu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan hasil penelitian, secara keseluruhan direncanakan berlangsung kurang lebih selama 2 (dua bulan) bulan mulai bulan September 2019 sampai dengan bulan Nopember 2019, dengan tahapan kegiatan sebagai berikut:

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini disajikan secara rinci tujuh bagian hasil penelitian, yakni: deskripsi objek penelitian, analisis butir data hasil penelitian, analisis deskriptif data hasil penelitian, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis penelitian, pembahasan hasil penelitian, dan keterbatasan penelitian.

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Sejarah dan Profil Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta¹

Pondok pesantren Daarul Rahman adalah salah satu lembaga Pendidikan Islam, tempat mendidik pemuda/i belajar ilmu agama (pelajaran pokok) dan ilmu pengetahuan umum (sebagai pelengkap). Pondok ini didirikan oleh KH. Syukron Ma'mun dengan dibantu kawan-kawannya, antara lain KH. Antung Ghozali, BA, KH. Masyhuri Baidlowi, MA, Ust. Nurhazim, BA, KH. Abd. Kadir Rahman, keluarga Almarhum bapak H. Abdurrahman bin Naidi dan para dermawan seperti bapak H. Mohammad Noor Mugni serta masyarakat yang memang sangat mendambakan adanya pondok pesantren. Pondok Pesantren Daarul Rahman berdiri pada tanggal 11 Januari 1975 di atas lahan wakaf seluas kurang lebih 5.085 M2, terletak di jalan Senopati Dalam II, No. 35 Kebayoran Baru Jakarta Selatan, kemudian tahun 2016 Pondok Pesantren Daarul Rahman pindah ke alamat Jl. Purwa

¹ Arsip document dari Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

Raya 1 Rt. 006/03 Kel. Cipedak Kec. Jagakarsa Jakarta Selatan Jakarta.

Boleh dibbilang, pondok pesantren besar dan tertua di Jakarta ini sudah melahirkan para kyai ternama dan kini sudah memiliki sekitar 73 pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia di bawah asuhan alumninya. Kepindahan pondok pesantren tertua di Jakarta ini disyukuri oleh mantan Ketua Umum Ikatan Keluarga dan alumni Daarul Rahman (IKDAR) tahun 2014, Ustadz Soleh Sofyan, yang mengungkapkan, kepindahan ini adalah keniscayaan dan solusi tepat demi kesinambungan dalam dunia pendidikan yang lebih nyaman dengan fasilitas lebih lengkap.

Idealisme Kiai Syukron untuk mendirikan Pondok Pesantren Daarul Rahman yaitu ingin menggabungkan antara model klasikal ala pesantren Gontor dan model Salafiyah. Cita-cita ini tak lepas dari latar belakang pendidikannya. Kyai yang berasal dari Madura, ini pada awalnya menempuh pendidikan sekolah guru di Madura. Santri pesantren Daarul Rahman tidak terbatas dari Jakarta, mereka juga berasal dari seluruh penjuru tanah air, dari Sabang sampai Merauke, bahkan ada yang dari negeri Jiran, Malaysia. Dalam usia ke 44 tahun, Pondok Pesantren Darul Rahman telah menghasilkan ribuan alumni. Kini, di antara mereka telah berhasil membuka pesantren dan menjadi dai terkenal dan berdedikasi tinggi untuk meneruskan jejak sang Guru KH Syukron Ma'mun yang terkenal sebagai singa podium di eranya itu. KH Syukron Ma'mun, dalam sambutannya menyatakan, perpindahan ponpes ke kawasan Jagakarsa ini dilakukan karena ponpes yang ada di kawasan bisnis itu sudah sulit bergerak. "Ponpes seperti dalam sumur karena dikelilingi gedung pencakar langit, tower, dan lain-lain. Bagaimana mau khusyu proses belajar mengajar di Ponpes Daarul Rahman," katanya di Jakarta, Rabu (9/9/2015). Dalam kesempatan itu, Menteri Agama RI, Lukman Hakim Saifuddin diwakili Dirjen Bimas Kementerian Agama. Hadir juga mantan Wapres RI, Try Sutrisno, mantan Menteri Agama, Maftuh Basuni, yang kini jadi Ketua Badan Wakaf Indonesia itu. Dan lembaga pendidikan ini statusnya "*Disamakan*" sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2791 Tahun 2017 Tentang Penetapan Perpanjangan Status Kesetaraan Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren, dan berpiagam izin operasional (SOP) Nomor: B-6796KK.09.01/3/PP.00.7/10/2018 dengan bernomor statistik 511031740004.

Pondok Pesantren ini memiliki cabang yang berada di Bogor, Pondok Pesantren Daarul Rahman II yang beralamat di Kp. Jambu

Sibanteng, Leuwi Sadeng Bogor, dan Pondok Pesantren Daarul Rahman III yang beralamat di Sawangan Depok Jawa Barat.

Pondok Pesantren Daarul Rahman ini menyelenggarakan pendidikan yang bersifat formal (MTs dan MA) dan informal (Madrasah Diniyah). Pondok pesantren ini memiliki fasilitas: Masjid, asrama santri, kantor sekolah, asrama pengasuh dan guru, dapur, gedung sekolah, lapangan, koperasi santri, perpustakaan, laboratorium komputer, gudang, kamar mandi/wc, klinik kesehatan. Kemudian untuk menunjang kegiatan di pondok ada Ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler di Pondok Pesantren Daarul Rahman terbagi kepada dua bentuk: Bentuk pertama yang harus diikuti oleh seluruh Santri yaitu Belajar Berpidato dalam 3 (tiga) bahasa (Arab, Inggris dan Indonesia) yang dilaksanakan setiap hari Sabtu Siang dan malam Minggu dan olah raga pada setiap hari Rabu pagi dan Minggu pagi. Bentuk Kedua adalah kegiatan yang disesuaikan dengan minat dan bakat para santri , yaitu: Komputer , Seni Bela Diri (Pencak Silat), Seni Baca Al-Qur'an, Hadroh, Sepak Bola, voley ball, Bulu Tangkis dan jenis kegiatan olah raga lainnya sesuai dengan sarana yang ada.

2. Visi dan Misi Pondok Pesantren Daarul Rahman

Visi: *Mencetak kader-kader bangsa yang menguasai ilmu pengetahuan yang dilandasi dengan Iman dan Taqwa.*

Misi: *Menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap nusa, bangsa dan agama, kreatif, inovatif, dan mempunyai landasan keimanan dan ketaqwaan.*

3. Struktur Pengurus Pondok Pesantren Daarul Rahman

Pengasuh	: KH. Syukron Ma'mun
Wakil Pengasuh	: KH. Ahmad Zainal Ridlo SM
Penasehat	: KH. Asmuni Rahman
Direktur Harian	: KH. Moh. Faiz, Lc.,M.A
Kepala Sekolah	: KH. Ahmad Qosim Susilo,M.Pd
Kepala Kurikulum	: Ust. H. M. Taqwim
Kurikulum Agama	: KH. Musyafa Basya
Kurikulum Umum	: Ust. M. Sidup, BA
Kepala Administrasi	: Ust. Moh. Nauval, S.Pd.I
	: Ustadzah Zulfa Yunita, S.Pd
	: Ustadz Rifqy Fahlepy
	: Ust. Ahmad Zahid
	: Ust. M. Rizky Alamsyah
Pengasuhan santri	: Ust. H. Umar Faruq, S.Pd

	: Ust. Irfan PM, S.H.I
	: Ust. Imaduddin
	: Ustdzah Nurul Aulia
Tata Usaha dan staff	: Ust. Drs. H. Ukar Rohili
	: Ust. Sukron
	: Ust. Ahmad Mufid, S.Pd.I
Humas	: Ust. Muhammad Zaky

4. Kurikulum Pondok Pesantren Daarul Rahman

Status Pondok Pesantren Daarul Rahman *Disetarakan/Disamakan*, dan kurikulum dalam pembelajaran menggunakan system terpadu. Perpaduan antara sistem yang ada di Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo dengan Pondok Pesantren Salafiyah yang mengajarkan kitab kuning. Waktu kegiatan belajar mengajar:

Pagi, jam 07.20 – 12.40 wib	Santri belajar di kelas
Siang, jam 14.00 – 15.00 wib	kelas I dan II kursus Bahasa Arab dan Bahasa Inggris.
Sore, jam 16.00 – 17.30 wib	Santri belajar kitab kuning
Malam, 18.30 – 19.30	Kelas II – kelas VI belajar kitab kuning

5. Luas lahan dan bangunan

Luas lahan	: ± 3.500 M ²
Luas bangunan	: ± 2.000 M ²
Kepemilikan lahan	: Wakaf dan Milik Sendiri

6. Fasilitas dan Sarana Prasarana

No.	Ruangan/bangunan	Jumlah	Konstruksi
1	Ruang kelas	33	Permanen
2	Ruang kantor	1	Permanen
3	Ruang guru	1	Permanen
4	Aula	1	Permanen
5	Laboratorium computer	2	Permanen
6	Perpustakaan	1	Permanen
7	Asrama guru	2	Permanen
8	Lapangan	1	Permanen
9	Dapur	2	Permanen
10	Kamar mandi guru	4	Permanen
11	Kamar mandi santri	80	Permanen
12	Gudang	1	Permanen

7. Jumlah santri

Laki-laki : 732 anak Perempuan : 785 anak
 Jumlah : 1517 anak

8. Nama-Nama Guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta Tahun Ajaran 2019-2020

01	KH Syukron Ma'mun	54	Ustz. Mutammimah
02	KH. Asmuni Rahman	55	Ustz. Susi Ernawati
03	KH Ah. Qosim Susilo, M.Pd	56	Ustz. Zulfa Yunita , S.Pd
04	KH. Ahmad Dhofir	57	Ustz. Ummu Hani , S.Pd
05	Ust. Drs. Ahmad Fauzi B	58	Ust. Rifqi Fahlevi
06	Ust. Drs. Syihabuddin Q	59	Ustz. Rosma Laili, S.Pd
07	KH. Anwar Wahdi Hasyi	60	Ust. Muhammad Ismail H
08	KH. Drs. Ukar Rohili	61	Ust. Ghiyats Rizky M
09	KH A. Endang Sobari , S.Pd	62	Ust. Faiz Hasbullah
10	KH. AR Musyaffa Basya BA	63	Ustz. Yulia Syifa
11	KH. Ahmad Zaenal Ridlo SM	64	Ustz. Lailatul Mubarakah
12	KH. Moh. Taqwim, S.Sos	65	Ustz. Anggina Salsabila
13	KH. Muhammad faiz SM Lc	66	Ustz. Syifa Oktaviani
14	KH. Faisal Ali Nurdin, MA	67	Ustz. Shofinah
15	Ust. Salman Alfarisi, S.Pd.I	68	Ustz. Aslahah
16	Ust. M. Sidup BA	69	Ust. Abdul Jabbar
17	Ust. Drs. Kholili Syamsuddin	70	Ust. Abdul Rozaq Salaf
18	Ust. Drs. Hadi Musthofa	71	Ust. M. Muhsin Solihin
19	Ust. Muh. Naufal ,S.PdI	72	Ust. Amiruddin Bashori
20	Ustz. St. Rahmah T, S.PdI	73	Ust. Abdul Aziz Fathoni
21	Ustz. St. Romlah Asmuni	74	Ust. Ahmad Syarifuddin
22	Ustz. Hj. Nursida	75	Ust. Suhairu
23	Ust. Isma'il Rakasiwi, S.PdI	76	Ust. Ahmad Muzaki
24	Ust. Sayyid Romadhon , MA	77	Ust. Nur Riyan Fhauzie
25	Ust. Drs. Abd. Syakur, M.Pd	78	Ustz. Siti Rizqiyah
26	Ust. Moh. Makki, S.Ag	79	Ustz. Iis Anisah
27	Ust. Abdul Rochman, S.Pd.I	80	Ustz. Ana Lutfiyah
28	Ust. H. Zaenal Arifin H	81	Ustz. Silka Mawaddah
29	Ust. M. Raffi Affani, S.Sos	82	Ustz. Dra. Siti Adawiyah
30	Ust. H. Umar Faruq, S.Pd	83	Ustz. Mukaromah Asmuni

31	Ust. Drs. Widiyanto	84	Ustz. Lutfiyah Hani, S.Pd
32	Ust. Ahmad Mustholih, S.Pd	85	Ustz. Rina Agustina, S.Pd
33	Ust. M. Zaky	86	Ust. Muhammad Sabik H
34	Ust. Muhammad Khoiri, S.Pd	87	Ust. Haitsam Saeful Islam
35	KH Ahmad Baidlowi	88	Ust. Muhammad Fadhil Jkt
36	Ust. Syahrulli Arif	89	Ust. Muammar
37	Ust. Izzi Rahman	90	Ust. Ahmad Fauzan Nabil
38	Ust. M. Hilman	91	Ust. M. Raisul Fadli
39	Ust. Ahmad Zahid, S.Pd	92	Ust. Malik Abdul Aziz
40	Ust. Syukron Ma'mun	93	Ust, Muhammad Fadhil Prg
41	Ust. Irfan Prasetyo M.	94	Ust. Raihan Assegaf
42	Ustz. Anti Hanifah Noer	95	Ustz. Maulida Fitria Al Fazz
43	Ust. Sholeh Faqih, M.Pd	96	Ustz. Sarwatus Sa'adah
44	Ustz. Nurul Aulia	97	Ustz. Salawatun Ahzan
45	Ust. Ahmad Zarkasy	98	Ustz. St. Muthiah Aulia
46	Ust. M. Rizqi Alamsyah	99	Ustz. Nida Nurusy Syifa
47	Ust. Imaduddin	100	Ustz. Adela Rizki
48	Ust. Ibnu Aqil	101	Ustz. Qonita Nur Rohmah
49	Ust. Ahmad Mufid, S.Pd.I	102	Ustz. Noor Syafitri Asta N
50	Ust. Abd. Rozak, S.Pd	103	Ustz. Siti Humairoh
51	Ust. Muhammad Walid	104	Ustz. Nala Khoirun Naili
52	Ust. Samsul Arifin, S.Pd		
53	Ustz. Hana Kafiyah		

B. Analisis Butir Instrumen penelitian

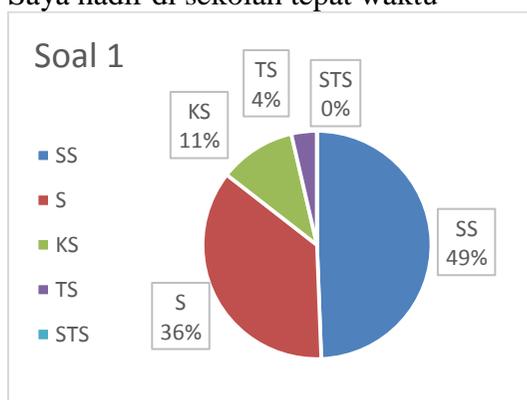
Analisis butir dilakukan untuk mengetahui jawaban responden terhadap masing-masing butir instrumen pada setiap variabel penelitian, dengan cara melihat prosentase jumlah responden yang menjawab positif terhadap setiap butir instrumen, yakni sebagai berikut:

Gambar Diagram 4.1

Analisis Butir Soal Instrumen Penelitian

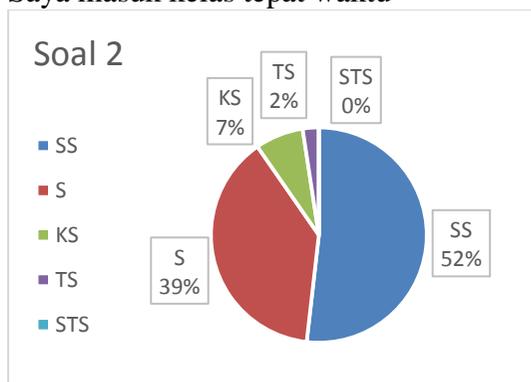
Variable Sikap Kerja Guru (Y)

1. Saya hadir di sekolah tepat waktu



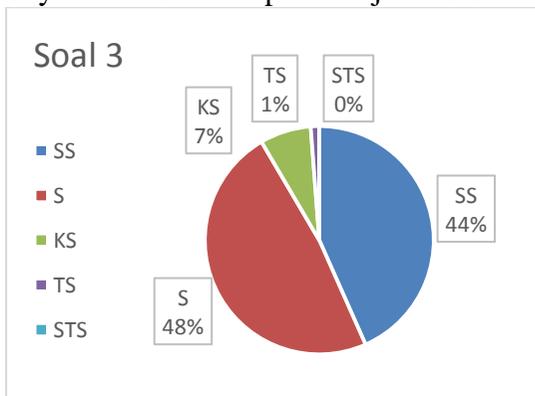
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (85%) guru hadir di sekolah tepat waktu.

2. Saya masuk kelas tepat waktu



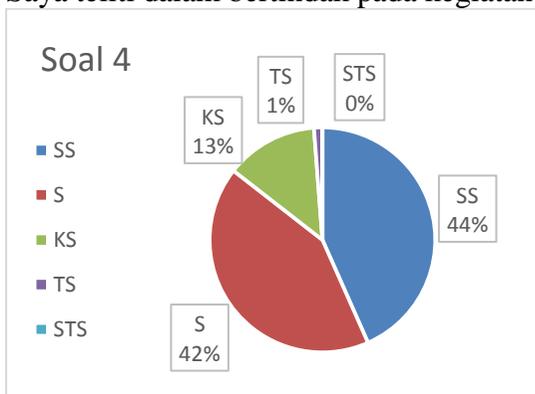
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (91%) guru masuk kelas tepat waktu.

