

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN
KERJA GURU**

(Studi Kasus Pada SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan Program Studi
Strata Dua untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Disusun Oleh :

AHDIAT MAHATIR W
NIM : 9880010914021406

**PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT PTIQ JAKARTA
1437 H / 2016 M**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN
KERJA GURU**

(Studi Kasus Pada SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan Program Studi
Strata Dua untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Disusun Oleh :

AHDIAT MAHATIR W
NIM : 9880010914021406

**PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT PTIQ JAKARTA
1437 H / 2016 M**

Motto:

Al-Qur'an is the center of my life from beginning to the end

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ahdiat Mahatir W
Tempat, Tanggal Lahir : Jombang, 18 Desember 1990
Alamat : Jln. Veteran Mancar Peterongan Jombang
Jawa Timur
NIM : 13042021406
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru (Studi Kasus Pada SMP se Kecamatan Cinere Depok)

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah benar karya saya sendiri, kecuali kutipan dan data-data yang disebutkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari ternyata tidak benar atau terdapat kekeliruan, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya dan akan diperbaiki sebagaimana mestinya, dan yang bersangkutan bersedia menerima sanksi yang berlaku di Institut PTIQ Jakarta dan bersedia atas pencabutan gelar

Jakarta, 20 November 2016

menbuat pernyataan,



Ahdiat Mahatir W

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU**
(Studi Kasus Pada SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok)

Diajukan Kepada Program Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an
Jakarta untuk Memenuhi Syarat-syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Pendidikan (M. Pd.)

Disusun Oleh:

AHDIAT MAHATIR W
NIM : 9880010914021406

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

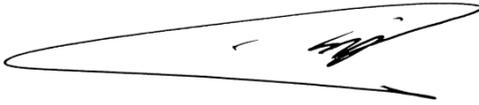
Jakarta, 24 November 2016

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II


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


Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

Mengetahui,

Ketua Program Studi/ Konsentrasi


Dr. Akhmad Shunhaji. M. Pd.I

TANDA PERSETUJUAN KETUA PROGRAM STUDI/ KONSENTRASI

Judul Tesis

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU**

(Studi Kasus Pada SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok)

Diajukan Kepada Program Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an

Jakarta Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Memperoleh Gelar

Magister Manajemen Pendidikan (M. Pd)

Disusun Oleh:

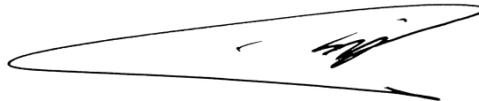
**AHDIAT MAHATIR W
NIM : 9880010914021406**

Telah disetujui oleh Ketua Program Studi/ Konsentrasi untuk dapat diujikan

Jakarta, 24 November 2016

Menyetujui,

Ketua Program Studi/Konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji, M. Pd.I

TANDA PENGESAHAN TESIS

Judul Tesis

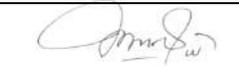
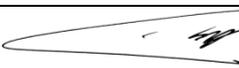
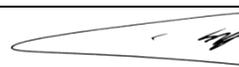
PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU

(Studi Kasus Pada SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok)

Disusun oleh:

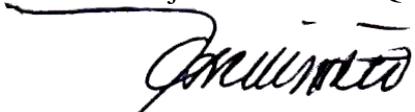
Nama : Ahdiat Mahatir
Nomor Induk Mahasiswa : 13042021406
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada :
24 November 2016

No	Nama	Jabatan dalam Tim	Tandatangan
1.	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	1. 
2.	Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, M.Ed	Penguji I	2. 
3.	Dr. Zaimuddin, MA.	Penguji II	3. 
4.	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Pembimbing I	4. 
5.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Pembimbing II	5. 
6.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/ Sekretaris	6. 

Jakarta, 24 November 2016

Menyetujui,
Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta


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

ABSTRAK

Ahdiat Mahatir W: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empirik terkait pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja guru. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional dan regresional terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh dari objek penelitian yaitu guru-guru dari SMP se Kecamatan Cinere Bogor. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 160 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik angket/kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Jenis analisis yang digunakan adalah analisa korelasi dan regresi yang dijabarkan secara deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah :

Pertama, Terdapat yang pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,713 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 61,2 %. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 52,670 + 0,416X_1$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,416 poin.

Kedua, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kecerdasan emosional dengan koefisien korelasi (r) terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,607 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 45,5 %. Persamaan regresi $\hat{Y} = 20,403 + 0,644X_2$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kecerdasan emosional (X_2) akan diikuti dengan kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,644 poin.

Ketiga, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru. Koefisien korelasi sebesar 0,605 sedangkan koefisien determinasi sebesar 50,7%. Persamaan regresi $\hat{Y} = 21,663 + 0,037X_1 + 0,487X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,894 poin.

ABSTRACT

Ahdiat Mahatir W: Influence of the Leadership Principal and the Emotional Intelligence of Principal to job satisfaction of the teachers.

This research aims to know and test the empirical data related to the Influence Leadership of Principal and Emotional Intelligence of Principal to job satisfaction of the teachers. In this research, the author uses a survey method with the correlational approach to quantitative data obtained from the object of research is the students of SMP in Cinere Bogor. The sample was 160 respondents. Data were collected by using observation, documentation, and questionnaire. Type of analysis is correlation and regression analysis were described descriptively. The results of this study are:

first, there is a significant and positive Influence the Leadership of Principal to job satisfaction of the teachers with a correlation coefficient (r) of 0,713 and a coefficient of determination (R^2) of 61,2%. The regression equation is $\hat{Y} = 52,670 + 0,416X_1$, can be read that every one point increase in Leadership of Principal of principal (X_1) will be followed by an increase in job satisfaction of the teachers (Y) amounted to 0,416 points.

Second, There is a positive influence and significantly the Emotional Intelligence of Principal to job satisfaction of the teachers with correlation coefficient (r) of 0,607 and the coefficient of determination (R^2) of 45,5%. The regression equation is $\hat{Y} = 20,403 + 0,644X_2$, can be read that every increase of 1 point the achievements of the Emotional Intelligence of Principal (X_2) will be followed by an increase in job satisfaction of the teachers (Y) amounted to 0,644 points.

Thirdly, There is a positive and significant influence the influence Leadership of Principal and Emotional Intelligence of Principal to job satisfaction of the teachers. The correlation coefficient of 0,605 while the coefficient of determination of 50,7%. The regression equation $\hat{Y} = 21,663 + 0,037X_1 + 0,487X_2$. From this equation can be read that every one point increase in the Leadership of Principal (X_1) and Emotional Intelligence of Principal (X_2) simultaneously will be followed by an increase in job satisfaction of the teachers (Y) amounted to 0,894 points.

خلاصة

عهدي مهاتير: القيادة النفوذ ومدير الذكاء العاطفي المعلم
الرئيسي الرضا الوظيفي

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد واختبار البيانات التجريبية المتصلة تأثير قيادة المدرسة والذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي للمعلمين في هذه الدراسة، واستخدام واضعو المنهج المسحي مع اقتراب تلازمية إلى البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من وجوه الأبحاث أن معلمي المدارس الثانوية منطقة ثانوية بوجور. وكانت العينة 160 مستهدف. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان / الاستبيان والملاحظة، وثائق. وع من التحليل وصفت الارتباط وتحليل الانحدار وصفا. نتائج هذه الدراسة هي:

أولاً، هناك تأثير إيجابي وهام في القيادة على الرضا الوظيفي المعلم الرئيسي مع معامل الارتباط) ص (من 0.713 ومعامل التحديد (R²) من 61.2%. ويظهر اتجاه التأثير من معادلة الانحدار $\hat{Y} = 52,670 + 0,416X_1$ يمكن أن يقرأ كل زيادة من 1 نقطة قيادة مدير (X₁) سوف يتبعه زيادة في الرضا الوظيفي للمعلمين (Y) من 0.416 نقطة.

ثانياً، كان هناك بلغ تأثير إيجابي كبير الذكاء العاطفي مع معاملات الارتباط) ص (على الرضا الوظيفي للمعلمين إلى 0.607 ومعامل التحديد (R²) من 45.5%. الانحدار المعادلة ص $\hat{Y} = 20,403 + 0,644X_2$ ، يمكن أن يقرأ كل زيادة من 1 نقطة الذكاء العاطفي (X₂) سوف يتبعه زيادة في الرضا الوظيفي للمعلمين (ص) بلغ 0.644 نقطة..

ثالثاً، هناك تأثير القيادة الرئيسية إيجابية وهامة والذكاء العاطفي معا على الرضا الوظيفي للمعلمين. معامل الارتباط من 0، 605 في حين أن معامل التحديد من 50.7%. الانحدار المعادلة ص $Y = 21,663 + 0,037X_1 + 0,487X_2$. من هذه المعادلة يمكن أن يقرأ كل زيادة من 1 نقطة القيادة ومدير الذكاء العاطفي معا على الرضا الوظيفي للمعلمين بلغت 0.894 نقطة.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan bathin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan paripurna.

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

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis 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. Prof. Dr. H. Nasarudin Umar, MA. selaku Rektor Institut PTIQ Jakarta.
2. Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M. Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta dan dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M. Pd. I. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta dan dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.

4. Kepala Perpustakaan Institut PTIQ Jakarta dan Perpustakaan Iman Jama' beserta staf.
5. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
6. Seluruh dosen Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang tidak ternilai oleh apapun.
7. Kepala Sekolah dan dewan guru SMP se Kecamatan Cinere Bogor.
8. Orang tua penulis yang tiada henti menyayangi, memberikan doa, motivasi, dan dukungan kepada penulis.
9. Saudara-saudara dan keluarga besar penulis yang selalu mendukung dan mendoakan penulis.
10. Sahabat penulis: teman-teman pascasarja Institut PTIQ Jakarta Kelas D angkatan 2013 genap.
11. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.