3. Saya melaksanakan pembelajaran sesuai aturan



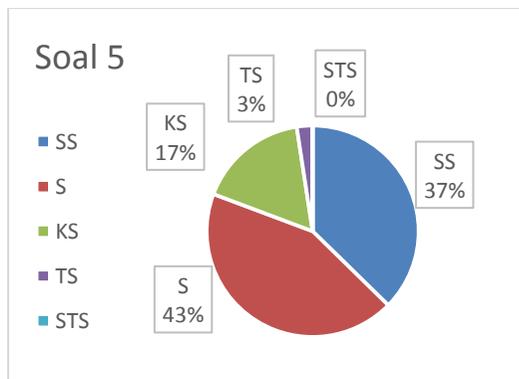
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (92%) guru melaksanakan pembelajaran sesuai aturan.

4. Saya teliti dalam bertindak pada kegiatan belajar mengajar



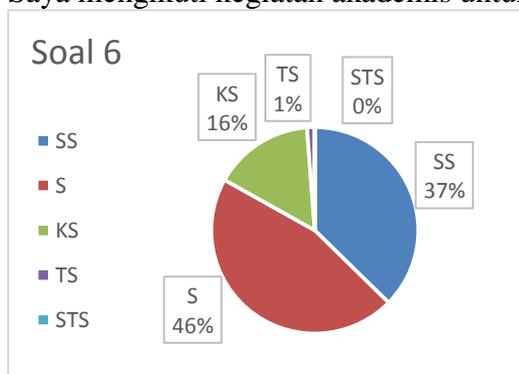
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (86%) guru teliti dalam bertindak pada kegiatan belajar mengajar.

5. Saya melaksanakan tugas pembelajaran dengan kualitas terbaik



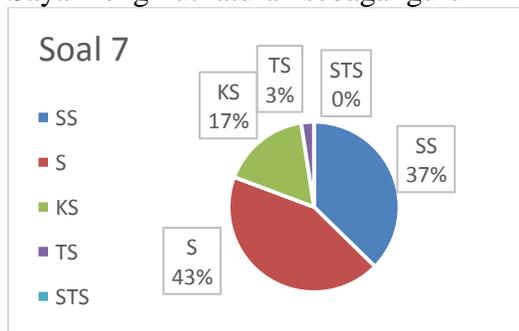
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (80%) guru melaksanakan tugas pembelajaran dengan kualitas terbaik.

6. Saya mengikuti kegiatan akademis untuk meningkatkan profesi saya



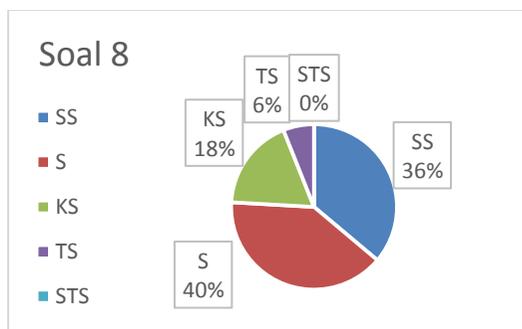
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (83%) guru mengikuti kegiatan akademis untuk meningkatkan profesi saya.

7. Saya mengikuti aturan sebagai guru



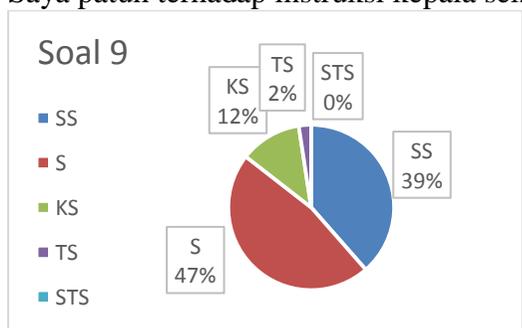
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (80%) guru mengikuti aturan sebagai guru.

8. Saya bertanggungjawab terhadap anak didik yang saya ajar



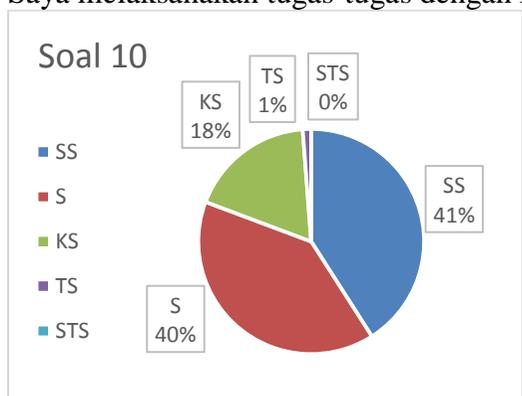
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (76%) guru bertanggungjawab terhadap anak didiknya.

9. Saya patuh terhadap instruksi kepala sekolah



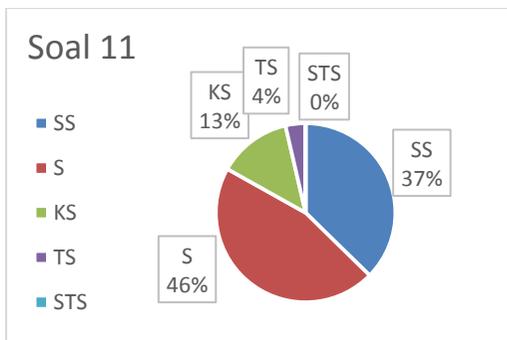
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (86%) guru patuh terhadap instruksi kepala sekolah.

10. Saya melaksanakan tugas-tugas dengan kesadaran sendiri



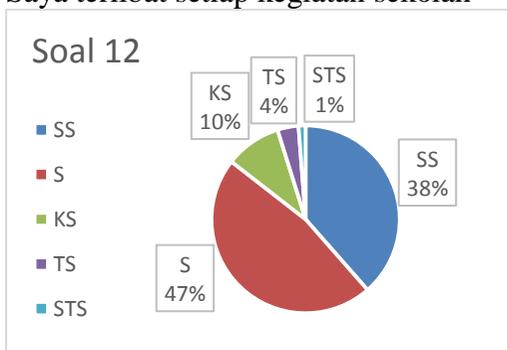
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (81%) guru melaksanakan tugas-tugas dengan kesadaran sendiri.

11. *Saya membiarkan tugas dari kepala sekolah melampaui batas waktu*



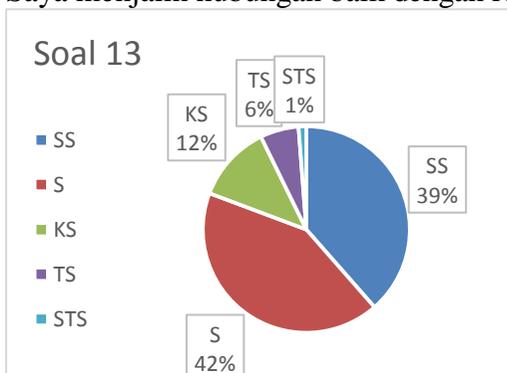
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (17%) guru yang membiarkan tugas dari kepala sekolah melampaui batas waktu.

12. Saya terlibat setiap kegiatan sekolah



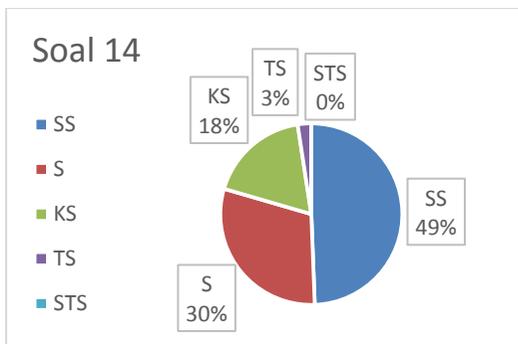
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (85%) guru terlibat setiap kegiatan sekolah.

13. Saya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja



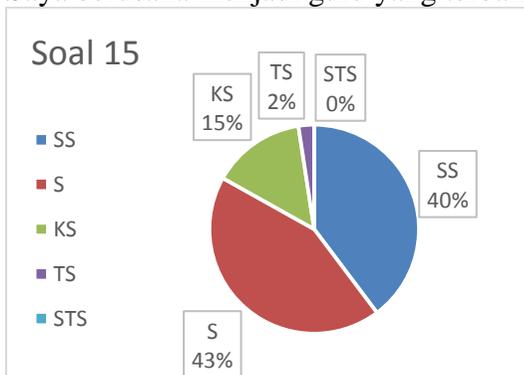
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (81%) guru menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.

14. Saya terlibat setiap kepanitian.



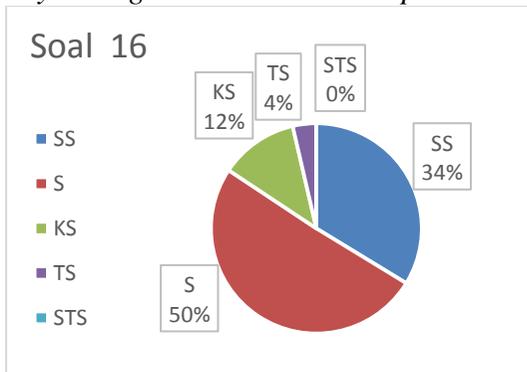
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (79%) guru terlibat setiap kepanitiaan.

15. Saya berusaha menjadi guru yang terbaik di sekolah



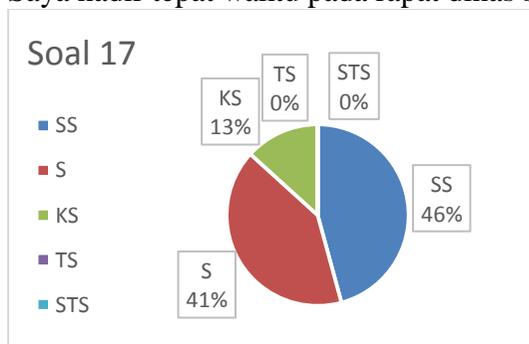
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (83%) guru berusaha menjadi guru yang terbaik di sekolah.

16. *Saya mengabaikan instruksi kepala sekolah*



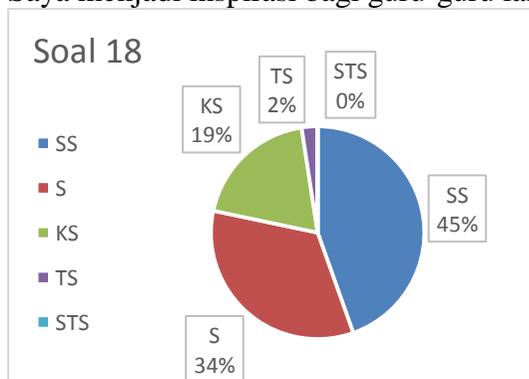
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (16%) guru yang mengabaikan instruksi kepala sekolah

17. Saya hadir tepat waktu pada rapat dinas sekolah



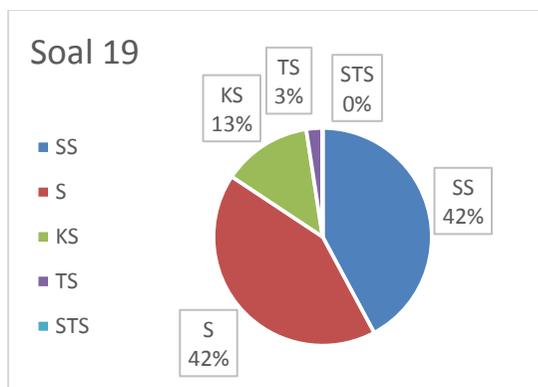
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (87%) guru hadir tepat waktu pada rapat dinas sekolah.

18. Saya menjadi inspirasi bagi guru-guru lain



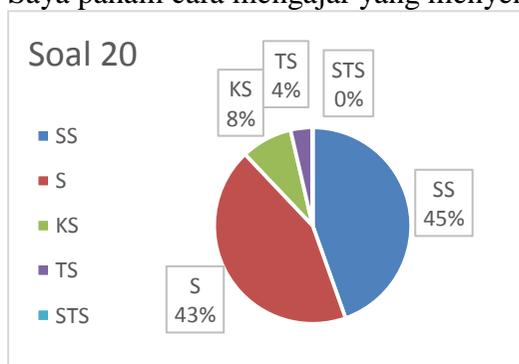
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (79%) guru menjadi inspirasi bagi guru-guru lain.

19. Saya paham cara menilai siswa dengan objektif



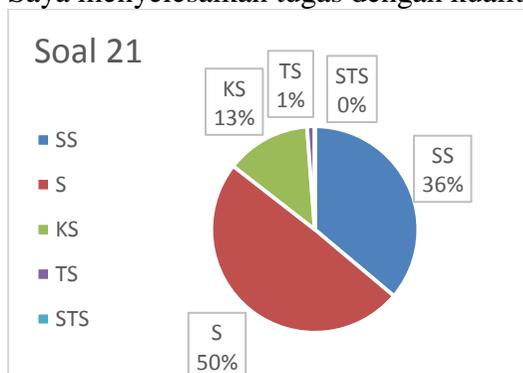
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (84%) guru paham cara menilai siswa dengan objektif.

20. Saya paham cara mengajar yang menyenangkan



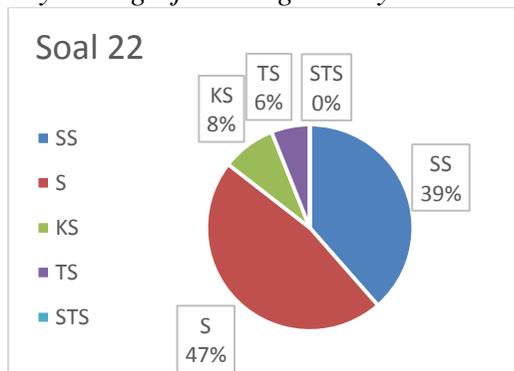
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (88%) guru paham cara mengajar yang menyenangkan.

21. Saya menyelesaikan tugas dengan kualitas yang maksimal



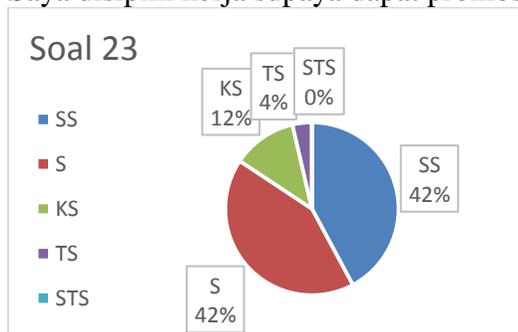
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (86%) guru menyelesaikan tugas dengan kualitas yang maksimal.

22. *Saya mengerjakan tugas hanya untuk kepentingan sendiri*



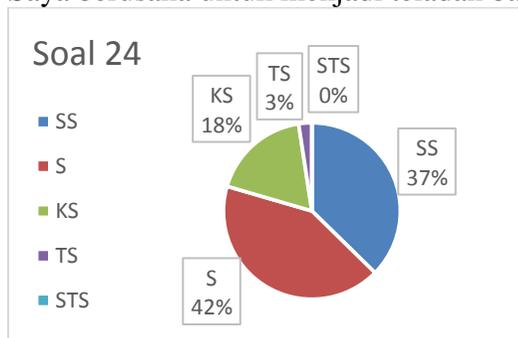
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (14%) guru yang mengerjakan tugas hanya untuk kepentingan sendiri.

23. *Saya disiplin kerja supaya dapat promosi jabatan*



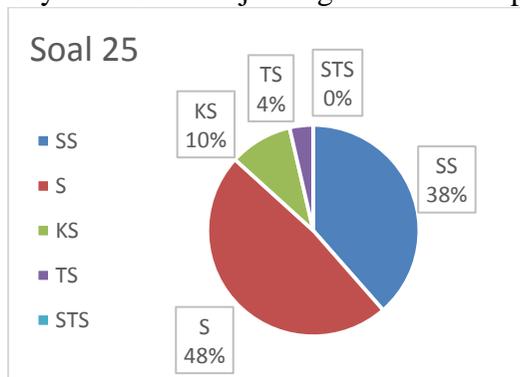
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (84%) guru disiplin kerja supaya dapat promosi jabatan.

24. *Saya berusaha untuk menjadi teladan bagi orang lain*



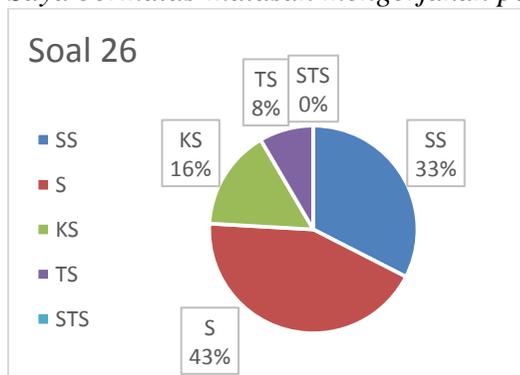
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (79%) guru berusaha untuk menjadi teladan bagi orang lain.

25. Saya berusaha kerja dengan baik walaupun fasilitas kurang memadai



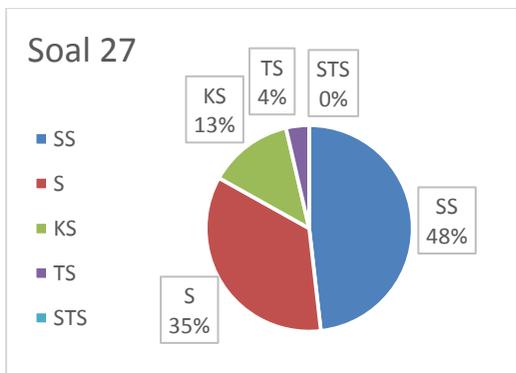
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (86%) guru berusaha kerja dengan baik walaupun fasilitas kurang memadai.

26. *Saya bermalas-malasan mengerjakan pekerjaan yang banyak*



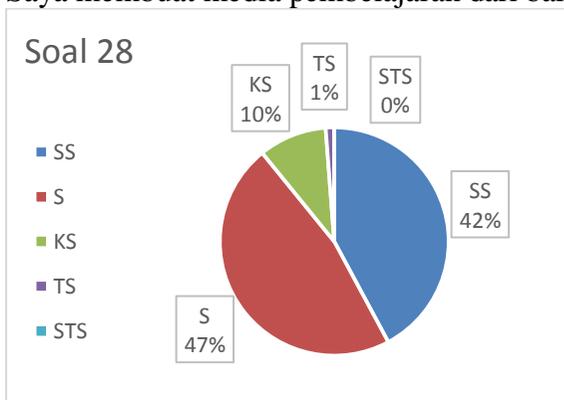
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (24%) guru bermalas-malasan mengerjakan pekerjaan yang banyak.

27. Saya membuat model pembelajaran baru



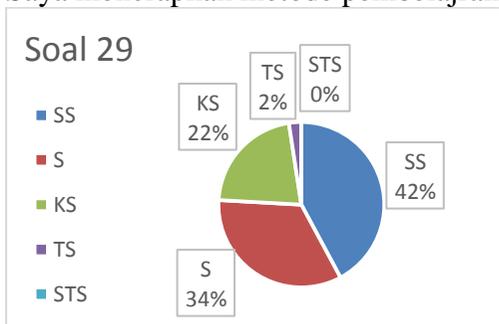
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (83%) guru membuat model pembelajaran baru.

28. Saya membuat media pembelajaran dari barang bekas



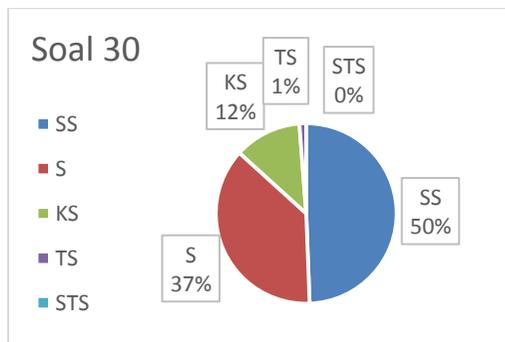
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (89%) guru membuat media pembelajaran dari barang bekas.

29. Saya menerapkan metode pembelajaran yang inspiratif



Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (76%) guru menerapkan metode pembelajaran yang inspiratif.

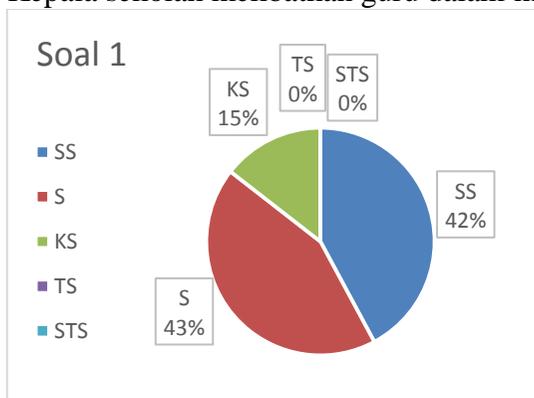
30. Saya mengajar dengan menggunakan game



Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (87%) guru mengajar dngn menggunakan game.

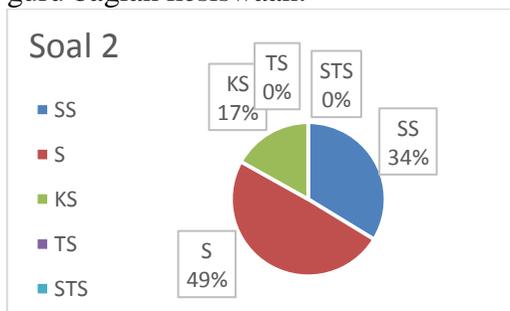
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

1. Kepala sekolah melibatkan guru dalam merumuskan tujuan sekolah



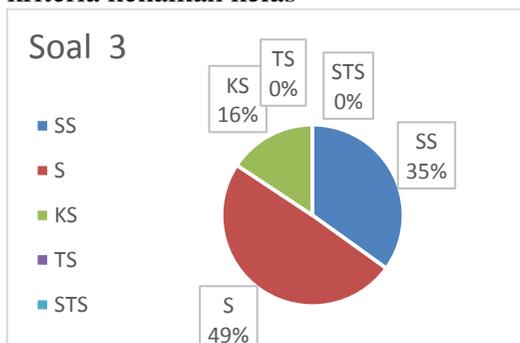
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (85%) kepala sekolah melibatkan guru dalam merumuskan tujuan sekolah.

2. Kepala sekolah melakukan pelimpahan tugas bidang kesiswaan kepada guru bagian kesiswaan.



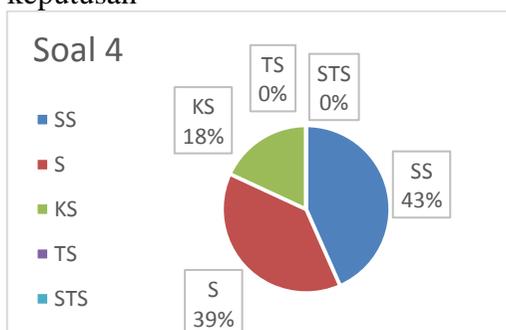
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (83%) Kepala sekolah melakukan pelimpahan tugas bidang kesiswaan kepada guru bagian kesiswaan.

3. Kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam merumuskan kriteria-kriteria kenaikan kelas



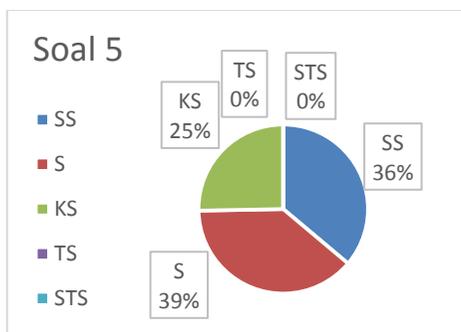
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (84%) Kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam merumuskan kriteria-kriteria kenaikan kelas.

4. Kepala sekolah mendengarkan masukan dari guru untuk membuat keputusan



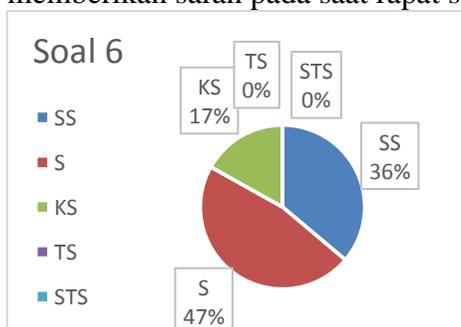
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) Kepala sekolah mendengarkan masukan dari guru untuk membuat keputusan.

5. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kreatifitasnya



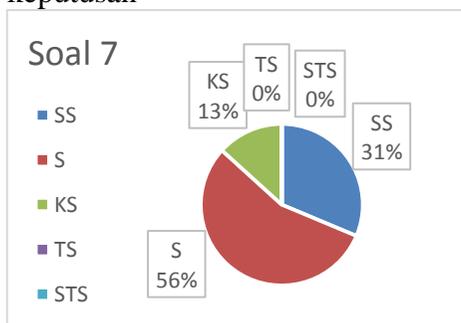
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (75%) Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kreatifitasnya.

6. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan saran pada saat rapat sekolah



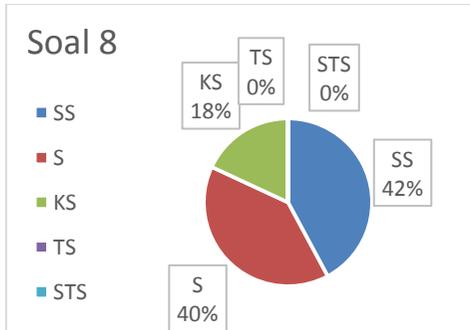
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (83%) Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan saran pada saat rapat sekolah.

7. Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam menentukan keputusan



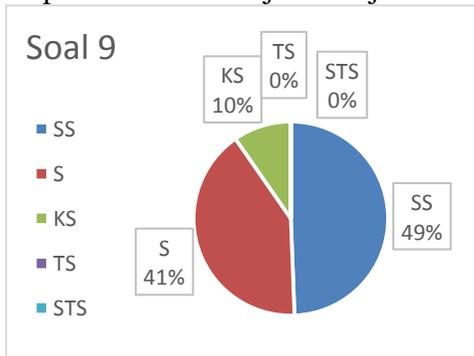
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (87%) Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam menentukan keputusan.

8. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyumbangkan idenya



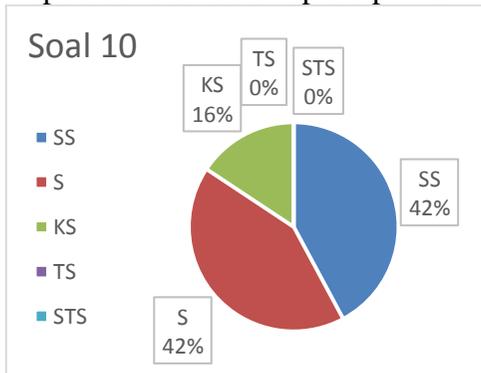
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyumbangkan idenya.

9. Kepala sekolah menjalin kerjasama dengan guru



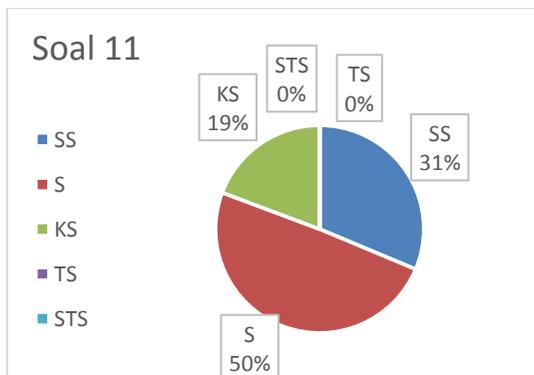
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (90%) Kepala sekolah menjalin kerjasama dengan guru.

10. Kepala sekolah bersikap disiplin terhadap guru



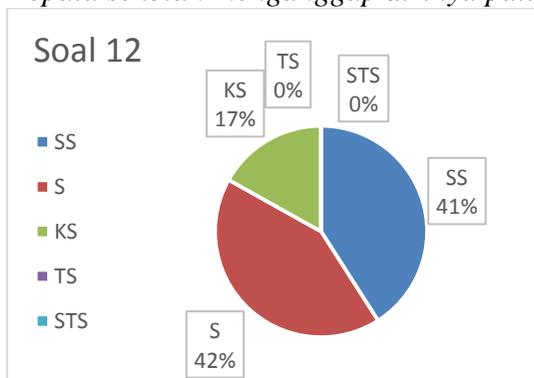
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (84%) Kepala sekolah bersikap disiplin terhadap guru.

11. Kepala sekolah mengambil keputusan secara kelompok



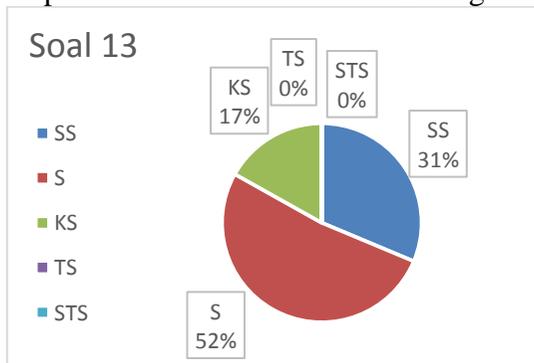
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (81%) Kepala sekolah mengambil keputusan secara kelompok.

12. Kepala sekolah menganggap dirinya paling pintar



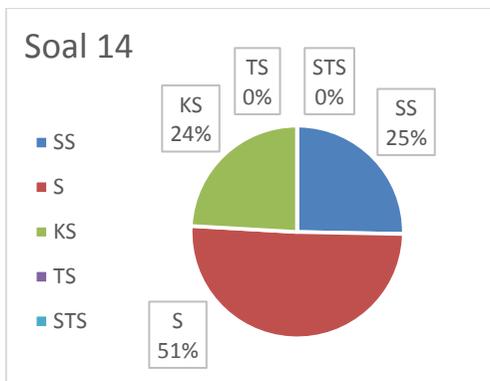
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (17%) Kepala sekolah menganggap dirinya paling pintar.

13. Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru



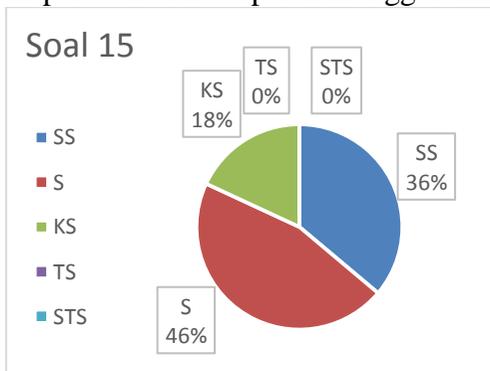
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (83%) Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru.

14. Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas kepada guru



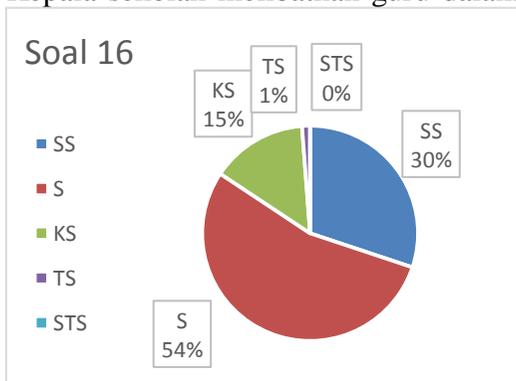
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (76%) Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas kepada guru.

15. Kepala sekolah berperan menggerakkan guru



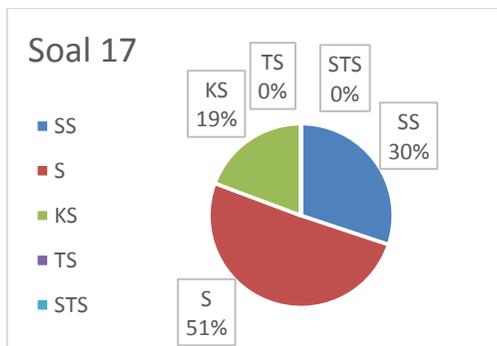
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) Kepala sekolah berperan menggerakkan guru.

16. Kepala sekolah melibatkan guru dalam merumuskan peraturan sekolah



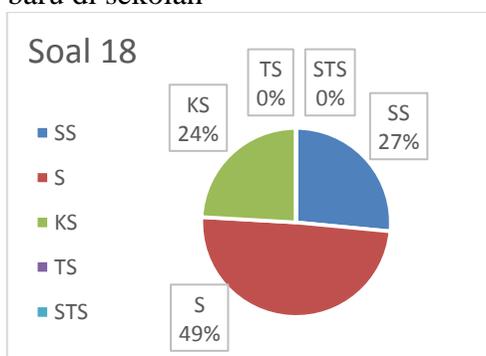
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (84%) Kepala sekolah melibatkan guru dalam merumuskan peraturan sekolah.

17. Kepala sekolah menyelesaikan masalah sendiri tanpa melibatkan guru



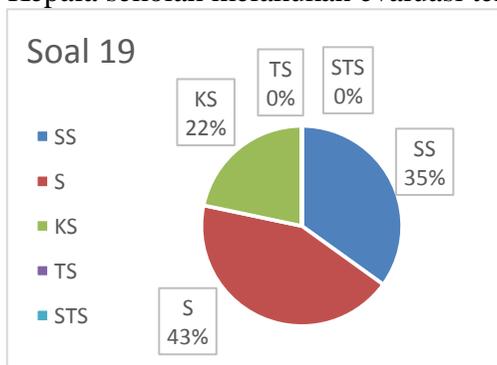
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (19%) Kepala sekolah menyelesaikan masalah sendiri tanpa melibatkan guru.

18. Kepala sekolah melibatkan guru dalam menentukan kebijakan-kebijakan baru di sekolah



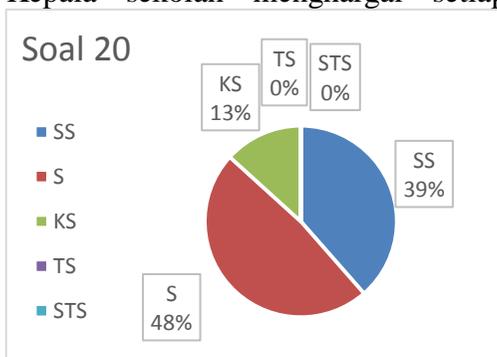
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (76%) Kepala sekolah melibatkan guru dalam menentukan kebijakan-kebijakan baru di sekolah.

19. Kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru



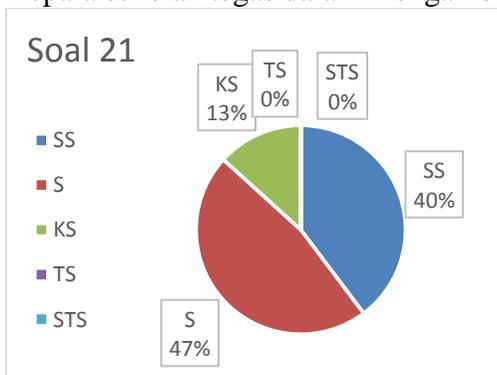
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (78%) Kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru.

20. Kepala sekolah menghargai setiap potensi yang dimiliki guru



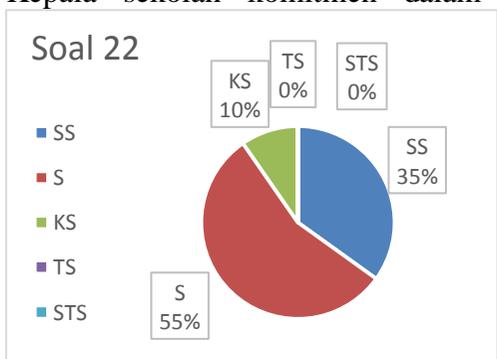
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (87%) Kepala sekolah menghargai setiap potensi yang dimiliki guru.

21. Kepala sekolah tegas dalam mengambil keputusan



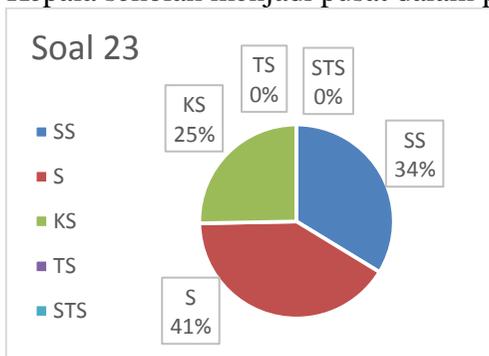
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (87%) Kepala sekolah tegas dalam mengambil keputusan.

22. Kepala sekolah komitmen dalam menentukan kebijakan sekolah



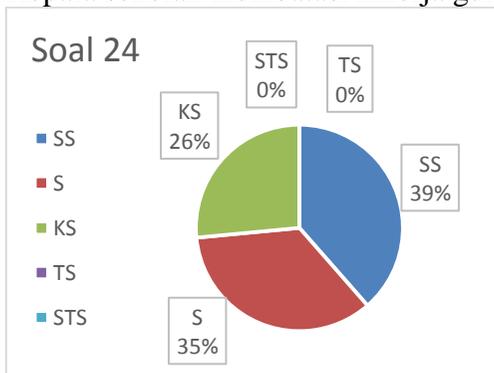
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (90%) Kepala sekolah komitmen dalam menentukan kebijakan sekolah.

23. Kepala sekolah menjadi pusat dalam pengambilan keputusan



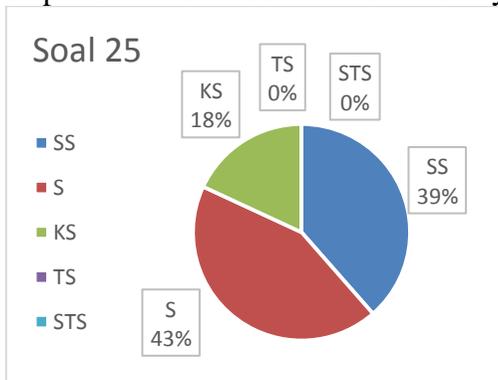
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (75%) Kepala sekolah menjadi pusat dalam pengambilan keputusan.

24. Kepala sekolah membatasi kinerja guru.



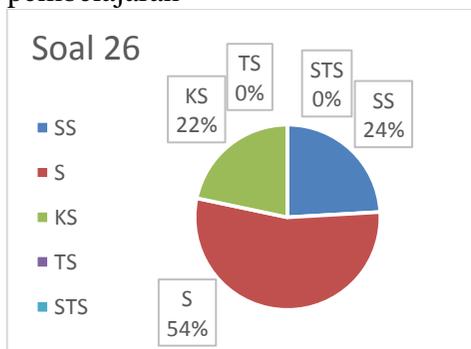
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (74%) Kepala sekolah membatasi kinerja guru.

25. Kepala sekolah membatasi kreatifitas yang dimiliki guru



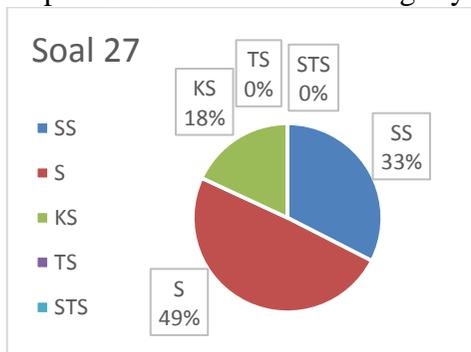
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) Kepala sekolah membatasi kreatifitas yang dimiliki guru.

26. Kepala sekolah mengatur aktivitas yang dilakukan guru dalam proses pembelajaran



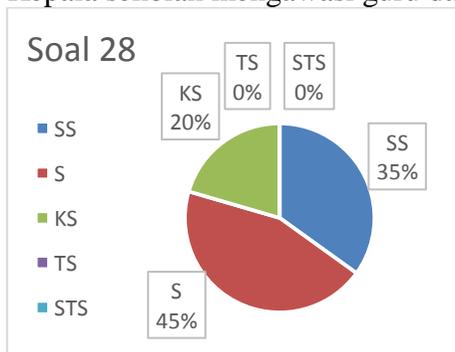
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (78%) Kepala sekolah mengatur aktivitas yang dilakukan guru dalam proses pembelajaran.

27. Kepala sekolah menentukan tugas yang ingin dilakukan guru di sekolah



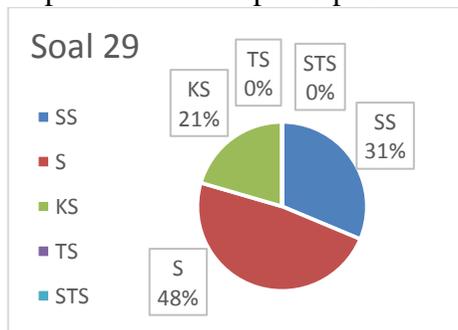
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) Kepala sekolah menentukan tugas yang ingin dilakukan guru di sekolah.

28. Kepala sekolah mengawasi guru dalam melaksanakan tugasnya



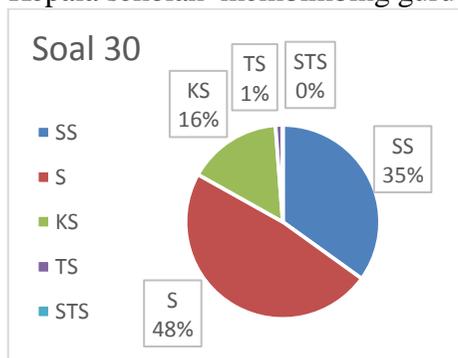
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (80%) Kepala sekolah mengawasi guru dalam melaksanakan tugasnya.

29. Kepala sekolah berpartisipasi dalam organisasi sekolah



Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (79%) Kepala sekolah berpartisipasi dalam organisasi sekolah.

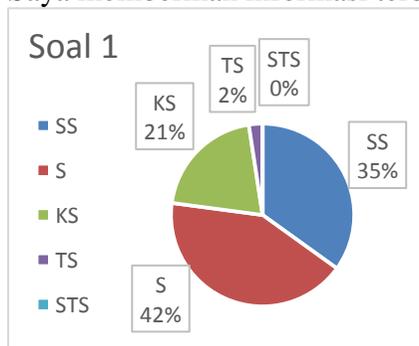
30. Kepala sekolah membimbing guru dalam melaksanakan tugas



Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (83%) Kepala sekolah membimbing guru dalam melaksanakan tugas.

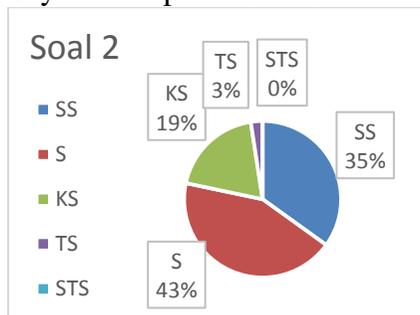
Komunikasi Organisasi (X2)

1. Saya memberikan informasi terbaru kepada sekolah.



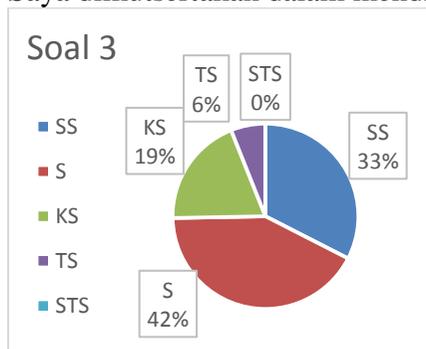
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (77%) guru memberikan informasi terbaru kepada sekolah.

2. Saya mendapat informasi terbaru setiap ada pembaharuan peraturan



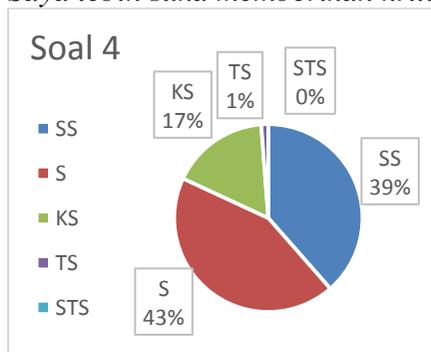
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (78%) guru mendapat informasi terbaru setiap ada pembaharuan peraturan.

3. Saya diikutsertakan dalam mendiskusikan kebijakan sekolah



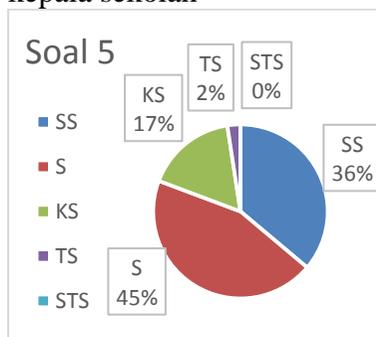
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (75%) guru diikutsertakan dalam mendiskusikan kebijakan sekolah.

4. *Saya lebih suka memberikan kritik di luar forum rapat guru*



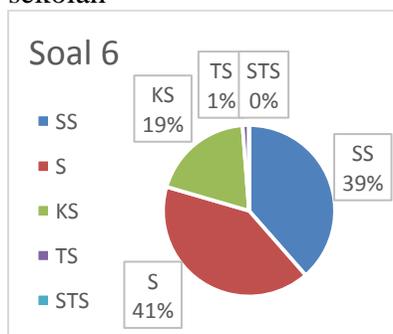
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (18%) guru lebih suka memberikan kritik di luar forum rapat guru.

5. Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah



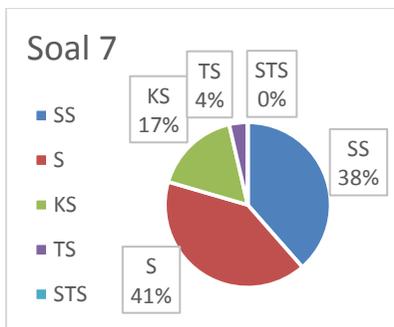
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (81%) guru mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah.

6. Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh sekolah



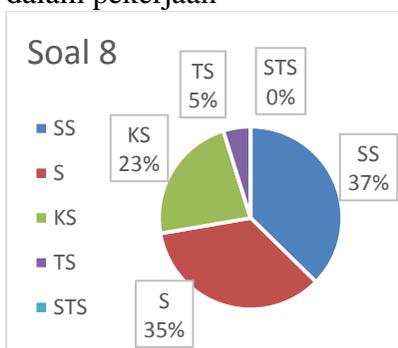
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (80%) guru bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh sekolah.

7. Saya merasa bertanggungjawab atas tugas-tugas yang diberikan sekolah kepada saya



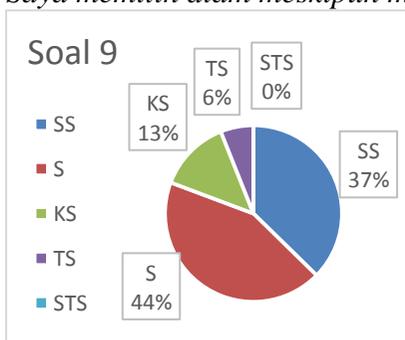
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (79%) guru merasa bertanggungjawab atas tugas-tugas yang diberikan sekolah.

8. Saya mengkomunikasikan kepada kepala sekolah bila ada kendala dalam pekerjaan



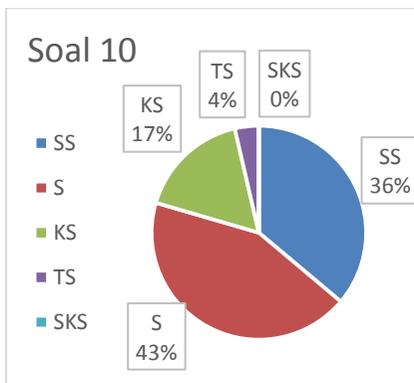
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (72%) guru mengkomunikasikan kepada kepala sekolah bila ada kendala dalam pekerjaan.

9. *Saya memilih diam meskipun memiliki pendapat yang baik*



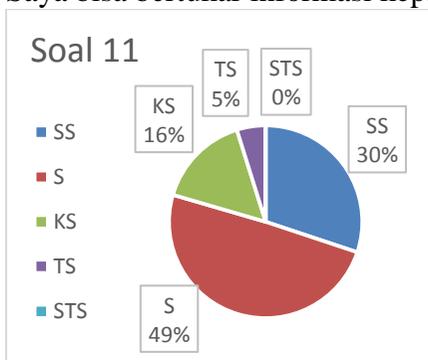
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (19%) guru memilih diam meskipun memiliki pendapat yang baik.

10. Saya mudah dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah



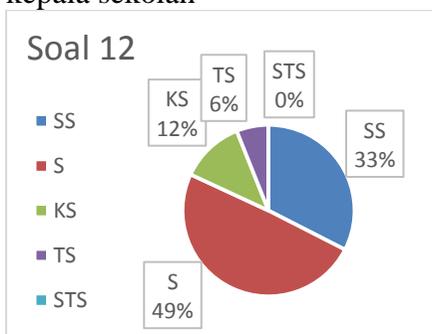
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (79%) guru mudah dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah.

11. Saya bisa bertukar informasi kepada sesama guru dengan jelas



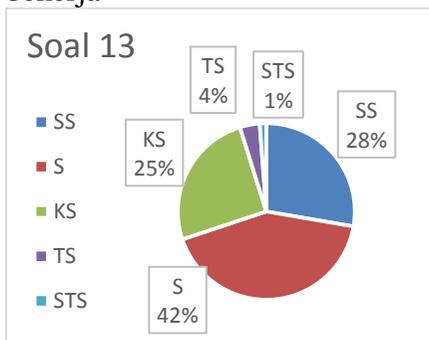
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (79%) guru bisa bertukar informasi kepada sesama guru dengan jelas.

12. Saya dan staff dengan mudah dapat melakukan komunikasi terhadap kepala sekolah



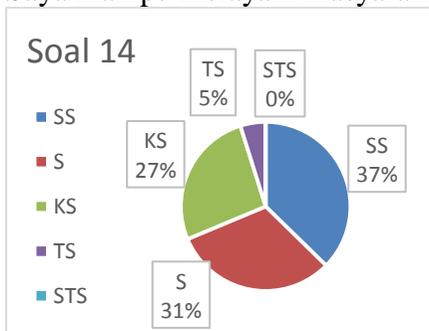
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) guru dengan mudah dapat melakukan komunikasi terhadap kepala sekolah.

13. Saya mudah membentuk kerjasama dengan guru yang lain dalam bekerja



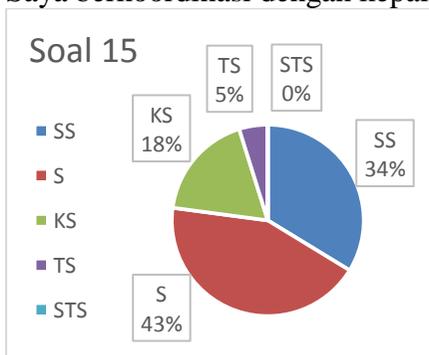
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (70%) guru mudah membentuk kerjasama dengan guru yang lain dalam bekerja.

14. Saya mampu melayani masyarakat umum



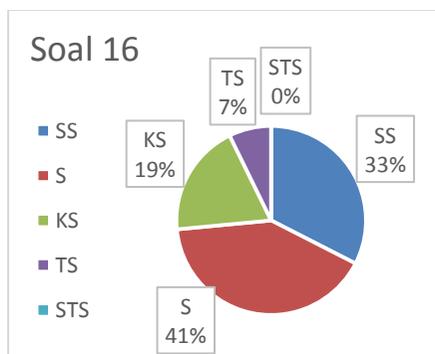
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (68%) guru mampu melayani masyarakat umum.