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

Jakarta, 20 November 2016

Penulis

Ahdiat Mahatir W

DAFTAR ISI

BAB I.	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Identifikasi Masalah	10
	C. Pembatasan Masalah	11
	D. Perumusan Masalah	11
	E. Tujuan Penelitian	12
	F. Kegunaan Penelitian	13
BAB II.	TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS	14
	A. Tinjauan Teori	14
	1. Kepuasan Kerja Guru	14
	a. Konsep Kepuasan Kerja Guru	14
	b. Indikator Kepuasan Guru	26
	c. Tugas dan Tanggung Jawab Guru	27
	d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru	34 26
	2. Kepemimpinan Kepala Sekolah	37
	a. Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah	37
	b. Hakikat Kepala Sekolah	38

c.	Syarat Kepala Sekolah.....	39
d.	Peran dan Fungsi Kepala Sekolah.....	41
e.	Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah	50
3.	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah	52
a.	Hakikat Emosi	52
b.	Hakikat Kecerdasan Emosional	54
c.	Komponen Utama Kecerdasan Emosional.....	55
d.	Faktor Kecerdasan Emosional.....	59
e.	Indikator Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah	62
4.	Penelitian Terdahulu yang Relevan	63
B.	Kerangka Berpikir	64
C.	Pengajuan Hipotesis	66
BAB III.	METODOLOGI PENELITIAN	67
A.	Jenis dan Metode Penelitian	67
1.	Jenis Penelitian.....	67
2.	Metode Penelitian.....	68
B.	Populasi dan Sampel.....	69
1.	Pengertian Populasi.....	69
2.	Pengertian Sampel.....	70
3.	Teknik Pengambilan Sampel.....	71
4.	Ukuran Sampel	71
C.	Instrumen Penelitian	72
1.	Instrumen Kepuasan Kerja Guru.....	72
a.	Definisi Konseptual	72
b.	Definisi Operasional	72
c.	Indikator Kepuasan Kerja Guru	73
2.	Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah	74
a.	Definisi Konseptual	74
b.	Definisi Operasional	74
c.	Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah	74

3.	Instrumen Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah	75
a.	Definisi Konseptual	75
b.	Definisi Operasional	75
c.	Indikator Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah ...	76
D.	Uji Coba Instrumen Penelitian.....	77
1.	Waktu dan Tempat Uji Coba Instrumen.....	77
2.	Sampel untuk Uji Coba Instrumen	77
E.	Teknik Analisis Data.....	77
1.	Analisis Deskriptif.....	78
2.	Analisis Inferensia	80
a.	Uji Prasyarat Analisis	80
b.	Teknik Pengujian Hipotesis.....	83
F.	Hipotesis Statistik	86
G.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	87
1.	Tempat Penelitian	87
2.	Waktu Penelitian	87
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	88
A.	Hasil Penelitian	88
1.	Deskripsi Objek Penelitian	89
2.	Deskripsi Variabel Penelitian	89
a.	Kepuasan Kerja Guru (Y).....	89
b.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1).....	92
c.	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah (X_2)	94
3.	Uji Persyaratan Analisis	97
a.	Uji Normalitas	97
b.	Uji Homogenitas Varians	100
c.	Uji Heteroskedastisitas	101
d.	Uji Linier Persamaan Regresi	103
e.	Uji Normalitas Galat Taksiran	105

4. Uji Hipotesis	108
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	117
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru	117
2. Pengaruh Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru	118
3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah & Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Secara Bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja Guru	119
C. Keterbatasan Penelitian	121
BAB V PENUTUP	122
A. Kesimpulan	122
B. Implikasi Hasil Penelitian	123
1. Implikasi Teoritis	123
2. Implikasi Praktis	124
C. Saran	124
Daftar Pustaka	
Lampiran	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Kerangka Berpikir	63
Gambar 4.1	: Histogram Variabel Hasil Belajar PAI (Y)	106
Gambar 4.2	: Histogram Variabel Motivasi Belajar Siswa (X_1)	110
Gambar 4.3	: Histogram Variabel Prestasi Tahfidz Al-Qur'an (X_2)	114
Gambar 4.4	: Grafik Persamaan Regresi Linear X_1 - Y	129
Gambar 4.5	: Grafik Persamaan Regresi Linear X_2 - Y	132
Gambar 4.6	: Grafik Persamaan Regresi Linear X_1 dan X_2 - Y	134

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Angket penelitian
Lampiran 2	: Tabel Hasil Uji Coba Angket Variabel Y
Lampiran 3	: Tabel Hasil Uji Coba Angket Variabel X_1
Lampiran 4	: Tabel Hasil Uji Coba Angket Variabel X_2
Lampiran 5	: Tabel Tabulasi Angket Variabel Y
Lampiran 6	: Tabel Tabulasi Angket Variabel X_1
Lampiran 7	: Tabel Tabulasi Angket Variabel X_2
Lampiran 8	: Form Bimbingan Tesis
Lampiran 9	: Surat Penugasan Pembimbing
Lampiran 10	: Surat Rekomendasi Penelitian
Lampiran 11	: Surat Izin Penelitian
Lampiran 12	: Daftar riwayat hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persoalan klise, tetapi krusial di bidang pendidikan di sekolah adalah upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan. Upaya tersebut telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dihasilkan. Salah satu kendala utama peningkatan mutu tersebut terletak pada proses pengelolaan sekolah dan pengelolaan pembelajaran yang tidak berkembang secara kepuasan kerja. Pemerintah Indonesia dalam upaya meningkatkan pendidikan bagi warga negaranya tidak henti-hentinya melakukan berbagai kegiatan dan menyediakan fasilitas pendukungnya termasuk memberlakukannya Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Seperti yang disampaikan dalam penjelasan umum atas Undang-Undang No. 14 tahun 2005, Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian

abadi, dan keadilan sosial.¹ Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan.

Selanjutnya, Pasal 31 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa (1) Setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan; (2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan Undang-Undang; (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20 % (dua puluh persen) dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; dan (5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Salah satu amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 tersebut kemudian diatur lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang memiliki visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.² Sumber daya manusia unggul merupakan persyaratan utama bagi terwujudnya bangsa dan negara yang maju. Berapapun besar sumber daya alam (SDA), modal sarana prasaran yang tersedia, pada akhirnya di tangan SDM yang handal sajalah target pembangunan bangsa dan negara dapat dicapai. Dalam perspektif

¹ Depdikbud, *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen*, Jakarta : Depdiknas, 2003, hal.4.

² Depdikbud, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta : Depdiknas, 2003, hal.6-7

berpikir seperti ini, suatu bangsa tak dapat mencapai kemajuan tanpa adanya suatu sistem pendidikan yang baik.

Pendidikan adalah modal dasar untuk menciptakan SDM yang unggul. Dunia pendidikan yang utama adalah sekolah. Sekolah merupakan salah satu lembaga alternatif pelayanan pendidikan. Sekolah sebagai suatu lembaga tentunya memiliki visi, misi, tujuan dan fungsi. Untuk mengemban misi, mewujudkan visi, mencapai tujuan, dan menjalankan fungsinya sekolah memerlukan tenaga kepuasan kerja, tata kerja organisasi dan sumber-sumber yang mendukung baik finansial maupun non finansial.

Sekolah sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang berkaitan satu sama lain serta berkontribusi pada pencapaian tujuan. Komponen-komponen tersebut adalah siswa, kurikulum, bahan ajar, guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan lainnya, lingkungan, sarana, fasilitas, proses pembelajaran dan hasil atau output. Semua komponen tersebut harus berkembang sesuai tuntutan zaman dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Untuk berkembang tentunya harus ada proses perubahan. Pengembangan ini hendaknya bertolak dari hal-hal yang menyebabkan organisasi tersebut tidak dapat berfungsi dengan sebaik yang diharapkan.³ Dalam konsepsi pengembangan kelembagaan tercermin adanya upaya untuk memperkenalkan perubahan cara mengorganisasikan suatu lembaga, struktur, proses dan sistem lembaga yang bersangkutan sehingga lebih dapat memenuhi misinya. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi pada lembaga sekolah harus meliputi seluruh komponen yang ada di dalamnya.

Perubahan tersebut terjadi dalam struktur, proses, ketenagaan dan sistem suatu lembaga serta proses perubahan itu sendiri, menyangkut bagaimana sekolah sebagai lembaga diorganisasikan sehingga mampu mengemban misinya dengan baik. Dalam proses perubahan tersebut individu organisasi dan lembaga meningkatkan kemampuan dan performa yang berkaitan dengan tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya.

³ Gupta S, Soni JS. *Study of anatomical variations and incidence of mental Foramen and accessory mental foramen in dry human mandibles*. National J of Med Res, 2012. hal.28-30

Perubahan tidak akan berjalan tanpa dukungan dari sumber daya manusia yang merupakan aset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi.

Guru merupakan salah satu SDM yang berada di sekolah. Kepuasan kerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Masalah kepuasan kerja menjadi sorotan berbagai pihak, kepuasan kerja pemerintah akan dirasakan oleh masyarakat dan kepuasan kerja guru akan dirasakan oleh siswa atau orang tua siswa. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kepuasan kerja guru yang baik. Perhatian pemerintah terhadap pendidikan sudah disosialisasikan, anggaran pendidikan yang diamanatkan Undang-Undang 20 % sudah mulai dilaksanakan. Maka kepuasan kerja guru tentunya akan menjadi perhatian semua pihak. Guru harus benar-benar kompeten dibidangnya dan guru juga harus mampu mengabdikan secara optimal. Kepuasan kerja guru yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kecamatan Cinere Depok terdiri dari 2 sekolah negeri dan 8 sekolah swasta. Salah satu indikator suatu sekolah dianggap sudah berhasil adalah dengan perolehan nilai Ujian Nasional yang tinggi dan tingkat kelulusan yang maksimal. Sekolah yang perolehan nilai ujian nasionalnya paling tinggi dan tingkat kelulusannya setiap tahun selalu 100 % dianggap sudah berhasil dan akan mendapat kepercayaan masyarakat. Padahal belum tentu keberhasilan siswa merupakan hasil kepuasan kerja guru saja., tetapi kemungkinan ada juga faktor lain seperti manajemen kepala sekolah yang baik dan kecerdasan emosional kepala sekolah. Seperti di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok Propinsi Jawa Barat, berikut dapat kita lihat hasil rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) dan prosentasi kelulusan dalam empat tahun terakhir.