15. Saya berkoordinasi dengan kepala sekolah secara mudah



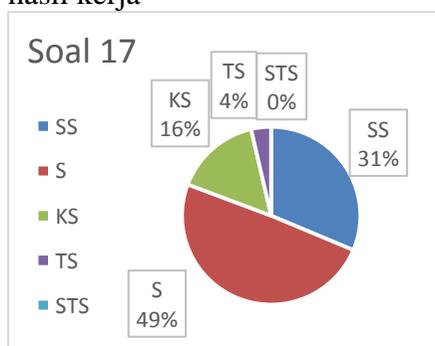
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (77%) guru berkoordinasi dengan kepala sekolah secara mudah.

16. *Saya mendapat penolakan dalam memberikan saran kepada kepala sekolah*



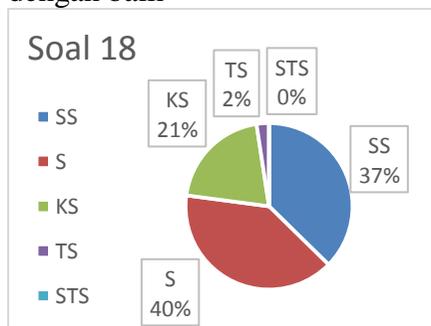
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (26%) guru mendapat penolakan dalam memberikan saran kepada kepala sekolah.

17. Saya direspon dengan baik oleh kepala sekolah setiap melaporkan hasil kerja



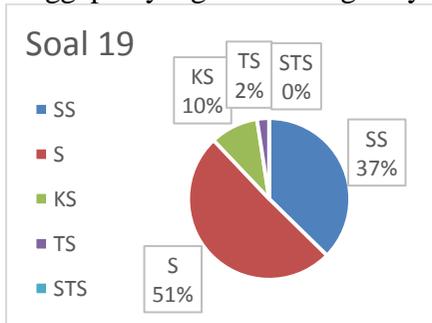
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (80%) guru direspon dengan baik oleh kepala sekolah setiap melaporkan hasil kerja.

18. Saya mendapat pujian dari kepala sekolah setiap melaksanakan tugas dengan baik



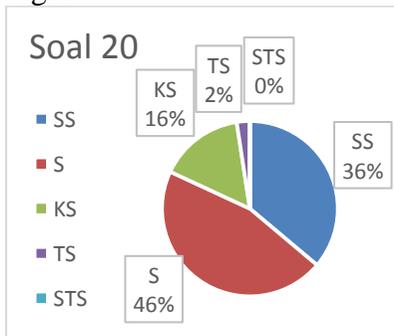
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (77%) guru mendapat pujian dari kepala sekolah setiap melaksanakan tugas dengan baik.

19. Saya memberikan gagasan setiap rapat sekolah dan mendapat tanggapan yang baik oleh guru yang lain



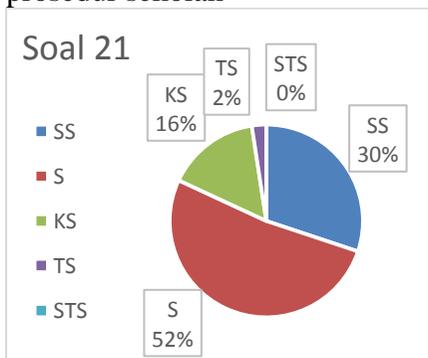
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (88%) guru memberikan gagasan setiap rapat sekolah dan mendapat tanggapan yang baik oleh guru yang lain.

20. Saya mendapat penjelasan dari kepala sekolah dalam melaksanakan tugas



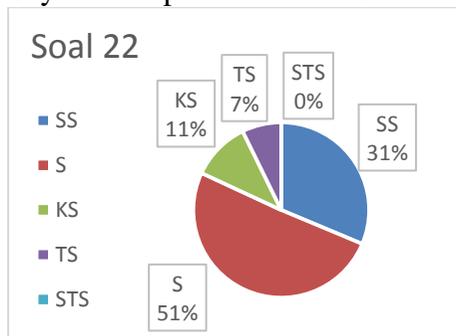
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) guru mendapat penjelasan dari kepala sekolah dalam melaksanakan tugas.

21. Saya mendapat informasi mengenai tugas kerja guru sesuai dengan prosedur sekolah



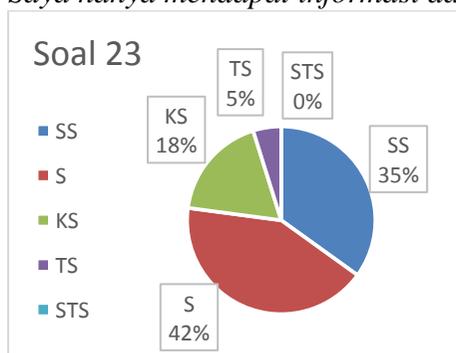
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) guru mendapat informasi mengenai tugas kerja guru sesuai dengan prosedur sekolah.

22. Saya mendapatkan informasi dari berbagai sumber



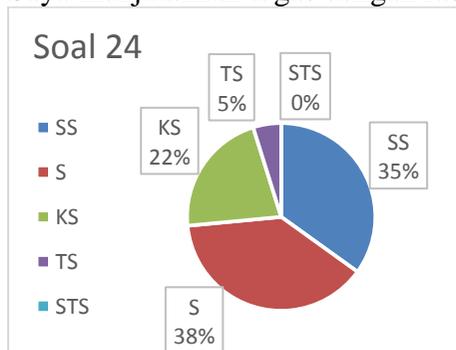
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) guru mendapatkan informasi dari berbagai sumber.

23. Saya hanya mendapat informasi dari satu arah saja



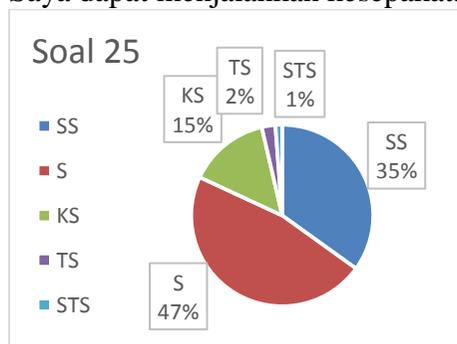
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (23%) guru yang hanya mendapat informasi dari satu arah saja.

24. Saya menjalankan tugas dengan rasa tanggungjawab



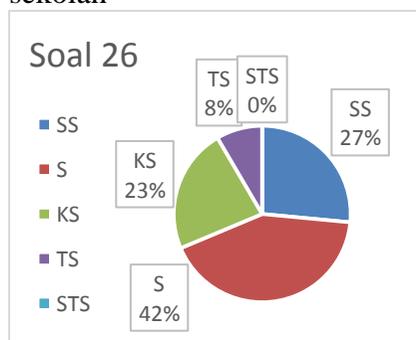
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (73%) guru menjalankan tugas dengan rasa tanggungjawab.

25. Saya dapat menjalankan kesepakatan hasil rapat guru dengan baik



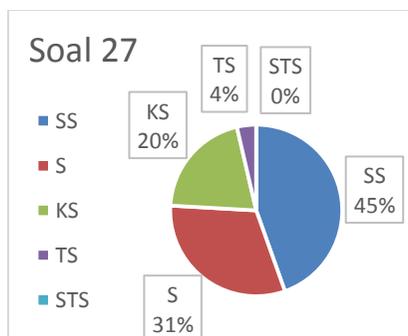
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (82%) guru dapat menjalankan kesepakatan hasil rapat guru dengan baik.

26. Saya dapat memahami kata-kata yang disampaikan oleh kepala sekolah



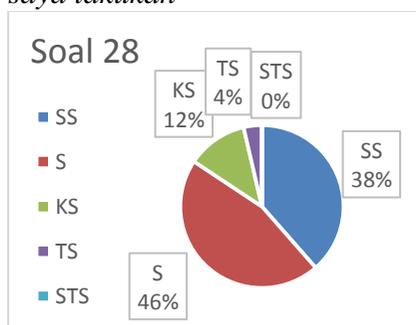
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (69%) guru dapat memahami kata-kata yang disampaikan oleh kepala sekolah.

27. Saya memahami dengan baik pesan yang ingin saya sampaikan kepada guru



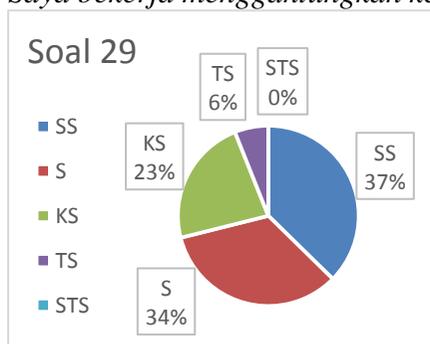
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (76%) guru memahami dengan baik pesan yang ingin saya sampaikan kepada guru.

28. *Saya mendapat teguran dari kepala sekolah atas kesalahan yang saya lakukan*



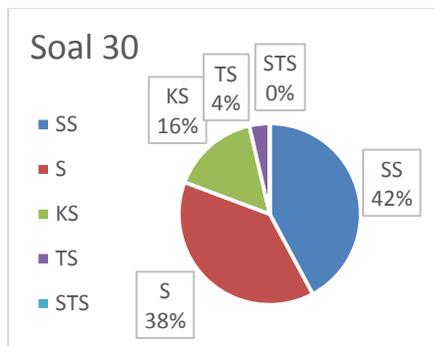
Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (16%) guru yang mendapat teguran dari kepala sekolah atas kesalahan yang saya lakukan.

29. *Saya bekerja menggantungkan kepada guru yang lain*



Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian kecil (29%) guru yang bekerja menggantungkan kepada guru yang lain.

30. *Saya mampu meningkatkan profesional kerja dengan guru yang lain*



Berdasarkan gambar histogram di atas. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar (80%) guru mampu meningkatkan profesional kerja dengan guru yang lain.

C. Analisis Deskriptif Data Hasil Penelitian

Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor Sikap Kerja Guru (Y), Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Komunikasi Organisasi (X_2) yang diperoleh dari angket dengan skala (*Rating Scale*) 1 sampai dengan 5. Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Science*). Seiring dengan perkembangan zaman maka tujuan awal diciptakan SPSS sedikit bergeser. Awalnya, SPSS diciptakan untuk proses mengolah data dalam bidang ilmu social. Namun, sekarang fungsi SPSS sudah diperluas untuk melayani berbagai jenis *user* seperti untuk proses produksi pabrik, riset ilmu *science*, dan lainnya. Oleh karena itu, kepanjangan SPSS pun berubah menjadi (*Statistical Product and Service Solutions*) dan Microsoft Excell 2010.

Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 25 untuk menyajikan statistik deskriptif, sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif antara lain: jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median atau nilai tengah, modus (*mode*) atau nilai yang sering muncul, simpang baku (*Standard Deviation*), varians (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*).

1. Variabel Sikap Kerja Guru(Y)

a. Data Deskripsi

Data deskriptif adalah data yang diperoleh dari data penelitian (angket) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Data yang telah diolah menggunakan SPSS 25 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.2
Data Deskriptif Variabel Sikap Kerja Guru (Y)

Statistics		
Sikap Kerja Guru		
N	Valid	83
	Missing	0
Mean		126.51
Std. Error of Mean		.851
Median		126.00
Mode		124
Std. Deviation		7.750
Variance		60.058
Range		34
Minimum		109
Maximum		143
Sum		10500

Berdasarkan tabel di atas, maka terlihat skor rata-rata 126,51 dan modus 124 yang jaraknya tidak jauh berbeda. Tampilan lengkap perolehan skor variabel Sikap Kerja Guru dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram berikut ini.

Memperhatikan skor rata-rata Sikap Kerja Guru yaitu 126,51 atau sama dengan $126,51:150^2 \times 100\% = 84,34\%$ dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:³

Tabel 4.3
Kriteria Taraf Perkembangan Variabel

No.	Tingkat %	Keterangan
1	90% - 100%	Sangat tinggi
2	80% - 89%	Tinggi

²Di dapat dari jumlah soal di kali jumlah jawaban misal $30 \times 5 = 150$

³Moch.Idochi Anwar, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, Bandung: *Tesis*, FPS IKIP Bandung, 1984, ha.l. 101

3	70% - 79%	Cukup tinggi
4	60% - 69%	Sedang
5	50% - 59%	Rendah
6	40% ke bawah	Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel prestasi akademik berada pada taraf **Tinggi (84,34%)**. Hal ini menunjukkan bahwa Pentingnya meningkatkan Sikap Kerja Guru di Suatu Lembaga Pendidikan, sehingga Sikap Kerja Guru disuatu lembaga Pendidikan sesuai yang diharapkan.

b. Gambar Frekuensi

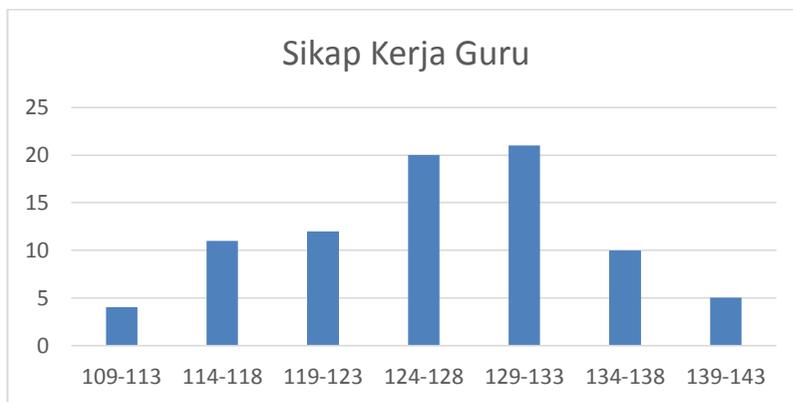
Adapun tabel distribusi frekuensi dari tabel Sikap Kerja Guru (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Skor Sikap Kerja Guru (Y)

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase
109-113	4	4,82	4,82
114-118	11	13,25	18,07
119-123	12	14,46	32,53
124-128	20	24,1	56,63
129-133	21	25,3	81,93
134-138	10	12,05	93,98
139-143	5	6,02	100

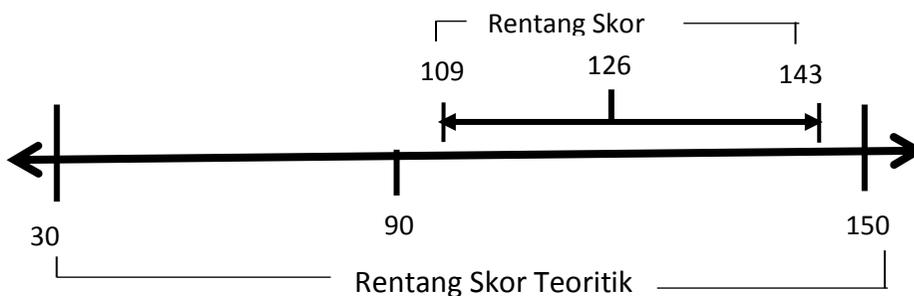
	83	100	
--	----	-----	--

c. Gambar Histogram

Gambar 4.5

Gambar di atas, menunjukkan bahwa skor variabel Sikap Kerja Guru memiliki kecenderungan sebaran yang tinggi. Hal ini seperti dijelaskan bahwa berdasarkan deskripsi statistik data diketahui bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 124 yang lebih kecil dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 126,51.

Variabel Sikap Kerja Guru memiliki rentang skor teoritik 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90 dan rentang skor empirik antara 109 sampai dengan 143, dengan skor median empirik 126 yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja guru dalam penelitian ini relatif memiliki kategori tinggi.



Gambar 4.6
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Sikap Kerja Guru

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

a. Data Deskripsi

Data deskriptif adalah data yang diperoleh dari data penelitian (angket) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Data yang telah diolah menggunakan SPSS 25 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah in.

Tabel 4.7
Data Deskriptif Variabel
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Statistics		
Kepemimpinan Kepala Sekolah		
N	Valid	83
	Missing	0
Mean		125.14

Std. Error of Mean	.827
Median	126.00
Mode	126 ^a
Std. Deviation	7.532
Variance	56.735
Range	36
Minimum	103
Maximum	139
Sum	10387
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown	

Berdasarkan tabel di atas, maka terlihat skor rata-rata 125,14 dan modus 126 yang jaraknya tidak jauh berbeda. Tampilan lengkap perolehan skor variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram berikut ini.