Tabel I.I. Rata-Rata Nilai Ujian Nasional dan Kelulusan

No	Mata Pelajaran	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
1	B. Indonesia	7,46	6,90	6,25	7,43
2	B Inggris	6,46	6,41	6,39	7,27
3	Matematika	6,07	6,31	6,20	7,46
4	IPA	6,06	7,07	6,13	6,95
	Rata-rata	6,66	6,67	6,24	7,28
	% Lulusan	100%	100%	100%	100%

Sumber : Dokumen Diknas Kec.Cinere Kota Depok

Pada tabel rata-rata nilai UN dan kelulusan di atas terlihat peningkatan prestasi siswa belum optimal walaupun pada rata-rata nilai UN terakhir ada sedikit peningkatan. Apakah keberhasilan siswa merupakan hasil dari kepuasan kerja guru? Tentunya perlu ada penelitian untuk membuktikan asumsi tersebut.

Keberhasilan prestasi sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu". Tabrani Rusyan mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa.⁴ Menurut Mulyasa Kepala sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator (EMASLIM).⁵

Kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (2002 : 10) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter yang khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar,

⁴ Rusyan, A. Tabrani, dkk., *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: CV. Remaja Karya, 2000, h.35.

⁵ E. Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000, h.98

pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pimpinan dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan. Implementasi kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah terwujud dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur pembelajaran dan mengadakan hubungan masyarakat.⁶ Selain itu tugas menyelenggarakan administrasi antara lain menyusun perencanaan, pengorganisasian, pengarahan keuangan, penyusunan kurikulum, penanganan kesiswaan, sarana prasarana, kepegawaian, dan lain-lain.

Melihat tugas kepala sekolah yang begitu banyak, maka seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial. Jika tidak, maka tidak akan dapat mengelola sekolah dan suasana sekolah menjadi tidak kondusif. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru menurut Uben dan Hughes berupa penciptaan iklim sekolah yang dapat memacu atau menghambat efektifitas kerja guru. Sebagai pemimpin suatu instansi pendidikan, kepala sekolah harus menjadi motor penggerak bagi berjalannya proses pendidikan. Kepala sekolah selalu berupaya mencurahkan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah adalah memiliki kepribadian yang menjadi teladan bagi

⁶ Alwi, Syafruddin, *Penilaian Hasil Kerja*, (Jakarta : Humaniora, 2002), hal.24

bawahannya, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

Kepemimpinan kepala sekolah SMP se-Kecamatan Cinere kota Depok sudah dilaksanakan dengan baik. Dugaan tersebut didukung oleh data jadwal pembinaan/pengarahan dan supervisi yang dilaksanakan secara intensif seperti yang terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2 Kegiatan Pembinaan dan Supervisi Kepala Sekolah

No	Uraian Kegiatan	Waktu
1.	Rapat dinas pembinaan Guru dan tenaga kependidikan	Setiap bulan sekali
2.	Rapat evaluasi program dan kegiatan KBM	Setiap bulan sekali
3.	Rapat tim pengembang SSN	Setiap triwulan
4.	Pemeriksaan administrasi guru	Setiap awal semester
5.	Supervisi kelas	Setiap semester
6.	Pembinaan siswa melalui upacara	Setiap senin awal bulan

Sumber : Dokumen Diknas Kec. Cinere Kota Depok

Jika dilihat dari tabel jadwal pembinaan dan pengawasan di atas, kemajuan kepuasan kerja guru seharusnya meningkat lebih baik. Untuk mengetahui hal tersebut tentunya memerlukan penelitian yang lebih mendalam. Faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru adalah motivasi kerja. Seorang guru dapat bekerja secara professional jika pada dirinya terdapat kepuasan kerja yang tinggi. Pegawai/guru yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik, karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras.

Keith Davis menyatakan disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman dipandang erat keterkaitannya dengan kepuasan kerja.⁷ Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan kepala sekolah adalah motivator bagi kepatuhan diri pada disiplin kerja para guru. Walaupun disiplin ini hanya merupakan salah satu bagian dari ciri kepuasan kerja guru dan berkaitan dengan prosentasi kehadiran, ketidakpatuhan pada aturan, menurunnya produktivitas kerja dan apatis, tetapi ternyata hal ini membawa dampak yang sangat besar terutama pada sistem pendidikan kita yang masih memerlukan keberadaan guru secara dominan dalam proses pembelajaran.

Pada tahap inilah kepemimpinan kepala sekolah dituntut untuk mampu memimpin atau mengelola sekolah, juga dituntut untuk mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja (*climate-maker*) sehingga dapat mencegah timbulnya desintegrasi dan mampu memberikan dorongan agar semua komponen yang ada di sekolah bersatu mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dalam kasus pada SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok yang sedang berusaha mencapai status Sekolah Standar Nasional (SSN) masih banyak hal yang harus ditingkatkan, baik dari kepuasan kerja guru, kedisiplinan, motivasi kerja, sampai gaya kepemimpinan kepala sekolah. Fakta menunjukkan tingkat kedisiplinan guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari absensi (kehadiran/ketidakhadiran) dari guru. Tabel berikut ini data ketidakhadiran guru SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok dalam kurun waktu semester terakhir.

⁷ Davis, Keith dan Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi Edisi ketujuh*, Jakarta: Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000, h.129

Tabel 1.4 Prosentasi Ketidakhadiran Guru

No	Ket	Bulan						Rata-rata
		Juli	Agust	Sept	Okt	Nop	Des	
1	Hari kerja Efektif	18	22	12	26	26	4	
2	Jumlah guru tidak hadir	4,6%	5,21%	4,1%	7,89%	7,92%	5,57%	5,88%

Sumber : Sie Kurikulum SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok tahun 2015

Jika kita memperhatikan tabel di atas, ketidakhadiran dalam setiap bulannya hanya di bawah 10 % sekilas tampaknya bukan masalah besar. Tetapi sesungguhnya dalam sistem pendidikan kita saat ini, hal itu dapat membawa pengaruh buruk, siswa jadi terlantar karena gurunya absen. Proses pembelajaran jadi terhambat sehingga para siswa tidak mendapat ilmu secara optimal. Dalam meningkatkan mutu pendidikan harus tersedianya pendidikan yang memiliki tenaga ahli atau guru tenaga pengajar yang kepuasan kerja.

Dengan kata lain agar pendidikan dapat mempunyai nilai guna dan hasil guna lebih dan nantinya diharapkan mampu menjawab problem diatas, maka guru masih membutuhkan bimbingan dan arahan dari Kepala Sekolah sebagai pemimpin dan penanggung jawab. Dalam suatu kelompok lembaga organisasi sangat diperlukan adanya seorang pemimpin yang dianggap mampu mengatur, mengayomi dan bertanggung jawab terhadap kelompok. Demikian juga dengan guru yang mengajar di SMP se-Kecamatan Cinere ini, meskipun gurunya sarjana tetapi dalam menjalankan tugasnya masih membutuhkan pengarahan dan pembinaan dari Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan kepuasan kerjaitas guru. Pada tahap inilah peran kepemimpinan kepala sekolah diperlukan.

Kepala sekolah harus memiliki kecerdasan emosional yang baik dan mampu bertindak tegas terhadap pelanggaran yang terjadi, agar semua komponen yang ada dalam sekolah memberikan pelayanan yang optimal kepada para siswa. Sehubungan dengan uraian di atas maka masalah faktor-

faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru perlu dibuktikan dengan mengadakan penelitian. Oleh karena itu, penulis membuat judul penelitian “ **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok** “.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru perlu ditingkatkan.
2. Kepuasan kerja guru yang belum optimal dimungkinkan karena kepuasan kerja guru sekolah tersebut.
3. Kepuasan kerja guru sangat menentukan hasil belajar peserta didik, maka guru dituntut untuk profesional dalam melaksanakan tugasnya.
4. Kepuasan kerja guru juga akan ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah selaku figur sentral dalam suatu sekolah.
5. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dalam memimpin dan memberdayakan sumber daya manusia khususnya guru akan mempengaruhi kepuasan kerja guru.
6. Motivasi guru untuk berprestasi masih rendah.
7. Komunikasi personal belum terjalin dengan baik.
8. Disiplin kerja guru masih rendah.
9. Kepuasan kerja guru masih belum optimal.
10. Program diklat untuk pengembangan kompetensi guru frekuensinya masih kurang.
11. Budaya kerja belum tercipta dengan baik.
12. Konflik organisasi belum teratasi dengan baik.
13. Guru dalam melaksanakan tugasnya akan ditentukan oleh banyak faktor, dalam penelitian ini kepuasan kerja guru akan dipengaruhi oleh

kepemimpinan dan kecerdasan emosional kepala sekolahnya terhadap kepuasan kerja gurunya.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan beberapa fenomena di atas, maka peneliti mencoba melakukan penelitian terkait tentang pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh atau hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok ?
2. Apakah terdapat pengaruh atau hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok ?
3. Apakah ada pengaruh atau hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok ?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, penelitian ini bertujuan:

1. Menguji berapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok.
2. Menguji berapa besar pengaruh kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok.

3. Menguji berapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok.

F. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini berguna baik secara teoritis maupun praktis.

- a. Kegunaan Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya, terutama yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja guru di sekolah.

- b. Kegunaan Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi bagi para guru, praktisi pendidikan, dan pengambil kebijakan khususnya kebijakan yang berkenaan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok.

BAB II

TINJAUAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kepuasan Kerja Guru

a. Hakikat Kepuasan Kerja

Secara kebahasaan kata ‘kepuasan’ (Bahasa Inggris: *satisfaction*) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar ‘puas’ yang berarti merasa senang (lega, gembira, dan kenyang karena sudah terpenuhi hasrat hatinya). Maka ke-puas-an adalah perihal (yang bersifat) puas; kesenangan dan kelegaan.⁸ Beberapa definisi kepuasan kerja menurut ahli:

- 1) Winardi : perasaan-perasaan seorang pekerja tentang berbagai macam aspek kerangka kerja.⁹
- 2) Brayfield dan Rothe dalam Istijanto: Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah tingkat saat karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang ditawarkan perusahaan tempat ia bekerja.¹⁰

⁸<http://kbbi.web.id/puas>, (diakses pada tanggal 12 November 2015, pukul 14.47 Wib)

⁹J. Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2001, h. 137

¹⁰Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia, 2005, h. 181

- 3) Robert L. Mathis dan John H. Jackson: keadaan emosi yang positif dari hasil mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.¹¹
- 4) Malayu SP Hasibun: sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.¹²
- 5) Davis dan Newstrom: seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Dengan demikian kepuasan kerja dapat ditunjukkan melalui sikap seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya.¹³
- 6) Handoko: keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.¹⁴
- 7) Anoraga: sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.¹⁵

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik benang merah bahwa kepuasan kerja adalah respon psikis yang positif/menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama dengan pimpinan dan kerjasama antar karyawan.¹⁶ Kenyataan menunjukkan, bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja (unsur ekonomis), akan tetapi dengan bekerja diharapkan akan

¹¹Robert L Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Terj. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawra Hie, Jakarta: Salemba Empat, 2001, h. 98

¹²Malayu SP Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar dan kunci keberhasilan*, Jakarta: Haji Masagung, 1994, h. 222

¹³Keith Davis dan Jonh W. Newstrom, *Human Behaviour at Work*, Terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1996, h. 105

¹⁴T. Hani Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h.193

¹⁵Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001, h. 82

¹⁶M. As'ad, *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan dan Industri*. Jakarta : CV. Rajawali, 1985, h. 105

mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kombinasi aspek psikologis, sosiologis dan aspek lingkungan. Kombinasi yang serasi ketiga hal tersebut menggiring seseorang dalam mencapai kepuasan kerja.