Memperhatikan skor rata-rata kepemimpinan kepala sekolah yaitu 125,14 atau sama dengan $125,14:150^4 \times 100\% = 83,43\%$ dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:⁵

Tabel. 4.8
Kriteria Taraf Perkembangan Variabel

No.	Tingkat %	Keterangan
1	90% - 100%	Sangat tinggi
2	80% - 89%	Tinggi
3	70% - 79%	Cukup tinggi
4	60% - 69%	Sedang
5	50% - 59%	Rendah

⁴Di dapat dari jumlah soal di kali jumlah jawaban misal $30 \times 5 = 150$

⁵Moch.Idochi Anwar, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984, ha.l. 101

6	40% ke bawah	Sangat rendah
---	--------------	---------------

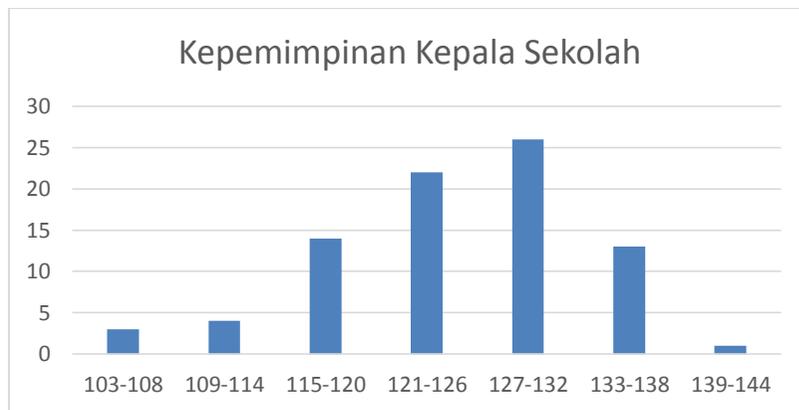
Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel prestasi akademik berada pada taraf **Tinggi (83,43%)**. Hal ini menunjukkan bahwa Pentingnya meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah di Suatu Lembaga Pendidikan, sehingga kepemimpinan kepala sekolah disuatu lembaga Pendidikan sesuai yang diharapkan.

b. Tabel Frekuensi

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi Skor
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase
103-108	3	3,61	3,61
109-114	4	4,82	8,43
115-120	14	16,87	25,3
121-126	22	26,51	51,81
127-132	26	31,33	83,14
133-138	13	15,66	98,8
139-144	1	1,2	100
	83	100	

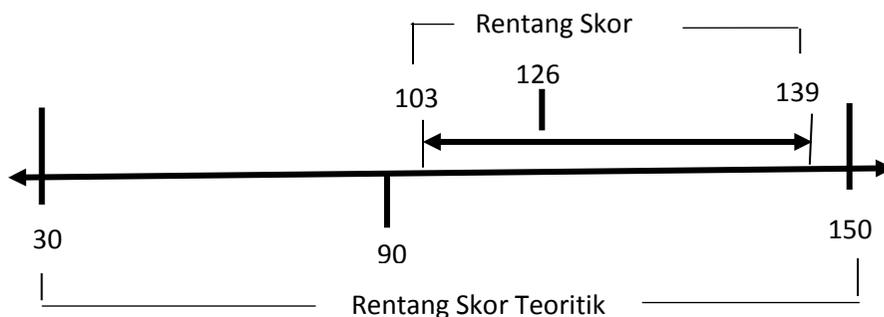
c. Tabel Histogram



Gambar 4.10
Histogram Variabel
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Gambar di atas, menunjukkan bahwa skor variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki kecenderungan sebaran yang tinggi. Hal ini seperti dijelaskan oleh deskripsi statistik data variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 126 yang lebih *besar* dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 125,14

Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki rentang skor teoritik 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90 dan rentang skor empirik antara 103 sampai dengan 139, dengan skor tengah (*median*) empirik 126 yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam penelitian ini relatif memiliki *kategori tinggi/baik*.



Gambar 4.11
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

3. Komunikasi Organisasi (X_2)

a. Data Deskripsi

Data deskriptif adalah data yang diperoleh dari data penelitian (angket) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Data yang telah diolah menggunakan SPSS 25 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.12
Data Deskriptif Variabel
Komunikasi Organisasi (X_2)

Statistics		
Komunikasi Organisasi		
N	Valid	83
	Missing	0
Mean		122.69
Std. Error of Mean		.718
Median		122.00

Mode	121 ^a
Std. Deviation	6.537
Variance	42.730
Range	33
Minimum	110
Maximum	143
Sum	10183
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown	

Berdasarkan tabel di atas, maka terlihat skor rata-rata 122,69 dan modus 121 yang jaraknya tidak jauh berbeda. Tampilan lengkap perolehan skor variabel Komunikasi Organisasi dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram berikut ini.

Memperhatikan skor rata-rata Sikap Kerja Guru yaitu 126,51 atau sama dengan $122,69:150^6 \times 100\% = 81,79\%$ dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:⁷

Tabel. 4.13
Kriteria Taraf Perkembangan Variabel

No.	Tingkat %	Keterangan
1	90% - 100%	Sangat tinggi
2	80% - 89%	Tinggi
3	70% - 79%	Cukup tinggi
4	60% - 69%	Sedang
5	50% - 59%	Rendah
6	40% ke bawah	Sangat rendah

⁶Di dapat dari jumlah soal di kali jumlah jawaban misal $30 \times 5 = 150$

⁷Moch.Idochi Anwar, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984, ha.l. 101

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel komunikasi organisasi berada pada taraf **Tinggi 81,79%**. Hal ini menunjukkan bahwa Pentingnya meningkatkan komunikasi organisasi di Suatu Lembaga Pendidikan, sehingga komunikasi organisasi disuatu lembaga Pendidikan sesuai yang diharapkan.

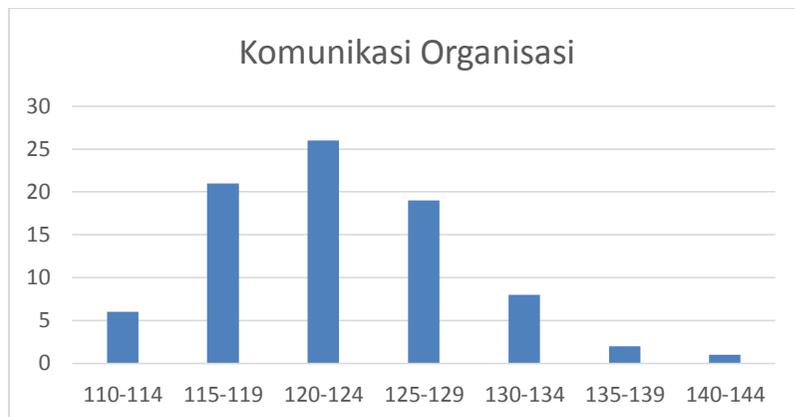
b. Tabel Frekuensi

Tabel 4.14
Distribusi Frekuensi Skor
Variabel Komunikasi Organisasi (X_2)

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase
110-114	6	7,23	7,23
115-119	21	25,3	32,53
120-124	26	31,33	63,86
125-129	19	22,89	86,75
130-134	8	9,64	96,39
135-139	2	2,41	98,8
140-144	1	1,2	100
	83	100	

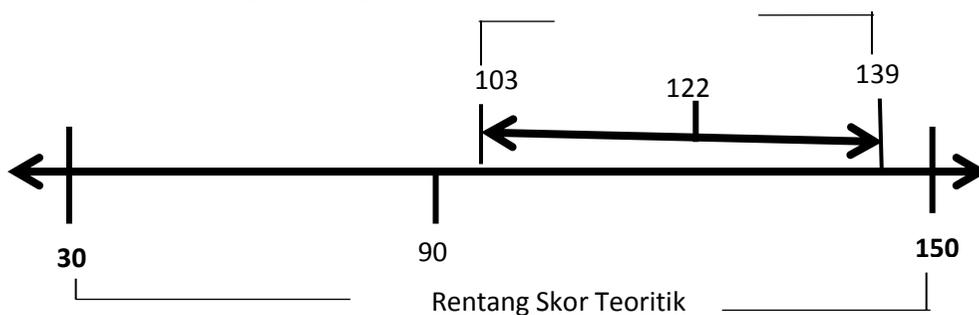
c. Gambar Histogram

Gambar 4.15
Histogram Variabel Komunikasi Organisasi (X_2)



Gambar di atas, menunjukkan bahwa skor variabel Komunikasi Organisasi memiliki kecenderungan sebaran yang tinggi. Hal ini seperti dijelaskan oleh deskripsi statistik data variabel komunikasi organisasi, bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 121 yang lebih besar dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 122,69.

Variabel Komunikasi Organisasi memiliki rentang skor teoritik 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90 dan rentang skor empirik antara 103 sampai dengan 139, dengan skor tengah (*median*) empirik 121 yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik. Dengan Rentang Skor diartikan bahwa Komunikasi Organisasi dalam penelitian ini relatif memiliki kategori tinggi/baik.



Gambar 4.16
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Komunikasi Organisasi (X_2)

D. Uji Prasyarat Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), dan Komunikasi Organisasi (X_2), Sikap Kerja Guru (Y), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama adalah teknik analisis korelasi sederhana dan berganda serta teknik regresi sederhana dan berganda.

Untuk dapat menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi tersebut di atas, maka diperlukan terpenuhinya tiga persyaratan analisis yaitu 1) analisis normalitas distribusi galat taksiran adalah galat taksiran (*error*) ketiga variabel harus *berdistribusi normal*, 2) analisis linieritas persamaan regresi (Y atas X_1 , dan X_2 ,) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan/bersama-sama, maka persamaan regresi harus *linier*, dan 3) analisis homogenitas varian yakni varians kelompok ketiga variabel harus *homogen*. Sedangkan uji independensi kedua variabel bebas tidak dilakukan, karena kedua variabel bebas tersebut diasumsikan telah independen.

Berdasarkan uraian di atas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran/Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut ini:

a. Pengaruh **Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)** terhadap **Sikap Kerja Guru (Y)**.

Ho: Galat taksiran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) atas Sikap Kerja Guru (Y) adalah *normal*

Hi: Galat taksiran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) atas Sikap Kerja Guru (Y) adalah *tidak normal*

Tabel 4.17
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N	83	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.69418284

Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.051
	Negative	-.071
Test Statistic		.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,200 > 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} 0,071$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah $1,645$ ($Z_{hitung} 0,071 < Z_{tabel} 1,645$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi *normal*.

b. Pengaruh **Komunikasi Organisasi (X_2)** terhadap **Sikap Kerja Guru (Y)**.

H_0 : Galat taksiran Komunikasi Organisasi (X_2) atas Sikap Kerja Guru (Y) adalah *normal*

H_1 : Galat taksiran Komunikasi Organisasi (X_2) atas Sikap Kerja Guru (Y) adalah *tidak normal*

Tabel 4.18
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.33213040
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.068
	Negative	-.067

Test Statistic	.068
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.	
b. Calculated from data.	
c. Lilliefors Significance Correction.	
d. This is a lower bound of the true significance.	

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,200 > 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} 0.068$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,645 ($Z_{hitung} 0.068 < Z_{tabel} 1,645$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 adalah berdistribusi normal.

c. Pengaruh **Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2)** secara bersama-sama terhadap **Sikap Kerja Guru (Y)**.

Ho: Galat taksiran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Sikap Kerja Guru (Y). adalah *normal*

Hi: Galat taksiran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Sikap Kerja Guru (Y) adalah *tidak normal*

Tabel 4.19
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1 dan X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.27690494
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090

	Negative	-.073
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.095^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 dan X_2 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,095 > 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} 0.090$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,645 ($Z_{hitung} 0.090 < Z_{tabel} 1,645$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 dan X_2 adalah berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Adapun uji linieritas persamaan regresi variabel terikat (Y) atas kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) adalah sebagai berikut ini:

a. Pengaruh **Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)** terhadap **Sikap Kerja Guru (Y)**.

H_0 : $Y = A + BX_1$, artinya regresi Sikap Kerja Guru (Y) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) adalah *linier*.

H_1 : $Y \neq A + BX_1$, artinya regresi Sikap Kerja Guru (Y) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) adalah *tidak linier*.

Tabel 4.20
ANOVA(Y atas X_1)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sikap Kerja Guru *	Between Groups	(Combine d)	1861.597	29	64.193	1.111	.362

Kepemimpinan Kepala Sekolah	Linearity	70.310	1	70.310	1.217	.275
	Deviation from Linearity	1791.287	28	63.975	1.107	.367
	Within Groups	3063.150	53	57.795		
	Total	4924.747	82			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_1 menunjukkan nilai $P \text{ Sig} = 0,367 > 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} = 1,107$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 28 dan dk penyebut 53 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1.89 ($F_{\text{hitung}} 1,107 < F_{\text{tabel}} 1,89$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan *linearitas* terpenuhi atau model persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah *linear*.

b. Pengaruh **Komunikasi Organisasi (X_2)** terhadap **Sikap Kerja Guru (Y)**.

H_0 : $Y = A + BX_2$, artinya regresi Sikap Kerja Guru (Y) atas Komunikasi Organisasi (X_2) adalah *linier*.

H_1 : $Y \neq A + BX_2$, artinya regresi Sikap Kerja Guru (Y) atas Komunikasi Organisasi (X_2) adalah *tidak linier*.

Tabel 4.21
ANOVA (Y atas X_2)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sikap Kerja Guru * Komunikasi Organisasi	Between Groups	(Combined)	1456.347	24	60.681	1.015	.464
		Linearity	516.416	1	516.416	8.636	.005
		Deviation from Linearity	939.931	23	40.867	.683	.842

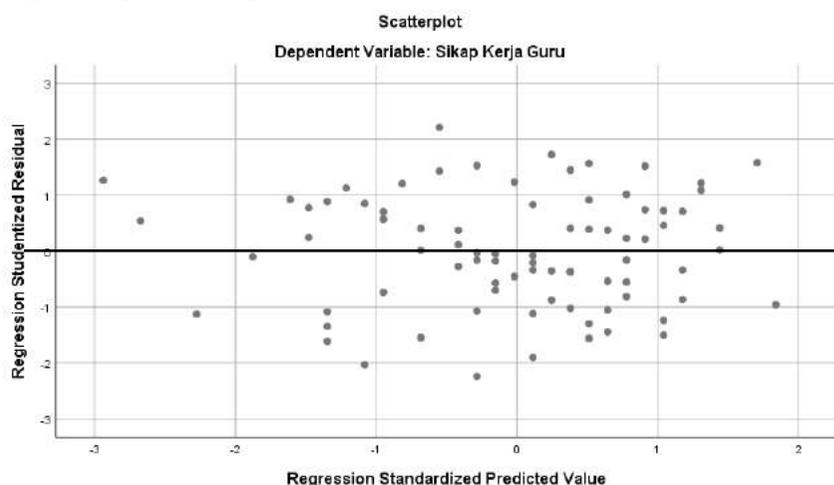
	Within Groups	3468.400	58	59.800		
	Total	4924.747	82			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_2 menunjukkan nilai $P \text{ Sig} = 0,842 > 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} = 0,683$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 24 dan dk penyebut 58 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1.82 ($F_{\text{hitung}} 0,683 < F_{\text{tabel}} 1,82$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan *linearitas* terpenuhi atau model persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 adalah *linear*.

3. Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya *homogen*.

a. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi Sikap Kerja Guru (Y) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1).

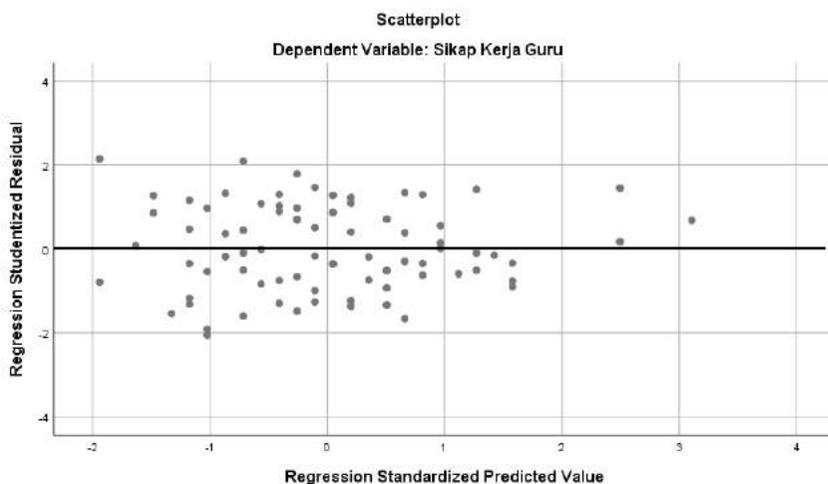


Gambar 4.22
Heteroskedastisitas ($Y-X_1$)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola

tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok Sikap Kerja Guru (Y) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) adalah *homogen*.

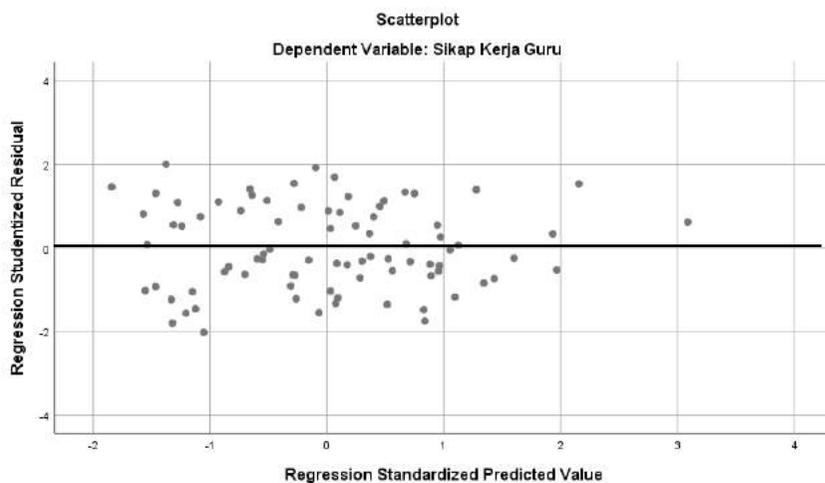
- b. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi **Sikap Kerja Guru (Y)** atas **Komunikasi Organisasi (X_2)**.