1. Teori-teori Kepuasan Kerja

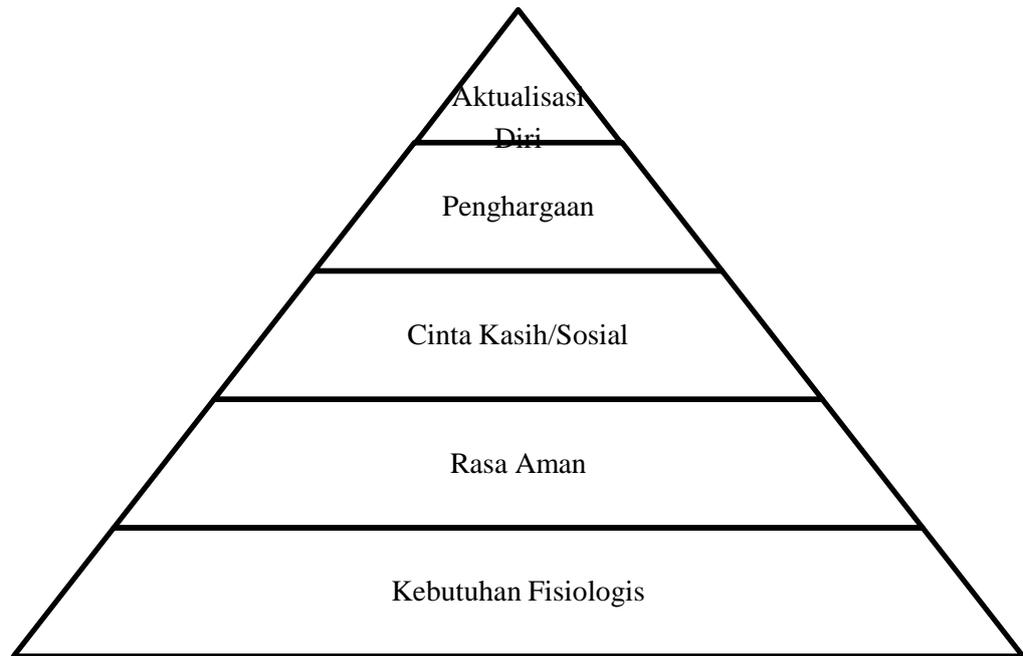
Seseorang bekerja tujuan utamanya untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhannya, selain itu juga untuk memperoleh kepuasan kerja. Umumnya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dilakukan apabila apa yang dikerjakan tersebut dianggap telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja.

Menurut Mc. Clelland kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan dibagi menjadi tiga, yaitu: kebutuhan berprestasi (*Needs for achievement*), kebutuhan berkuasa (*Needs for power*), dan kebutuhan berafiliasi (*Needs for affiliation*).¹⁷ Jika seseorang mempunyai keinginan sangat kuat akan kebutuhan, maka dampaknya orang tersebut akan memiliki motivasi yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya.

Menurut Maslow setiap manusia terdapat suatu hirarki yang terdiri dari lima kebutuhan. Pemenuhan kelima kebutuhan tersebut dilakukan secara bertahap dari yang paling rendah *physiological needs* sampai pada kebutuhan yang paling tinggi *the needs of selfactualization*.¹⁸ Hirarki kebutuhan menurut Maslow digambarkan seperti

¹⁷David C. McClelland, *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1961, h. 63-73

¹⁸Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954, h. 35-46



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow mengatakan bahwa sekali suatu tingkat dipenuhi, tingkat tersebut akan berhenti sebagai pemotivasi dan kita naik ke tingkat berikutnya. Kelima unsur ini semuanya menyumbang kebutuhan individu untuk motivasi, dan pada suatu waktu orang mungkin lebih membutuhkan unsur tertentu. Pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut akan sangat membantu.¹⁹

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*) adalah kebutuhan yang pokok bagi manusia seperti sandang, pangan dan perumahan.²⁰ Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang paling mendasar karena bukan saja dibutuhkan terus-menerus sepanjang hidup, akan tetapi juga karena tanpa pemenuhan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dikatakan hidup normal.²¹

¹⁹Brian Clegg, *Instant Motivation: 79 Cara Instan Menumbuhkan Motivasi*, Terj. Zulkifli Harahap, Jakarta: Erlangga, 2001, h. 10.

²⁰Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h. 35-36

²¹Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Bina Aksara, 1989, h. 146

Merupakan hal wajar apabila para pekerja berkeinginan untuk meningkatkan kemampuannya yang pada gilirannya memungkinkannya memuaskan berbagai kebutuhan fisiologisnya. Akan tetapi manusia mempunyai berbagai kebutuhan lain di samping kebutuhan fisiologis tersebut.²²

2) Kebutuhan rasa aman

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, selanjutnya muncul kebutuhan baru yang mengarah pada kebutuhan akan keselamatan (*safety needs*). Maslow mengategorikan kebutuhan akan keamanan ini antara lain “*security; stability; dependency; protection; freedom from fear, from anxiety and chaos; need for structure, order, law, limits; strength in the protector; and so on*” lebih kurang berarti: keamanan; stabilitas; keterikatan; perlindungan; terbebas dari ketakutan, kecemasan dan kekacauan; kebutuhan akan ketertiban, hukum dan batasan; pelindung yang kuat dan sebagainya.²³ Keselamatan itu termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin. Pada waktu orang telah mempunyai pendapatan cukup untuk memenuhi semua kebutuhan perhatian diarahkan pada menyediakan jaminan melalui asuransi dan sebagainya.²⁴

Kebutuhan keamanan tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi juga keamanan yang bersifat psikologis termasuk perlakuan adil dalam pekerjaan seseorang.²⁵

Kebutuhan rasa aman juga berhubungan dengan ancaman-ancaman dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, atau ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia atau faktor lainnya. Kebutuhan ini diindikasikan dengan aktifitas menabung uang

²²Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya...*, h. 150

²³Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h. 39

²⁴Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya...*, h. 41.

²⁵Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya...*, h. 150.

untuk hari tua, menginginkan pekerjaan tetap dan status yang tetap, mengasuransikan diri dan lain-lain. Dalam dunia kerja pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, kepastian dalam status kepegawaian.²⁶

3) Kebutuhan cinta kasih atau sosial

Ketika seseorang telah memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kepentingan berikutnya adalah hubungan antar manusia (*social affiliation needs/the belongingness and love needs*).²⁷ Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antarpribadi yang mendalam tetapi juga dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial.²⁸

Biasanya kebutuhan cinta kasih atau sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

- a) perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa dia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi. Dengan kata lain ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
- b) harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya yang khas itu setiap orang merasa dirinya penting, tidak ada manusia yang senang apabila diremehkan, artinya setiap orang memiliki *sense of importance*.
- c) kebutuhan akan perasaan maju. Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa pada umumnya manusia tidak senang apabila menghadapi kegagalan. Para ahli merumuskan kebutuhan ini sebagai *need for achievement*. Sebaliknya ia akan merasa senang dan bangga apabila ia meraih kemajuan itu.

²⁶Marihat Tua Efendi Hariandja, *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan peningkatan produktifitas Pegawai*, Jakarta: PT Grasindo, 2002, h.325-326

²⁷Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h.43

²⁸Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya...*, h. 41.

d) Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan atau *sense of participation*. Kebutuhan ini terasa dalam banyak dalam segi kehidupan organisasional, akan tetapi mungkin paling terasa dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas seseorang. Sudah dikonsultasikan, diminta memberi informasi, didorong memberikan saran atau pendapat dan sebagainya.²⁹

4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan selanjutnya adalah percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan orang lain (*esteem needs*).³⁰ Dalam kaitannya dengan pekerjaan, hal itu berarti memiliki pekerjaan yang dapat diakui sebagai bermanfaat, menyediakan sesuatu yang dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan didunia luar.³¹

Keberadaan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambang yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang didalam dan diluar organisasi. Tentunya bentuk, jenis, aneka ragam dan penggunaan lambang-lambang status tertentu berbeda dari suatu masyarakat kemasyarakat lain, berbeda dari satu tempat ketempat yang lain dan sebagainya. Dapat dikatan semakin tinggi kedudukan dan status seseorang dalam suatu organisasi dan lingkungan masyarakat semakin banyak pula simbol-simbol yang digunakan untuk menunjukkan status yang diharapkannya diterima dan di akui oleh orang lain, baik secara langsung oleh mereka dengan siapa ia berinteraksi maupun secara tidak langsung oleh berbagai pihak dengan siapa seseorang tidak melakukan interaksi.³²

5) Kebutuhan akan perwujudan diri

²⁹Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya...*, h. 153-155

³⁰Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h. 45

³¹Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, h. 42.

³²Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, h. 155-156

Kebutuhan akan perwujudan diri (*The needs of self actualization*)³³ mengacu pada keinginan untuk pemenuhan diri (*self fulfillment*) dan prestasi. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dan mempunyai prioritas terendah. Kecenderungan ini dapat diungkapkan sebagai keinginan untuk makin menjadi istimewa, dengan menjadi apa saja menurut kemampuannya, misalnya menjadi guru yang profesional, berprestasi dan favorit.

Pendapat lain dikemukakan oleh Clayton Alderfer dalam Siagian dengan teori “*ERG*”. Teori ini sebetulnya tidaklah jauh berbeda dengan teori dari A. Maslow, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori tersebut. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) *existence*,
- 2) *relatedness*, dan
- 3) *growth*.

Existence berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan fisik dan keamanan. **Relatedness** berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan. Adapun **Growth** berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.³⁴

Selanjutnya ada *Discrepancy theory* atau teori ketidaksesuaian dipelopori oleh Porter. Menurut Porter dalam As'ad mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih (*range*) antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.³⁵

Menurut teori ini, kepuasan kerja dapat dirumuskan bahwa apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka

³³Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*..., h. 46

³⁴Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV. Masagung, 1995, h. 290

³⁵M. As'ad, *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan dan Industri*. Jakarta : CV. Rajawali, 1985, H. 105

orang akan menjadi lebih puas, meskipun ada ketidaksesuaian tetapi merupakan ketidaksesuaian positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi ketidaksesuaian negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Kemudian ada *Equity theory* atau teori keadilan, pertama-tama dikemukakan oleh Zalesnik dikembangkan oleh Adam. Prinsip dari teori ini bahwa puas atau tidak puas seseorang bergantung pada keadilan (*equity*) atas suatu situasi. Teori ini menekankan pada persoalan apakah seseorang beranggapan bahwa ia diperlakukan adil, dibandingkan dengan perlakuan dengan orang lain yang berada dalam situasi yang sama seperti orang itu.³⁶

Teori keadilan ini artinya setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan bisa pula tidak. Bila perbandingan itu tidak seimbang akan menimbulkan ketidakpuasan.³⁷

Orang akan selalu cenderung membandingkan antara (1) masukan-masukan yang mereka berikan kepada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha dengan (2) hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima oleh dirinya untuk pekerjaan yang sama.³⁸

Teori selanjutnya dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Handoko menyebutkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik sebagai penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan faktor

³⁶J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen...*, h. 137

³⁷M. As'ad, *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan dan Industri...* h. 107

³⁸T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h. 267

ekstrinsik sebagai penyebab ketidakpuasan (*jobdissatisfaction*). Faktor penyebab kepuasan mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi atau semangat kerja, sedang faktor penyebab ketidakpuasan kerja mempunyai pengaruh negatif (penghambat).³⁹

Hal yang menarik dari penelitian Herzberg adalah seseorang merasa puas dengan pekerjaannya didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik, seperti: keberhasilan mencapai sesuatu, penguasaan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sedangkan para pekerja yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik seperti: kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.⁴⁰

2. Konsep Kerja dalam al-Quran

Banyak tuntunan Al-Quran dan Sunnah yang berkaitan dengan kerja. Quraish Shihab mengemukakan terdapat tujuh butir nilai utama yang berkaitan dengan kerja⁴¹ yaitu:

³⁹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia...*, h. 259

⁴⁰Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya...*, h. 164

⁴¹M. Quraish Shihab, *Secercah Cahaya Ilahi*, Bandung: Mizan, 2000, h. 222-226

1) Kerja adalah keniscayaan

Kerja adalah sebuah aktifitas yang menggunakan daya yang dianugerahkan Allah SWT. Manusia diberikan empat daya pokok 1) fisik, 2) pikir, 3) kalbu, dan 4) hidup. Penggunaan salah satu dari daya-daya itu, betapapun sederhananya dapat melahirkan kerja, atau amal dalam bahasa Al-Quran. Oleh karena itu kerja adalah keniscayaan. Namun, perlu diingat kerja (amal) yang dimaksud bukan asal kerja, tapi kerja yang saleh, 'saleh' berarti yang sesuai dan bermanfaat.

2) Kerja adalah ibadah

Allah swt. berfirman:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung”(QS. Al-Jumuah [62]:10).

Dalam Islam mencari nafkah (kerja) dengan niat tulus untuk memenuhi kebutuhan itu merupakan bagian dari ibadah di luar ibadah-ibadah wajib seperti shalat dan puasa. Hendaknya hal inilah yang menjadi landasan motivasi seorang muslim dalam bekerja. Mencari nafkah sebagai ibadah mendorong muslim untuk bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya dan menghindari praktek-praktek yang merusak nilai ibadah. Dan yang terpenting adalah dengan pemahaman ini mestinya menyadarkan seorang muslim bahwa dalam bekerja bukan semata terhenti pada terpenuhinya kebutuhan, namun pada akhirnya adalah mencari keridhaan Allah swt. dan senantiasa memohon pertolongan-Nya. Ini sejalan dengan konsep Islam tentang dunia sebagai

ladang akhirat memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan, namun dijadikan sebagai sarana merealisasikan kesejahteraan manusia.⁴²

3) Tiada saat tanpa kerja (amal saleh)

Hidup harus terus diisi dengan amal saleh. Al-Quran tidak memberi peluang sedikit pun bagi seorang muslim untuk menganggur di sepanjang saat yang dialaminya dalam kehidupan dunia ini.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Maka apabila kau telah menyelesaikan (suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain (QS. Al-Insyirah [94]:7).

4) Kerja harus sungguh-sungguh

Umat islam dituntut untuk kerja dengan penuh kesungguhan atau apik. Bukan bekerja asal selesai saja. Dalam QS. Al-An'am [6]: 135 dinyatakan

قُلْ يَوْمَ الْعَمَلِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَاتِبِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ تَكُونُ لَهُ
عَقِبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

“Hai kaumku (orang-orang kafir) berbuatlah sepenuh kemampuan (dan sesuai kehendakmu), aku pun akan berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui siapakah di antara kita yang akan memperoleh hasil (kesudahan) yang baik di dunia ini”.

5) Penghargaan pada waktu

Al-Quran mengaitkan dengan sangat erat antara waktu dan kerja keras antara lain, melalui Surat Al-Ashr. Apabila ada dua alternatif untuk melakukan satu di antara dua pilihan pekerjaan yang sama dan memiliki nilai yang sama, maka hendaknya memilih pekerjaan yang memakan waktu lebih singkat. Seperti ketika Nabi Sulaiman as. bermaksud mendatangkan singgasana Ratu Balqis dan memilih antara tawaran jin atau manusia yang diberi ilmu oleh Allah. Nabi Sulaiman akhirnya memilih tawaran manusia tersebut karena menawarkan pekerjaan yang lebih cepat (baca QS. An-Naml [27]: 38-40)

⁴²Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif pendekatan Al-Quran dan Sains*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997, h. 121

6) Kerja sama

Seorang muslim dalam shalat, mengucapkan “*hanya kepada-Mu kami beibadah*” (QS. Al-Fatihah [1]: 5) yang dikemukakan berbentuk jamak itu, menunjukkan bahwa Islam sangat mendorong kerja sama dalam melaksanakan ibadah, termasuk dalam melaksanakan kerja.

7) Optimisme

Kerja harus dibarengi dengan optimis dan harapan akan bantuan Ilahi, sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Insyirah [94]: 5-6 bahwa satu kesulitan akan dibarengi dengan dua kemudahan. Karena itu, akhir surat tersebut menyatakan,

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا - إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (5)
sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (6)*

b. Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan teori maupun konsep mengenai kepuasan kerja dan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang telah diuraikan di atas, maka indikator-indikator kepuasan kerja guru dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Kepuasan terhadap suasana lingkungan kerja meliputi: (1) mempunyai rasa senang dan memiliki pada tempat kerja, (2) kepuasan terhadap kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan, (3) sarana prasarana sekolah yang memadai,
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaannya meliputi: (1) kepuasan terhadap bidang tugasnya, (2) bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan kewajibannya, (3) puas terhadap honor yang diterima.
- 3) Kepuasan terhadap kepemimpinan kepala madrasah meliputi: (1) menghargai dan melaksanakan keputusan kepala madrasah, (2) memperoleh pengakuan dari kepala madrasah atas kerja yang dilakukan, (3) puas terhadap perilaku kepala madrasah, (4) menerima evaluasi dari kepala madrasah atas kerja yang dilakukan.
- 4) Kepuasan terhadap penghargaan prestasi kerja meliputi: (1) puas terhadap prestasi siswa yang meningkat, (2) puas terhadap mutu sekolah,

- (3) puas terhadap kemajuan kemampuan diri yang dicapai, (4) puas terhadap karier yang meningkat.
- 5) Kepuasan terhadap iklim organisasi meliputi: (1) mematuhi kebijakan administrasi sekolah, (2) melaksanakan tata tertib guru, (3) berperan aktif dalam mendukung keberhasilan organisasi, (4) kerjasama dengan rekan kerja, (5) menjalin hubungan baik dengan rekan kerja maupun pimpinan

c. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Tugas dan tanggung jawab guru sebenarnya bukan hanya disekolah atau madrasah saja, tetapi bisa dimana saja mereka berada. Dirumah, guru sebagai orang tua dari anak mereka adalah pendidik bagi putera-puteri mereka. Didalam masyarakat desa tempat tinggalnya, guru sering dipandang sebagai tokoh teladan bagi orang-orang disekitarnya. Pandangan, pendapat, atau buah fikirannya sering menjadi ukuran atau pedoman kebenaran bagi orang-orang disekitarnya karena guru dianggap memiliki pengetahuan yang lebih luas dan lebih mendalam dalam berbagai hal.

Walaupun anggapan masyarakat, terutama masyarakat desa atau kota kecil yang demikian itu sangat berlebihan atau bisa dibialang tidak tepat, tetapi kenyataannya memang banyak guru sering terpilih menjadi ketua atau pengurus berbagai perkumpulan atau organisasi-organisasi sosial, ekonomi, kesenian, dan lainnya. Demikian itu timbul karena masyarakat memandang bahwa guru mempunyai pengalaman yang luas dan memiliki kemampuan kecakapan untuk melakukan tugas-tugas apapun didesa tersebut. Sekurang-kurangnya pendapat atau pertimbangan dan saran-sarannya selalu diperlukan guna pembangunan masyarakat desa.

Demikian nampak betapa pentingnya peranan guru dan betapa beratnya tugas serta tanggung jawabnya, terutama tanggung jawab moral digugu dan ditiru, yaitu digugu kata-katanya dan ditiru perbuatannya atau kelakuannya. Disekolah mereka menjadi tumpuan

atau pedoman tata tertib kehidupan sekolah yaitu pendidikan atau pengajaran bagi murid-muridnya, dan di masyarakat mereka sebagai panutan tingkah laku bagi setiap warga masyarakat.