Gambar 4.23
Heteroskedastisitas (Y- X_2)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok Sikap Kerja Guru (Y) Komunikasi Organisasi (X_2) adalah *homogen*.

- c. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi Sikap Kerja Guru (Y) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) secara bersama-sama.



Gambar 4.24
Heteroskedastisitas ($Y-X_1, X_2$)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok Sikap Kerja Guru (Y) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) secara bersama-sama adalah *homogen*.

E. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis dalam Bab I di atas, adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi terhadap Sikap Kerja Guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Untuk membuktikannya, maka penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap Sikap Kerja Guru (Y). Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Sikap Kerja Guru (Y)

Ho: $\rho_{y1} = 0$ tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Sikap Kerja Guru (Y).

Hi: $\rho_{y1} > 0$ terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap

Sikap Kerja Guru (Y).

Tabel 4.25
Kekuatan Pengaruh
(Koefisien Korelasi Sederhana) (ρ_{y1})

Correlations			
		Sikap Kerja Guru	Kepemimpinan Kepala Sekolah
Sikap Kerja Guru	Pearson Correlation	1	.545**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	83	83
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Pearson Correlation	.545**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Keterangan: Interpretasi atau kriteria derajat koefisien korelasi:

0 : Tidak ada korelasi atau tidak ada hubungan

0,10 – 0,25 : Korelasi atau hubungan lemah

0,26 – 0,50 : Korelasi atau hubungan cukup kuat

0,51 – 0,75 : Korelasi atau hubungan kuat

0,76 – 0,99 : Korelasi atau hubungan sangat kuat

1 : Korelasi atau hubungan sempurna

Berdasarkan tabel tentang pengujian hipotesis ρ_{y1} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) diperoleh koefisien korelasi sederhana *Pearson correlation* (ρ_{y1}) **adalah 0,545 (kuat)**, dan nilai signifikansi adalah $0,00 < 0,05$ (korelasi signifikan). Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif, kuat dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Sikap Kerja Guru.

Tabel 4.26
Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (ρ_{y1})

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.545 ^a	.297	.288	6.537
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah				

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = 0,297, yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh terhadap Sikap Kerja Guru sebesar **29,7 %** dan sisanya yaitu 70,3% ditentukan oleh faktor lainnya.

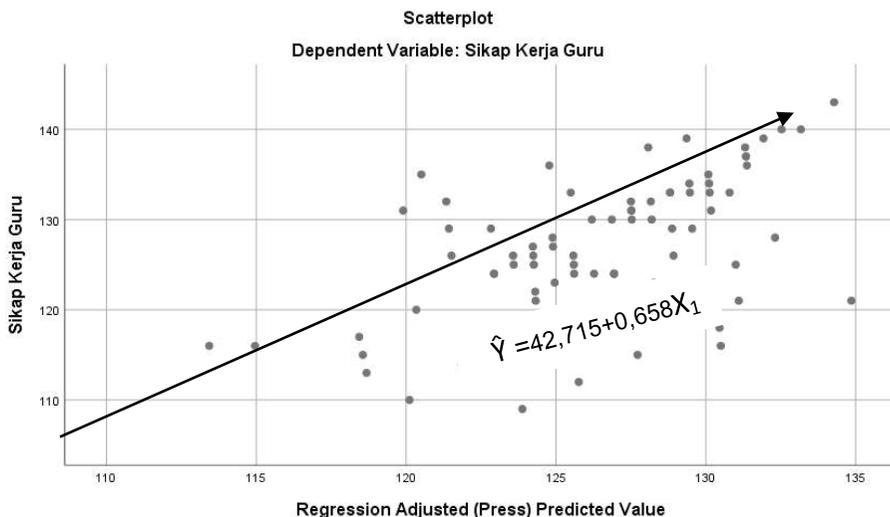
Adapun arah pengaruh atau koefisien regresi sederhana Kepemimpinan Kepala Sekolah atas Sikap Kerja Guru, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.27
Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) (ρ_{v1})

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.715	14.340		2.979	.004
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.658	.112	.545	5.851	.000

a. Dependent Variable: Sikap Kerja Guru

Arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 42,715 + 0,658X_1$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Kepemimpinan Kepala Sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor Sikap Kerja Guru sebesar 0,658. Adapun diagram pencar untuk persamaan regresi di atas adalah:



Gambar 4.28
Diagram Pencer

2. Pengaruh **Komunikasi Organisasi (X₂)** terhadap **Sikap Kerja Guru (Y)**

Ho: $\rho_{y2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi Organisasi (X₂) terhadap Sikap Kerja Guru (Y)

Hi: $\rho_{y2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi Organisasi (X₂) terhadap Sikap Kerja Guru (Y)

Tabel 4.29
Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi Sederhana) (ρ_{Y2})

Correlations			
		Sikap Kerja Guru	Komunikasi Organisasi
Sikap Kerja Guru	Pearson Correlation	1	.324**
	Sig. (1-tailed)		.001
	N	83	83
Komunikasi Organisasi	Pearson Correlation	.324**	1
	Sig. (1-tailed)	.001	
	N	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Hasil *correlations* variabel Komunikasi Organisasi (X_2) Sikap Kerja Guru (Y). nilai yang diperoleh sebesar **0,324** tingkat hubungan yang sedang antara variabel komunikasi organisasi dan sikap kerja guru.

Berdasarkan tabel tentang pengujian hipotesis ρ_{Y2} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,001 di banding dengan nilai Probalitas 0,01 ternyata nilai probalitas 0,001 lebih besar dari nilai probalilitas 2-tailed lebih besar ($0,001 > 0,00$) dan hasil nilai *koefisien* variabel Komunikasi Organisasi (X_2) dengan sikap kerja guru (Y) di peroleh nilai *Pearson correlation* (r_{Y2}) sebesar **0,324**. Dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang artinya signifikan. terbukti bahwa terdapat pengaruh positif Komunikasi Organisasi (X_2) terhadap Sikap Kerja Guru (Y).

Tabel 4.30
Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (ρ_{Y2})

Model Summary ^b						
Model	R	R Squared	Adjusted R Squared	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	Durbin-Watson

		re	R Squa re	of the Estima te	R Squar e Chang e	F Change	df1	df2	Sig. F Chan ge	
1	.324 ^a	.105	.094	7.377	.105	9.489	1	81	.003	1.511
a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi										
b. Dependent Variable: Sikap Kerja Guru										

Uji signifikansi koefisien korelasi diperoleh dari tabel *Model Summary*. Terlihat pada baris pertama koefisien korelasi (r_{xy}) = 0,105 dan F_{hit} (F_{change}) = 9,489, dengan p-value $0,003 < 0,05$. Hal ini berarti H_0 ditolak. Dengan demikian, koefisien X_2 dan Y adalah berarti atau signifikan

Hasil dari tabel Model Summary, pada bagian ini ditampilkan nilai $R = 0,324$, Adapun koefisien determinasi R^2 (*R square*) sebesar 0,105 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi atau $0,324 \times 0,324 = 0,105$). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi (X_2) memberikan pengaruh terhadap Sikap Kerja Guru (Y) sebesar 10,5% sedangkan sisanya 89,5% ($100\% - 10,5 = 89,5\%$) ditentukan oleh faktor-faktor yang lainnya.

Adapun arah pengaruh atau koefisien regresi sederhana Komunikasi Organisasi atas Sikap Kerja Guru, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.31
Arah Pengaruh (Koefisien Regresi) (ρ_{y2})

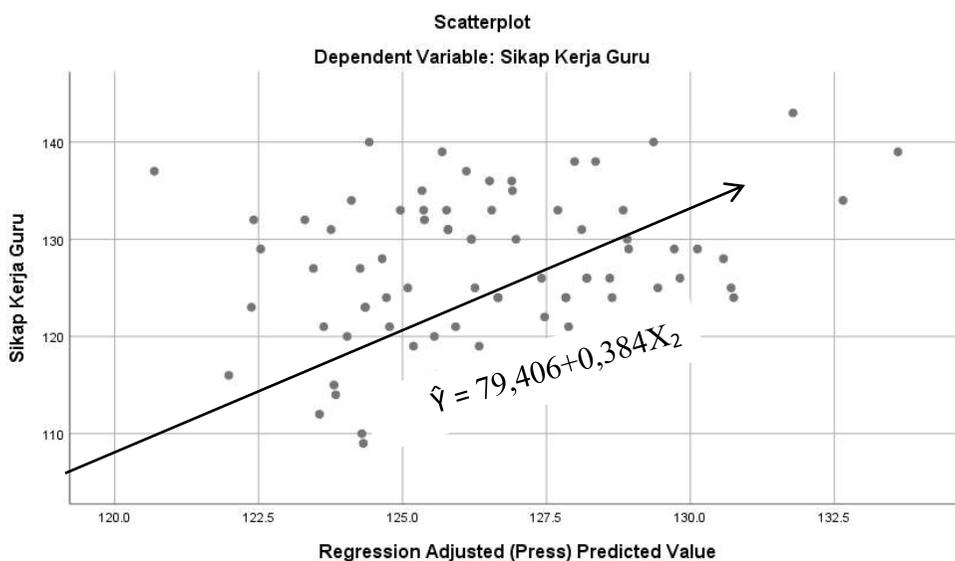
Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	79.406	15.312		5.186	.000
	Komunikasi	.384	.125	.324	3.080	.003
	Organisasi					

a. Dependent Variable: Sikap Kerja Guru

Dari output SPSS di atas, konstanta dan koefisien persamaan regresi linear diperoleh dari kolom B, sehingga persamaan regresi: $\hat{Y} = 79,406 + 0,384X_2$. Dari hasil analisis diperoleh $t_{hit} = 3,080$ dan $p\text{-value} = 0,003 < 0,05$ atau H_0 ditolak. Dengan demikian, Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Sikap Kerja Guru.

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 79,406 + 0,384X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit 79,406 + 0,384 akan mempengaruhi peningkatan skor Sikap Kerja Guru 0,384.



Gambar 4.32
Diagram Pencar

3. Pengaruh **Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)** dan **Komunikasi Organisasi (X_2)** secara bersama-sama terhadap **Sikap Kerja Guru (Y)**

Ho: $R_{y.1.2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Sikap Kerja Guru (Y)

Hi: $R_{y.1.2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Sikap Kerja Guru (Y)

Tabel 4.33
Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi Ganda) ($R_{y.1.2}$)

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344^a	.118	.096	7.367	.118	5.367	2	80	.007

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Sikap Kerja Guru

Tabel 4.34
Koefisien Signifikansi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	582.573	2	291.286	5.367	.007^b
	Residual	4342.174	80	54.277		
	Total	4924.747	82			

a. Dependent Variable: Sikap Kerja Guru

b. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan tabel di atas tentang pengujian hipotesis $R_{y.1.2}$ di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 50% ($\alpha = 0,01$) diperoleh koefisien korelasi ganda *Pearson correlation* ($R_{y.1.2}$) adalah **0,344** (korelasi sangat kuat) dan nilai signifikansi

adalah $0,007 < 0,05$ (korelasi signifikan) Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan sangat kuat serta signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi secara bersama-sama terhadap Sikap Kerja Guru.

Tabel 4.35
Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ($R_{v1.2}$)

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.344 ^a	.118	.096	7.367	.118	5.367	2	80	.007

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah
b. Dependent Variable: Sikap Kerja Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = 0,118, yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap Sikap Kerja Guru sebesar 11,8% dan sisanya yaitu 88,2% ditentukan oleh faktor lainnya.

Tabel 4.36
Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Ganda) ($R_{v1.2}$)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	64.668	20.298		3.186	.002
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.119	.108	.116	1.104	.273
	Komunikasi Organisasi	.382	.124	.323	3.072	.003

a. Dependent Variable: Sikap Kerja Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi ganda, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 64,668 + 0,119X_1 + 0,382X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi

secara bersama-sama, akan mempengaruhi peningkatan skor Sikap Kerja Guru sebesar **0,501**

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagaimana telah diuraikan di atas, maka secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini, dapat dibahas dengan cara mengkonfirmasi terhadap teori-teori yang sudah ada, sebagaimana telah dikemukakan pada Bab II, jadi dalam pembahasan penelitian ini akan diuraikan hasil temuan penelitian dan menguraikan hasil uji hipotesis beserta teori-teori yang telah diungkapkan sebelumnya.

Dari hasil analisis deskriptif variabel penelitian variabel sikap kerja guru dilihat dari skor rata-rata sikap kerja guru yaitu 126,51 atau sama $126,51:150 \times 100\% = 84,34\%$ dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut. Pada kriteria taraf Tinggi sebesar 84,34 %, hal ini menunjukkan bahwa Pentingnya meningkatkan Sikap Kerja Guru disuatu lembaga pendidikan, sehingga Sikap Kerja Guru disuatu lembaga pendidikan sesuai yang diharapkan oleh sekolah. Untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah di lihat dari skor rata-rata yaitu 125,14 atau sama dengan $125,14:150 \times 100\% = 83,43\%$ dari skor idealnya 150, pada kriteria taraf tinggi sebesar 83,43%. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah yang ada pada diri pemimpin di suatu pendidikan sesuai yang di harapkan oleh sekolah. Sedangkan variabel Komunikasi Organisasi dilihat dari skor rata-rata Komunikasi Organisasi yaitu 122,69 atau sama dengan $122,69:150 \times 100\% = 81,79\%$ dari skor idealnya yaitu 150, pada taraf tinggi sebesar 81,79%, hal ini menunjukkan bahwa pentingnya meningkatkan komunikasi organisasi pada pemimpin, guru dan staff, sehingga dapat meningkatkan sikap kerja guru disuatu lembaga pendidikan sesuai yang diharapkan.

Sedangkan hasil uji persyaratan hipotesis penelitian telah terpenuhi, yakni uji linieritas persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 dengan hasil $P \text{ Sig} = 0,367 > 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} = 1,107$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 29 dan dk penyebut 53 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,82 ($F_{\text{hitung}} 1,107 < F_{\text{tabel}} 1,82$) berarti \hat{Y} atas X_1 adalah *linear* dan persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 menunjukkan nilai $P \text{ Sig} = 0,842 > 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} = 0,683$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 24 dan dk penyebut 58 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,65 ($F_{\text{hitung}} 0,683 < F_{\text{tabel}} 1,96$) yang berarti \hat{Y} atas X_2 adalah *linear*. Sedangkan untuk uji normalitas persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 dan X_2 menunjukkan

Asymp. Sig (2-tailed) atau nilai $P = 0,095 > 0,05$ (5%) atau Z_{hitung} 0,090 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,645 (Z_{hitung} 0,090 < Z_{tabel} 1,645), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 X_2 adalah berdistribusi normal.

Untuk selanjutnya akan menguraikan hasil uji hipotesis beserta teori-teori yang telah diungkapkan sebelumnya. Sesuai hasil dari perhitungan dengan menggunakan SPSS bahwa antara variabel sikap kerja guru (Y), kepemimpinan kepala sekolah (X_1), dan komunikasi organisasi (X_2), dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru secara parsial, terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru secara parsial, dan terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap sikap kerja guru.

Pertama, hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan kepala sekolah yang dikemukakan oleh Diknas sebagaimana dikutip oleh Syarifuddin yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staff, siswa, orang tua dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara kepala sekolah memengaruhi orang lain mau bekerja untuk mencapai tujuan sekolah hal ini termasuk gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pandangan islam merupakan terpenting dalam islam, karena islam bukan hanya agama yang mengajarkan ibadah dalam artian formal melainkan juga mengajarkan ummatnya untuk melakukan pekerjaan secara profesional. Hal itu tergolong dalam kategori ibadah. Islam menyuruh ummatnya untuk melakukan suatu perkara dengan sungguh-sungguh tidak asal-asalan sebagaimana Nabi Muhammad Saw pun dahulu melakukan misi kerasulannya dengan menyampaikan ajaran Islam kepada ummatnya secara sungguh-sungguh dan penuh perjuangan serta pengorbanan.⁸

Setelah diperhatikan dan ditelaah dari berbagai sumber yang sudah dicantumkan suatu hal yang menjadi dasar suatu pekerjaan seseorang ialah secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab karena adanya keikhlasan didalam niat. Betapapun ringannya suatu pekerjaan

⁸ Suheri Mukri, *Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Guru dan Perhatian orang tua terhadap Motivasi Belajar siswa*, Jakarta: Tesis, 2012, hlm.44

apabila tidak dilakukan dengan niat yang ikhlas maka hanya akan menjadi beban. Akan tetapi dengan niat yang ikhlas maka akan muncul sifat profesionalisme pada diri seseorang untuk menjalankan profesinya.

Kedua, hasil penelitian ini sejalan dengan ayat yang menjelaskan tentang pentingnya komunikasi organisasi yaitu dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 63, yang artinya: “*Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka*”. Kata yang bisa diambil dari terjemah ayat diatas adalah “*dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka*”.

Di dalam Tafsir al-Maraghi diterangkan, bahwa arti *qaulan balighan* artinya perkataan yang bekasnya hendak kamu tanamkan di dalam jiwa.⁹ Dan Hamka mengatakan bahwa *qaulan balighan* adalah kata yang sampai ke dalam lubuk hati, yaitu kata yang mengandung *fashahahat* (kefasihan) dan *balaghat* (sampai atau mencapai).¹⁰ Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi organisasi dapat berjalan dengan baik dan efektif dengan indikator-indikator sebagai berikut: (1) perasaan tanggung jawab dalam berbagi informasi, (2) kehadiran dan terjalin hubungan yang baik, (3) umpan balik, (4) perasaan bebas berpendapat dan memberikan informasi tugas, (5) pemahaman dalam menyampaikan atau menerima pesan informasi, dan (6) pengaruh pada sikap.