Disekolah sebenarnya tugas guru serta tanggung jawab seorang guru bukanlah sebagai pemegang kekuasaan, tukang perintah, melarang, dan menghukum murid-muridnya, tetapi sebagai pembimbing dan pengabdian anak, artinya guru harus selalu siap sedia memenuhi kebutuhan jasmani dan rohani anak secara keseluruhannya. Seorang guru harus mengetahui apa, mengapa, dan bagaimana proses perkembangan jiwa anak itu, kerena sebagai pendidik anak terutama bertugas untuk mengisi kesadaran anak-anak, membina mental mereka, membentuk moral mereka, dan membangun kepribadian yang baik dan integral, sehingga mereka kelak berguna bagi nusa dan bangsa.

Peters, sebagaimana dikutip oleh Nana Sudjana yang mengemukakan bahwa ada tiga tugas dan tanggung jawab guru, yaitu: guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas⁴³. Ketiga tugas guru tersebut, merupakan tugas pokok profesi guru. Guru sebagai pengajar lebih menekankan pada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, disamping menguasai ilmu atau materi yang akan diajarkannya. Guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada tugas dan memberikan bantuan pada anak didik dalam pemecahan masalah yang dihadapi. Sedangkan tugas sebagai administrator kelas pada hakekatnya merupakan jalinan ketatalaksanaan pada umumnya.

⁴³ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru, 2001, hal.

¹⁴ Pied A Sahertian dan Ida Aleida, *Superfisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Educatio*, Surabaya: Usaha Nasional, 2000, h. 38

Sedangkan menurut Piet A. Sahertian dan Ida Aleida, mengemukakan bahwa tugas guru dikategorikan dalam tiga hal, yaitu: tugas profesional, tugas personal dan tugas sosial⁴⁴. Untuk mempertegas dan memperjelas tugas guru tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:⁴⁵

a. Tugas profesional guru

Tugas profesional guru yang meliputi mendidik, mengajar, dan melatih mempunyai arti yang berbeda. Tugas mendidik mempunyai arti bahwa guru harus meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, sedangkan tugas mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan kepada anak didik. Sehingga dengan demikian sebelum terjun dalam profesinya, guru sudah harus memiliki kemampuan baik yang bersifat edukatif maupun non edukatif.

Adapun tugas pokok seorang guru dalam kedudukannya sebagai pendidik professional atau tenaga pendidik seperti disebutkan dalam UURI No.20 tahun 2003 pasal 39 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan:

- 1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- 2) Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

⁴⁵Pied A Sahertian dan Ida Aleida, *Superfisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Educatio*

3) Pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru dan pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan tinggi disebut dosen.⁴⁶

b. Tugas personal guru

Guru merupakan ujung tombak dalam proses belajar mengajar didalam kelas. Oleh karena itu kemampuan guru merupakan indikator pada keberhasilan proses belajar mengajar. Disamping itu tugas profesionalisme guru juga mencakup tugas terhadap diri sendiri, terhadap keluarga, dan terutama tugas dalam lingkungan masyarakat dimana guru tersebut tinggal. Tugas-tugas tersebut tidak dapat dipisahkan dari kehidupan seorang guru, karena bagaimanapun juga sosok kehidupan seorang guru adalah merupakan sosok utama yang berkaitan dengan lingkungan dimana guru tinggal, sehingga guru harus mempunyai pribadi yang rangkap yang harus dapat diperankan dimana guru itu berada. Tugas personal guru yang dimaksud disini adalah tugas yang berhubungan dengan tanggungjawab pribadi sebagai pendidik, dirinya sendiri dan konsep pribadinya.

Tugas guru yang berhubungan dengan tanggung jawab sebagai seorang pendidik, sangat erat hubungannya dengan tugas profesionalisme yang harus dipenuhi oleh seorang guru dalam kaitannya dengan pelaksanaan proses belajar mengajar. Dewasa ini sering dijumpai bahwa seorang guru lebih mementingkan tugas pribadinya dari pada harus melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pendidik, sehingga tidak mustahil adanya guru yang tidak bisa melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dengan baik, karena lebih mementingkan persoalan yang berkenaan dengan pribadinya sendiri. Misalnya seorang guru tidak mengajar karena

⁴⁶ Undang-Undang Republik Indonesia, *Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2003), Hal.27

harus mengajar ditempat lain untuk menambah pendapatan pribadinya. Hal semacam ini seringkali mengakibatkan jatuhnya korban pada salah satu pihak, yaitu anak didiknya, hal ini dikarenakan keledoran guru yang berusaha mencari tambahan penghasilan untuk dirinya pribadi.

Kenyataan diatas, menunjukkan bahwa sering kali guru tidak dapat memisahkan antara tanggung jawab sebagai seorang pendidik dan kepentingan pribadinya, karena itu seorang guru harus mengetahui peran dan tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh DR. Zakiah Drajat, bahwa setiap guru hendaknya mengetahui dan menyadari betul bahwa kepribadiannya yang tercermin dalam berbagai penampilan itu ikut menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan pada umumnya, dan tujuan lembaga pendidikan tempat ia mengajar khususnya.⁴⁷

Pernyataan tersebut mengandung pengertian bahwa seorang guru dituntut untuk memiliki kepribadian yang mantap dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik pada umumnya, ataupun citra dirinya yang menyandang predikat sebagai seorang guru.

c. Tugas sosial guru

Tugas sosial bagi seorang guru ini berkaitan dengan komitmen dan konsep guru dalam masyarakat tentang peranannya sebagai anggota masyarakat dan sebagai pembaharu pendidikan dalam masyarakat. Secara langsung maupun tidak langsung tugas tersebut harus dipikul dipundak guru dalam meningkatkan pembangunan pendidikan masyarakat.

⁴⁷ Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 19

Argumentasi sosial yang masih timbul dalam masyarakat adalah menempatkan kedudukan guru dalam posisi yang terhormat, yang bukan saja ditinjau dari profesi atau jabatannya, namun lebih dari itu merupakan sosok yang sangat kompeten terhadap perkembangan kepribadian anak didik untuk menjadi manusia-manusia kader pembangunan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Ali Saifulloh H.A. dalam bukunya “Antara Filsafat dan Pendidikan“ yang mengemukakan bahwa argumentasi sosial ini melihat guru bukan hanya sebagai pengajar, tetapi adalah sebagai pendidik masyarakat sosial lingkungannya disamping masyarakat sosial profesi kerjanya sendiri.⁴⁸

Dari pernyataan diatas dapat dipahami bahwa tugas sosial guru tidak hanya sebagai pendidik masyarakat keluarganya, tetapi juga masyarakat sosial lingkungannya serta masyarakat sosial dari profesi yang disandangnya. Dengan perkataan lain, potret dan wajah bangsa dimasa depan tercermin dari potret-potret diri para guru dewasa ini. Dengan gerak maju dinamika kehidupan bangsa berbanding lurus dengan citra para guru ditengah-tengah masyarakat.⁴⁹

Hal tersebut membuktikan bahwa sampai saat ini masyarakat masih menempatkan guru pada tempat yang terhormat dilingkungannya dan juga dalam kiprahnya untuk mensukseskan pembangunan manusia seutuhnya. Karena dari guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan, dan hal ini mempunyai arti bahwa guru mempunyai kewajiban mencerdaskan kehidupan bangsa menuju kepada pembentukan manusia Indonesia seutuhnya berdasarkan Pancasila. Bahkan pada hakikatnya guru juga

⁴⁸ Ali Saifullah, *Antara Filsafat dan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1989), h. 12-13

⁴⁹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya.. 1994), hal: 15

merupakan komponen strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan gerak majunya kehidupan suatu bangsa.

Melihat dari beberapa uraian diatas, maka dapat digaris bawahi dalam masyarakat tidak ada pejabat lain yang memikul tanggung jawab moral begitu besar selain guru dengan segala konteks dari lingkupnya. Hal ini sesuai dengan apa yang telah disinyalir oleh Tim Pembina Matakuliah Didaktik Metodik atau Kurikulum yang menyatakan bahwa, naik turunnya martabat suatu bangsa terletak pula sebageian besar dipundak para guru atau pendidik formal yang bertugas sebagai pembina generasi masyarakat yang akan datang. Guru dan pendidikan non formal lainnya adalah pemegang kunci dari pembangunan bangsa atau "*Nation and character building*". Karena itulah dalam hati sanubari setiap guru harus selalu berkobar semangat"⁵⁰.

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa tugas dalam lingkungan sosial kemasyarakatan, seorang guru bukan saja harus menjadi panutan dan contoh bagi anak didiknya namun juga menjadi cermin masyarakat, terutama dalam upayanya mempersiapkan generasi muda penerus pembangunan dewasa ini. Hal ini sangat penting karena dari gurulah diharapkan nilai-nilai pengetahuan yang bersifat edukatif maupun normatif dapat diwariskan kepada generasi penerus bangsa. Hal ini juga sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh Nabi Muhammad SAW, dalam suatu hadist yang artinya "Didiklah anak-anakmu, mereka itu dijadikan buat menghadapi masa yang lain dari masa kamu nanti"⁵¹.

⁵⁰ Tim Pembina Matakuliah Didaktik Metodik, *Kurikulum PBM* (Surabaya: IKIP Surabaya, 1981), hal: 9

⁵¹ M. Athiyah Al-Abrosyi, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), hal. 35

d. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Guru

Banyak faktor dapat memengaruhi kepuasan kerja guru. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja kepada guru sangat tergantung pada kondisi pribadi masing-masing guru. Dari berbagai teori pada sub-bab sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:⁵²

- 1) Pemenuhan kebutuhan; yakni kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan; kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang diharapkan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan
- 3) Pencapaian nilai; kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.
- 4) Keadilan; kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) Komponen genetik; kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu dapat memberi dampak pada penilaian seseorang tentang kepuasan kerja.

Menurut Anoraga, faktor pertama yang dianggap paling penting dalam memenuhi kepuasan kerja adalah "*Job Security*". Pekerjaan yang dipegang karyawan itu merupakan pekerjaan yang aman dan tetap, bukan pekerjaan atau jabatan atau tugas yang mudah digeser-geser, diungkit, diganti dan lain sebagainya. Adanya kemungkinan bahwa karyawan dapat dirumahkan, diberhentikan, digeser, merupakan faktor pertama yang mengurangi

⁵²Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015, h. 110-111

ketenangan dan kegairahan kerjaseorang karyawan. Faktor kedua, yang dianggap penting oleh karyawan pada umumnya adalah kemungkinan atau kesempatan untuk mendapatkan kemajuan (*Opportunities for advancement*). Faktor ketiga, kondisi kerja yang menyenangkan, suasana lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang merupakan syarat bagitimbulnya gairah. Faktor keempat adalah rekan sekerja yang baik (*good working companion*). Hubungan sosial yang ada diantara karyawan merupakan faktor yang cukup penting untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja.⁵³

Flippo menyampaikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, berdasarkan berbagai keinginan karyawan, yaitu:⁵⁴

- 1) Upah (*salary*).
- 2) Keterjaminan pekerjaan (*security of job*).
- 3) Teman sekerja yang menyenangkan (*ongenial associate*).
- 4) Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan (*credit for work done*).
- 5) Pekerjaan yang berarti (*a meaningful job*).
- 6) Kesempatan untuk maju (*opportunities to advance*).
- 7) Kondisi kerja yang nyaman, aman dan menarik.
- 8) Kepemimpinan yang mampu dan adil (*competent and fair leadership*).
- 9) Perintah dan pengarahan yang masuk akal (*reasonable orders and directions*).
- 10) Organisasi yang relevan dari segi sosial (*a socially relevant organization*).

Davis dan Newstrom mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dengan mengidentifikasi individu dan organisasi yang meliputi:⁵⁵

⁵³Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja...*, h. 85-85

⁵⁴Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Terj. Muh. Masud. Jakarta: Erlangga, 1984, h.

1) Usia Karyawan

Semakin tua usia karyawan, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, sebaliknya para karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain.

2) Tingkat pekerjaan

Orang-orang dengan tingkat pekerjaan lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebab biasanya mereka memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya, sehingga mereka memiliki alasan yang baik untuk merasa lebih puas.

3) Ukuran organisasi

Ukuran organisasi seringkali berlawanan dengan kepuasan kerja. Pada saat organisasi semakin besar terdapat kecenderungan menurunnya kepuasan kerja pegawai, hal ini disebabkan lingkungan organisasi besar kehilangan unsur keakraban pribadi, persahabatan, dan kerja tim kelompok kecil yang penting bagi kepuasan orang banyak.

Sedangkan menurut Mangkunegoro, ada dua faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:⁵⁶

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan

⁵⁵Keith Davis dan Jonh W. Newstrom, *Human Behaviour...*, h. 110-111

⁵⁶Mangkunegoro, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: RemajaRosda karya, 2000, h. 120

finansial, kesempatanpromosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh kareakteristikkepribadiannya, Hurlock dalam Yusuf, menyatakan bahwa salahsatu ciri kepribadian yang sehat adalah memiliki falsafah hidup.Seseorang akanmengarahkan hidupnya berdasarkan falsafah hidup yang berakar pada agama.Kepuasan dari bekerja apabila telah dipenuhi kewajiban yang harus dilaksanakandan menerima hak-hak atas kinerjanya, serta menerimanya dengan ikhlas.⁵⁷

Kepuasan kerja sifatnya sangat pribadi dan sulit diukur, karena padamasing-masing subyek berbeda standar atau ukurannya.Danim menyatakan dalam kepuasan kerja mengandung aspek fisik, psikologis,lingkungan kerja, interaksi antar-personel, perilaku pemimpin, dan kebijakanadministrasi dan organisasi.

Kepuasan terhadap pekerjaan mewarnai sikap individu untuk melakukansejumlah tugas dan sangat erat kaitannya dengan penampilan kerja. Vroom dalamDanimmenyatakan makin tinggi kepuasan kerja seseorang,penampilannya makin baik, dan sebaliknya makin rendah kepuasan kerjaseseorang, panampilannya makin kurang memuaskan.⁵⁸

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan lebih dari sekedar seperangkat keterampilan dan keahlian.Kepemimpinan mempunyai kualitas personal halus yang agak sulit dilihat, tetapi sangat berpengaruh. Pengertian kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut:

⁵⁷Syamsu Yusuf, *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*, Bandung: PTRemaja Rosdakarya, 2001, h. 130-131

⁵⁸Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok*, Jakarta: PTRineka Cipta, 2004, h. 10

1. Malayu Hasibuan, Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁵⁹
2. Sedangkan menurut Rost, Joseph C ,Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.⁶⁰
3. Kepemimpinan didefinisikan juga oleh Terry, George R yaitu :kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.⁶¹
4. Dari beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dan merubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

b. Hakikat Kepala Sekolah

Secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai ”seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah

⁵⁹ Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah,Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, h.170

⁶⁰ Triantoro, Safaria. *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004, h.3

⁶¹ Kartini, kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h.57

adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. bahkan lebih jauh tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.⁶²

c. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Telah kita maklumi bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak sembarangan orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Depdikbud untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah. Seperti telah kita ketahui bahwa untuk menjadi kepala sekolah TK dan SD serendah-rendahnya berijazah sarjana muda BI. Karena jenis SMP maupun SMA itu bermacam-macam (SMP, SMA, SMK, DLL), maka ijazah yang diperlukan bagi seorang kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/ jenis sekolah yang dipimpinnya. Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja / menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada

⁶²Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet 3. Jakarta: Grafindo Persada, 2002, h.81-83

kemeragaman diantara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebutkan kesulitan pengangkatan, diantaranya:

- a. Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah guru yang tersedia.
- b. Adanya ketidak seimbangan antara banyaknya guru-guru fak umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fak kejurusan (teknik dan ekstra) yang sangat sedikit.
- c. Di kota besar kelebihan guru sedang dipesok sangat kekurangan guru.
- d. Dan lain-lain.⁶³

Disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Sifat-sifat kepribadian seperti tersebut diatas, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki ilmu pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan jurusan serta bidang-bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan seperti diuraikan diatas, sukarlah baginya untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan diperlukan bagi kemajuan sekolahnya.⁶⁴

Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika

⁶³H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Cet 3, Rineka Cipta, Jakarta, 2005,h.91-92

⁶⁴M.Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, Cet 13, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 2001,h.79

kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.⁶⁵

Perangkat tenaga professional kepala sekolah yang dibantu dengan tenaga staf yang harus professional juga bidang adminisrasi atau menejemen sekolah. Sebagaimana kepala sekolah selain profesional memiliki kompetensi keguruan, ia juga harus memiliki leadership yang sesuai dengan tuntutan sekolah dan masyarakat sekitar. Jadi kepala sekolah seharusnya menyandang dua macam profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif. Kedua pelatihan tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.⁶⁶

d. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

a) Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Menurut Schermerhorn didalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi jabatan orotitas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses

⁶⁵

H.M Daryanto,op.cit, hlm.92

⁶⁶

H.M Arifin, *Kapita Seleкта Pendidikan*, Cet 4, Bumi Aksara, Jakarta, 2000,hal.106

seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana, kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latarbelakang pendidikan, pengalaman, usia pangkat dan integritas. Oleh karena itu kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal menurut teori Harry Mictzberg melalui berbagai pendekatan-pendekatan yaitu: pengangkatan pembinaan, tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah/ lingkungan terkait, dan kepada bawahan.

Kepala sekolah sebagai pejabat formal ini dikaitkan dengan teori Harry Mictzberg yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin yaitu:

- a. Peranan Hubungan antara perseorangan (*Interpersonal roles*)
 1. Lambang (*Figurehead*). Kepala sekolah mempunyai kedudukan yang selalu melekat sekolah. Kepala sekolah dianggap sebagai lambang sekolah.
 2. Kepemimpinan (*leadership*). Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada disekolah.

3. Penghubung (*Liasion*). Berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan diluar sekolah.

b. Peranan Informasional (*informational roles*)

Ada tiga macam peran kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf (*nerve center*) yaitu:

1. Sebagai *Monitor*. Mengadakan pengamatan terhadap lingkungan yaitu kemungkinan adanya informasi terhadap sekolah.
2. Sebagai *Disseminator*. Menyebarkan informasi kepada guru-guru, siswa atau orang tua.
3. *Spokesmen*. Menyebarkan informasi di lingkungan luar sekolah yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional Roles*)

Ada 4 macam peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

1. *Entrepreneur*. Melakukan perbaikan penampilan sekolah dalam berbagai macam program-program baru.
2. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*).
3. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allcater*)
4. *A Negotiator Roles*. Menjalin hubungan dengan pihak luar atau musyawarah mengenai kelulusan dan sebagainya.

b) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut:

1. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu
2. Sumberdaya suatu sekolah
3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Stones ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu di laksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manejer:

1. Belajar dengan dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Berfikir secara realistis dan konseptual
5. Adalah juru penengah
6. Adalah seorang politisi
7. Adalah seorang diplomat
8. Pengambilan keputusan yang sulit.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan

- a. *technical Skills*. Menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b. *Human Skills*. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

c. *Conceptual Skills*⁶⁷. Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional. Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.

c) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Menurut Fred E. Fidler, Pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.⁶⁸ Jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

⁶⁷ Wahjosumidjo, op.Cit, hal.84-101

⁶⁸ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet 7, Rosdakarya, Bandung 1995,hal 27.

4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁶⁹

d) Kepala Sekolah Sebagai Administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan penanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pengajaran disekolahnya oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsi sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi pendidikan dengan masyarakat.⁷⁰

Kepala sekolah sebagai administrator yang bertanggung jawab disekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu disekolahnya berjalan lancar. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain: pengolahan pengajaran, pengolahan kepegawaian, pengolahan gedung dan halaman, pengolahan keuangan, pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengolahan kesiswaan.

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama dikalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi sebagaimana dipancarkan dan

⁶⁹ Mulyasa MPd, *Menejemen Berbasis Sekolah*, cet 7, Rosdakarya, Bandung, 2004, hal.126

⁷⁰ Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1999, hlm. 192.

delegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan mengikutsertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat dan wakil kepala sekolah sendiri. Jadi partisipasi pengikut sertakan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Dengan singkat dapat dirumuskan kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

e) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai.

Sedangkan menurut Jhon Minor Gwyn yang dikutip oleh Piet A Sahartian, ada tiga tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

1. Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual
2. Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

3. Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber daya manusia sebagaimana sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyarakat.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa fungsi dan atau tugas supervisi ialah sebagai berikut :

- a. Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.
- b. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.
- c. Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Atau dengan singkat bahwa fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka sering memberikan delapan fungsi Supervisi sebagai berikut.