G. Keterbatasan Hasil Penelitian

Penelitian ini hanya membahas kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi dalam mempengaruhi sikap kerja guru, padahal masih banyak lagi faktor yang mempengaruhi sikap kerja guru di antaranya pendidikan, Lingkungan sekolah, masyarakat sekitar dan kurikulum dan metode mengajar dan lainnya di karenakan keterbatas waktu dan tempat. Dalam penelitian ini kedua variabel kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi memberikan kontribusi dalam mempengaruhi sikap kerja guru sebesar 11,8% sedangkan sisanya 88,2% ditentukan oleh faktor-faktor yang lainnya.

. Walaupun segala upaya untuk menjaga kemurnian penelitian ini telah dilakukan, namun masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan merupakan keterbatasan penelitian ini, antara lain

⁹Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi jilid 4*, Terjemah Bahrun Abu Bakar dan Herry Noer Ali, hal. 121

¹⁰Hamka, *Tafsir al-Azhar jilid IV*, Surabaya: Pustaka Islam, t.th, hal. 180

1. Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data tentang kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi menggunakan kuesioner dengan lima alternatif pilihan dan hanya diberikan kepada guru, sedangkan kepala sekolah dan pengasuh lembaga itu sendiri tidak ditanya. Dengan demikian, kelemahan mungkin terjadi karena faktor subjektivitas pribadi guru dapat turut berintervensi dalam menilai dirinya sendiri.
2. Keterbatasan dalam penelitian ini bisa juga terjadi disebabkan jumlah variabel yang diteliti terdiri dari lima variabel dan setiap variabel dijabarkan ke dalam 30 (*tiga puluh*) pernyataan, sehingga jumlah pernyataan yang harus dijawab mahasiswa mencapai 90 item pernyataan, ada kemungkinan kuesioner terlalu banyak, guru merasa lelah dalam menjawabnya ataupun guru sibuk dengan kerjaan dan tanggungjawabnya sehingga memberikan jawaban dengan jawaban yang diberikan kurang objektif menggambarkan data yang sesungguhnya.
3. Guru menjawab dari pernyataan-pernyataannya tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya, sehingga skor pada setiap aspek yang dijawab tidak menggambarkan yang sebenarnya.
4. Penelitian ini hanya meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan sikap kerja guru saja.
5. Keterbatasan penelitian ini, juga sering terjadi karena adanya kekeliruan dalam perhitungan saat melakukan analisis data, walaupun peneliti telah berusaha untuk memperkecil bahkan menghilangkan terjadinya kekeliruan tersebut dengan cara menggunakan *software* SPSS Statistik.
6. Penelitian ini hanya dilakukan kepada guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta dengan menggunakan metode kuantitatif dan random secara keseluruhan guru.
7. keterbatasan penelitian ini juga bisa terjadi karena kurangnya pengalaman peneliti dalam memahami setiap variabel yang diteliti, dari penggunaan teori yang sesuai sampai penggunaan metode yang kurang tepat.

Oleh karena masih adanya kemungkinan keterbatasan atau kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini, baik secara konseptual maupun teknis, maka hasil penelitian ini perlu dilanjutkan dengan penelitian-penelitian serupa, terutama mengenai pendidikan dalam kaitannya dengan variabel-variabel dependen lainnya.

Bab V

Penutup

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dapat ditarik kesimpulan, bahwa:

Pertama, terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru secara parsial, dengan ditunjukkan dari hasil nilai korelasi sederhana yaitu 0,545 (kuat), dan nilai signifikansi adalah $0,00 < 0,05$ (korelasi signifikan), adapaun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R Square*) = 0,297, yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap sikap kerja guru sebesar 29,7% dan sisanya yaitu 70,3% ditentukan oleh faktor lainnya, sedangkan arah pengaruh dapat dilihat dari hasil regresi sederhana yang menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 42,715 + 0,658X_1$.

Kedua, Pertama, terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru secara parsial, dengan ditunjukkan dari hasil nilai korelasi sederhana yaitu 0,324 (cukup kuat), dan nilai signifikansi adalah $0,001 < 0,01$ (signifikan), adapaun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R Square*) = 0,105, yang berarti bahwa komunikasi organisasi memberikan pengaruh terhadap sikap kerja guru sebesar 10,5% dan sisanya yaitu 89,5% ditentukan oleh faktor lainnya, sedangkan arah pengaruh dapat dilihat dari hasil regresi sederhana yang menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 79,406 + 0,384X_1$.

Ketiga, terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap sikap kerja guru dengan ditunjukkan dari hasil nilai korelasi ganda yaitu 0,344 (korelasi cukup kuat) dan nilai signifikansi adalah $0,007 < 0,05$ (signifikan), adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R Square*) 0,118 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan (bersama-sama) memberikan pengaruh terhadap sikap kerja guru sebesar 11,8% dan sisanya yaitu 88,2 ditentukan oleh faktor lainnya.

B. Implikasi

Berdasarkan penelitian diatas, implikasi dari hasil penelitian ini adalah:

1. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru.

Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif terhadap sikap kerja guru. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah akan dapat meningkatkan sikap kerja guru.

Berpengaruh atau tidaknya kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap kerja guru dapat dilihat dari apakah guru tersebut mengalami perubahan secara keilmuan terutama dalam hal bekerja dan bertindak setelah melihat apa yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan tersebut, pemimpin menjadi pusat perhatian dari semua guru, karena pemimpin termasuk suri tauladan bagi guru.

Rendahnya kualitas seorang pemimpin tentu akan berimbas terhadap rendahnya efektivitas kerja guru terutama dari segi sikap kerja guru. Oleh karena itu, bila hal ini terjadi maka perlu diupayakan usaha perbaikan kualitas profesionalitas seorang pemimpin dengan cara meningkatkan kompetensi melalui ikut pelatihan, workshop, maupun seminar dari berbagai lembaga terutama yang relevan dengan hal pendidikan.

2. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru

Analisis data menunjukkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru di sekolah, dengan demikian semakin baik komunikasi organisasi di suatu lembaga pendidikan maka akan semakin mempengaruhi sikap kerja guru.

3. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru

Hasil analisis deskripsi di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan

komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru. Artinya bahwa untuk meningkatkan sikap kerja guru dapat melalui kedua faktor (variabel) tersebut, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap sikap kerja guru ternyata ada pengaruh secara positif, dan hal tersebut telah dituangkan dalam kesimpulan penelitian. Sebagai tindak lanjut bersama penulis menyampaikan beberapa saran untuk menjadi masukan bagi lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan profesionalisme serta sikap kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Adapun saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Lembaga Pendidikan
 - a. Mengingat pentingnya peran kepala sekolah, maka sebagai pemimpin tertinggi di lembaga pendidikan mampu menjalin kerja sama dengan guru, staff dan jajaran kepengurusan yang ada di lembaga pendidikan tersebut.
 - b. Kerja sama yang terjalin di sekolah harus ditingkatkan dalam berbagai bidang.
 - c. Koordinasi dan komunikasi perlu ditingkatkan antara sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan dengan para guru dan karyawan sehingga tujuan yang diharapkan dapat dicapai dengan baik.
2. Kepala Sekolah
 - a. Perlunya peningkatan kompetensi bagi kepala sekolah dengan mengikuti proses kepemimpinan yang diselenggarakan oleh sekolah dalam meningkatkan kinerja, menambah wawasan dan pengalaman, pengetahuan, dan peningkatan kualitas diri agar pemberian motivasi kerja dapat lebih meningkat.
 - b. Pendampingan guru dan karyawan perlu dilakukan dengan intensitas tinggi sehingga para guru dan karyawan dapat menguasai dan menerapkan apa yang disampaikan kepala sekolah, dan tujuan peningkatan motivasi kerja dalam menciptakan sikap kerja yang baik dan yang diharapkan.
3. Guru
 - a. Kerjasama dengan kepala sekolah harus lebih ditingkatkan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan maksimal dan optimal.
 - b. Harus lebih tekun, sabar, dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas sehingga tujuan yang diharapkan dapat terwujud.

- c. Komunikasi perlu ditingkatkan antara kepala sekolah, guru dan karyawan serta siswa, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, Tanri. *Profesi Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2006.
- Ad-Dumaiji, Abdullah. *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*. Jakarta: Ummul Qura. 2017
- Akbar, S.P dan Usman. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006
- Akhyat. *Profil Pendidikan Sukses*. Surabaya: Elkaf. 2005
- Alfianika, Ninit. *Metode Penelitian Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish. 2016
- Al-Mawardi, Ali bin Muhammad. *Al-Ahkam As-Sulthaniyyah*. Kairo; Syarikah wa Maktabah wa Mathba'ah Musthafa Al-Babi Al-Halbi. 1339 H
- Amir, M. Taufiq. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media. 2018
- Andang. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media. 2014
- Arifin, M. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Teras. 2010

- Arifin, Syamsul. *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana. 2012
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Proses*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002
- Ash-Shabuni, Syaikh Muhammad Ali. *Shafwatut Tafasir*. Beirut: Dar al-Qur'an al-Karim, t.t, jilid 1
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press. 2009
- . *Tips menjadi Kelapa sekolah Profesional*. Jogjakarta: Divapress. 2012
- As-Suwaidan, Thariq M. dan Faishal Umar Basyarahil. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani. 2005.
- Athoillah, H.M. Anton. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia. 2017
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia. 2014
- Chairunnisa, Connie. *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada. 2016
- Danim, Sudarman. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2008
- . *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2012
- , dan Suparno. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. 2011
- Darajat, Zakiyah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006
- Darmawan, Deni. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2013
- Daryanto. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media. 2011

- Djamarah, Syaiful Bahri. *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif: Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis*. Jakarta: Rineka Cipta. 2010
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung : Alfabeta. 2014.
- . *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta. 2013
- Fraenkel, J. & Wallen, N. *How to Design and evaluate research in education*. (2nd ed). New York: McGraw-Hill Inc. 1993
- Gay, L.R. dan Diehl, P.L., *Research Methods for Business and Management*, MacMillan Publishing Company, New York, 1992
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro. 2012.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, Cet. Ke-2. 1990.
- Hadjar, Ibnu. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Hanani, Silfia. *Komunikasi Antarpribadi: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2017
- Hariono. *Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Sekolah Ditinjau Dari Budaya Organisasi*. Surabaya: Kresna Bina Insan Prima. 2015
- Harun, Rochajat. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Mandar Maju. 2008
- Hendarman, dan Rohanim. *Kepala Sekolah Sebagai Manajer: Teori dan Praktik*. Bandung: Rosda. 2018
- Hermiono, Agustinus. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2014.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2011.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE. 2013.

- Irawaty, Kahar A. *Konsep kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organization Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi. Vol.4, 1 Juni 2008
- Iriantara, Yosol dan M. Syukuri. *Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media. 2017
- Iskandar. *Metodologi Penelitian Pendidikan Dan Sosial "Kuantitatif Dan Kualitatif"*. Cet. 2. Jakarta: Gaung Persada Press. 2009.
- Kabir, H. *Pengantar Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Yogyakarta: CV. Budi Utama. 2016
- Kadarman, A.M., et.al. *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku panduan mahasiswa*. Jakarta: A.A Bakelma VitgeversB.V. 1992
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT RajaGrafindo. 2013.
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta. Cet, 2. 2016
- . *Pengantar Metodologi Riset dan Sosial*. Bandung: Mandar maju. 1996.
- Kaswan. *Perilaku Organisasi Positif*. Bandung: CV Pustaka Setia. Cet.I 2018.
- . *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta. 2015
- Katsir, Ibnu. *Tafsir Al-Qur'an al-Adzim Jilid I*. Libanon: al-Maktabah as-Salmiyah. 1994
- Kerlinger, Fred N. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga (Terjemahan: Landung R. Simatupang). Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1990
- Kompri. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenadamedia. 2018
- . *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2015.

- Lumbantoruan, Magdalena. *Eksiklopedia Ekonomi Bisnis dan Management*. Jakarta: Cipta Adi Pustaka. 1992
- Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Malahayati, Cut. *Memimpin Bidang Usaha*. Jakarta: Restu Agung. 2007
- Masmuh, Abdullah. *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang : UMM Press. 2010.
- Matondang, M.H. *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2008
- Miftah, Thoha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo. 2015.
- Minarti, Sri. *Ilmu Pendidikan Islam: Fakta Teoritis-Filosofis dan Aplikatif-Normatif*. Jakarta: Amzah. 2013
- Mohammed, Rosli dan Burhan Bungin. *Audit Komunikasi: Pendekatan dan Metode Asessmen Sistem Informasi Komunikasi Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Grop. 2015
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007
- Mukhtar, H., Hapzi Ali dan Mardanela. *Efektivitas Kepemimpinan*. Yogyakarta: CV Budi Utama. 2016
- Mulyadi, Deddy. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta. Cet, 2. 2018
- Mulyasa, H.E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Cet. 5, 2015
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: PrenadaMedia Group. 2012
- Nimran, Umar dan Amirullah. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi: Pendekatan Riset*. Malang: MNC Publishing. 2017
- Osada, Takashi. *Sikap Kerja 5S*. Jakarta: PPM. 2000.

- . *Sikap Kerja 5S*. Jakarta: PPM. Cet. 3. 2015
- Panuji, Redi. *Komunikasi Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2001.
- Parel, C.P. et.al. *Sampling Design And Procedures*. Philippines Social Science Council. 1994
- Poerwardaminta, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. Cet. 2 1991
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Cet, 7. 2012
- Priansa, Donni Juni dan Sonny Suntani S. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2018
- . *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Bandung: Pustaka Sertia. 2017
- Purbaningru, Dwi. *Komunikasi Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka. 2019
- Rahman, Fauzie, et.al., *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Expert. 2017
- Riberu .J. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya. 2003
- Ridwan dan Sunarto. *Pengantar Statistika: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunitas dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- . *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta 2013.
- Rivai, H. Veithzal dan H. Arviyan Arifin. *Islamic Leadership*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2009.
- Rukmana, H. Nana. *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Moral*. Bandung: Alfabeta. 2007.
- Ruliana, Poppy. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo. 2014.
- Russeffendi, E.T. *Dasar-dasar Penelitian Pendidikan dan Bidang Non Eksakta lainnya*. Bandung: Tarsito. 1998

- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah. *Metodelogi Penelitian "Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*. Yogyakarta: C.V Andi Offset. 2010.
- Setiana, Sonny Suntani dan Donni Juni Priansa. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2018.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Jilid 2*. Jakarta: Lentera Hati. 2002
- Siregar, Syofian. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group. 2013
- Sobri. *et.al.*, *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo. 2009
- Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisas*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2016
- Sowiyah. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Media Akademi. Cet, 1. 2016
- Sudaryana, Bambang. *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: CV Budi Utama. 2017
- Sudjana. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito. 1983
- Sudiro. Ahmad. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2018
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta. Cet. 16. 2014
- . *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta. 2013
- . *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta. 2016
- Suhartono dan Cyltamia Irawan, *Simple Leadership DNA: An Inspiring book to anyone who wants to be a great leader in his/her organization or company, based on true succes stories and easily practiced*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011
- Suhendi, Hedi dan Sahya Anggara. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2012.

- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Caps. 2011
- Supardi. *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Jakarta: Change Publication. Cetakan 2. 2013.
- . *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014
- Suprpto, Tommy. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: MedPress. 2009
- Supriyono. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Dieta Persada. 2003.
- Suranto. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosda. Cet, 1. 2018
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Susanto, Ahmad. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group. 2016
- Susilowati. *Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Instruksional Kepala Sekolah*. Surabaya: Kresna Bina Insan Prima. 2015
- Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2012.
- Sutomo. *Manajemen Sekolah*. Semarang: Unnes Press. 2007.
- Suwatno. *Komunikasi Organisasi Kontemporer*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media. 2019
- Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ciputat: Quantum Teaching. 2010
- Tampubolon, Manahan P. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2015
- Taniredja, Tukiran dan Hidayati Mustafidah. *Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta. 2011
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.

- Triatna, Cepi. *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2015.
- Trihendradi, C. *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset. 2010
- Uha, H. Ismail Nawawi. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok: Kencana. 2017.
- Umam, Khaerul. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia. Cet, 2. 2012.
- . *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia. 2010
- Usman, Husaini. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011.
- Utaminingsih, Alifiulahtin. *Perilaku Organisasi: Kajian, Teoritik dan Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen*. Jakarta: University Brawijaya Press. 2014
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Depok: Rajawali Pers. 2013
- Wibowo. *Kepemimpinan*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada. 2016
- Winardi. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2000.
- Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Grop. 2007
- Yuki, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks. 2010.
- Jonner Lumban Gaol, *Hubungan kepemimpinan Dengan Prestasi Kerja Karyawan Pt. Damai Abadi Aluminium*, <http://uda.ac.id/jurnal/files/2.pdf>, hal. 3 di akses pada tanggal 29 September 2019 jam 21.41 wib