1. Mengkoordinir semua usaha sekolah
2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
3. Memperluas pengalaman guru-guru
4. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
6. Menganalisi situasi belajar mengajar
7. Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf.
8. Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.⁷¹

f) Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses

⁷¹H.M Daryanto, op cit, hal.179-180

perubahan sikap dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai,yaitu:

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekertidan kesusilaan.
- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- d. Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik Kepala sekolah sangat berperan dan menjadi sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Secara singkat keberadaan ketiga organisasi tersebut dirasa penting dan diperlukan dalam rangka pembinaan sekolah yaitu: organisasi orang tua siswa, organisasi siswa dan organisasi Guru.⁷²

g) Kepala Sekolah Sebagai Staf

Sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas staf artinya seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi. Agar tugas-tugas kepala

⁷²Wahjosumidjo, op. cit, hal.122-132

sekolah sebagai staf dalam membantu atasan, dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka kepala sekolah selalu:

- a. Melihat memperhatikan dan mencari cara-cara baru untuk maju
- b. Memberikan informasi yang diperlukan tentang sebab-sebab dan akibat suatu tindakan.
- c. Memiliki perasaan prioritas, cara berfikir tepat waktu, strategi, perspektif dan pertimbangan-pertimbangan yang lain.
- b. Menyadari kedudukannya sebagai pemikir (*brain trust*) atau otak(*brain power*), dari pemimpin bukan sebagai pengambil keputusan dan pemberi perintah.

Memperhatikan tugas-tugas staf tersebut, memberikan indikasi bahwa hakikat pekerjaan staf adalah:

- a. Merupakan bagian integral dari pada kegiatan yang harus terselenggarakan dilingkungan organisasi.
- b. Mendukung kegiatan manajemen dan berperan membantu atasan atau pemimpin untuk menjadi lebih efektif.
- c. Meningkatkan kemampuan kerja dan mewujudkan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.
- d. Meningkatkan produktivitas organisasi sebagai satu keseluruhan.

Tugas-tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil efektif, apabila semua kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.

e. Indikator Kepemimpinan

Indikator perilaku pemimpin menurut teori Path-Goal, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan / arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus-menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Aspek	Indikator
1. Memiliki kepribadian yang kuat	<ul style="list-style-type: none">• Jujur• Percaya diri• Bertanggung jawab• Berani mengambil resiko• Berjiwa besar
2. Memahami kondisi guru, guru dan siswa	<ul style="list-style-type: none">• Memahami kondisi guru, guru dan siswa
3. Memiliki visi dan memahami misi sekolah	<ul style="list-style-type: none">• Memiliki visi tentang sekolah• Memiliki misi yang diemban sekolah
4. Kemampuan mengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none">• Mampu mengambil keputusan intern• Mengambil keputusan untuk kepentingan ekstern
5. Kemampuan berkomunikasi	<ul style="list-style-type: none">• Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik• Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk lisan

3. Kecerdasan Emosional

a. Hakikat Emosi

Kata emosi berasal dari bahasa latin, yaitu *emovere*, yang berarti bergerak menjauh. Arti kata ini menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi. Menurut Daniel Goleman (2002 : 411) emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Biasanya emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dalam diri individu. Sebagai contoh emosi gembira mendorong perubahan suasana hati seseorang, sehingga secara fisiologi terlihat tertawa, emosi sedih mendorong seseorang berperilaku menangis.

Emosi berkaitan dengan perubahan fisiologis dan berbagai pikiran. Jadi, emosi merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan manusia, karena emosi dapat merupakan motivator perilaku dalam arti meningkatkan, tapi juga dapat mengganggu perilaku intensional manusia. Beberapa tokoh mengemukakan tentang macam-macam emosi, antara lain Descartes. Menurut Descartes, emosi terbagi atas : Desire (hasrat), hate (benci), Sorrow (sedih/duka), Wonder (heran), Love (cinta) dan Joy (kegembiraan). Sedangkan JB Watson mengemukakan tiga macam emosi, yaitu : fear (ketakutan), Rage(kemarahan), Love (cinta). Daniel Goleman (2002 : 411) mengemukakan beberapa macam emosi yang tidak berbeda jauh dengan kedua tokoh di atas, yaitu :

- a. Amarah : beringas, mengamuk, benci, jengkel, kesal hati
- b. Kesedihan : pedih, sedih, muram, suram, melankolis, mengasihi diri, putus asa
- c. Rasa takut : cemas, gugup, khawatir, was-was, perasaan takut sekali, waspada, tidak tenang, ngeri

- d. Kenikmatan : bahagia, gembira, riang, puas, riang, senang, terhibur, bangga
- e. Cinta : penerimaan, persahabatan, kepercayaan, kebaikan hati, rasa dekat, bakti, hormat, kemesraan, kasih\
- f. Terkejut : terkesiap, terkejut
- g. Jengkel : hina, jijik, muak, mual, tidak suka
- h. Malu : malu hati, kesal

Seperti yang telah diuraikan diatas, bahwa semua emosi menurut Goleman pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Jadi berbagai macam emosi itu mendorong individu untuk memberikan respon atau bertingkah laku terhadap stimulus yang ada. Dalam the Nicomachea Ethics pembahasan Aristoteles secara filsafat tentang kebajikan, karakter dan hidup yang benar, tantangannya adalah menguasai kehidupan emosional kita dengan kecerdasan. Nafsu, apabila dilatih dengan baik akan memiliki kebijaksanaan; nafsu membimbing pemikiran, nilai, dan kelangsungan hidup kita. Tetapi, nafsu dapat dengan mudah menjadi tak terkendalikan, dan hal itu seringkali terjadi. Menurut Aristoteles, masalahnya bukanlah mengenai emosionalitas, melainkan mengenai keselarasan antara emosi dan cara mengekspresikan.

Menurut Mayer⁷³ orang cenderung menganut gaya-gaya khas dalam menangani dan mengatasi emosi mereka, yaitu : sadar diri, tenggelam dalam permasalahan, dan pasrah. Dengan melihat keadaan itu maka penting bagi setiap individu memiliki kecerdasan emosional agar menjadikan hidup lebih bermakna dan tidak menjadikan hidup yang di jalani menjadi sia-sia. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu perasaan (afek) yang mendorong individu untuk merespon atau bertingkah laku terhadap stimulus, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya.

⁷³ Goleman, Daniel ,*Kecerdasan Emosional*, (Jakarta : PT.GramediaPustakaUtama, 2002), hal. 65

b. Hakikat Kecerdasan Emosional

Menurut Sarlito Wirawan yang tertuang dalam buku Syamsu Yusuf LN (2002) emosi merupakan setiap keadaan pada diri individu yang disertai adanya warna afektif yang berada pada tingkat lemah atau dangkal dan juga pada tingkat yang luas dan mendalam. Warna afektif yang dimaksudkan adalah suatu perasaan yang dialami saat kita menghadapi (menghayati) situasi tertentu. Dalam hal ini gembira, bahagia, putus asa, terkejut, benci atau tidak senang, dan sebagainya.

Berdasarkan dari kerangka dasar mengenai emosi, adanya teori komprehensif mengenai emosi yang berkaitan dengan kecerdasan emosional yang telah dipaparkan pada tahun 1990 oleh Peter Salovey dan Jhon Mayer, mereka pada awalnya mendefinisikan bahwa kecerdasan emosional merupakan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan untuk dapat memantau perasaan dan emosi yang ada pada diri sendiri maupun orang lain, serta dapat memilah-milah semuanya dan juga dapat menggunakan suatu informasi untuk membimbing suatu pikiran dan tindakan (Lawrence, 1998).

Menurut Goleman (2007) kecerdasan emosional adalah kemampuan individu dalam mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi, kemampuan individu dalam memotivasi dirinya, menjaga keselarasan emosi serta pengungkapnya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, rasa empati, keterampilan sosial, memiliki ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mampu mengendalikan emosi dan menunda kepuasan serta mengatur keadaan jiwa individu, sehingga kecerdasan emosional tersebut dapat membuat individu lebih menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.

Senada dengan pendapat dari Goleman, John Mayer dan Peter Salovey (2004) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional melibatkan kemampuan individu dalam membaca emosi orang lain secara akurat, menanggapi emosi secara tepat, memotivasi diri, menyadari emosi sendiri, serta mengatur dan mengontrol respon emosional sendiri (dalam Passer & Smith, 2007). Sementara Cooper dan Sawaf (1998) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu dalam merasakan, memahami, dan secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi, dimana kecerdasan emosi ini menuntun perasaan, untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan orang lain, menanggapi dengan tepat, serta menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari.

Dari pembahasan diatas, disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan Individu dalam memahami, mengerti, mengontrol dan memahami emosi dirinya sendiri dan orang lain.

c. Komponen Utama Kecerdasan Emosional

Peter Salovey menempatkan kecerdasan pribadi Gardner sebagai definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicituskannya, dan memperluas kemampuan ini menjadi lima wilayah utama, dimana Goleman sendiri membagi model kecerdasan emosional menjadi dua bagian besar, yaitu *personal competence* dan *social competence*.

1. Personal Competence

Personal competence merupakan kemampuan individu mengatur atau mengelola diri sendiri.⁷⁴

a. Mengenali emosi diri (*self awareness*)

⁷⁴ Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional*, (Jakarta : PT.GramediaPustakaUtama, 2002), hal. 25

Kesadaran diri dalam mengenali emosi atau perasaan sewaktu perasaan itu muncul pada diri individu merupakan dasar dari kecerdasan emosional (kemampuan kunci dalam kecerdasan emosional adalah *self awareness*). Pada tahap ini diperlukan adanya pemantauan pada perasaan dari waktu ke waktu sehingga dapat menimbulkan wawasan dan pemahaman tentang diri. Ketidakmampuan dalam mencermati perasaan yang sesungguhnya membuat diri individu berada dalam penguasaan pada perasannya sendiri, sehingga ini membuat individu tidak peka akan perasaannya yang sesungguhnya dan berakibat buruk dalam pengambilan keputusan.

Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, akan tetapi merupakan salah satu syarat penting dalam mengendalikan emosi, sehingga individu tersebut mudah dalam menguasai emosinya.⁷⁵ Individu diminta untuk menentukan kondisi perubahan emosi individu itu sendiri dalam intensitas dan tipe perubahan, tugas lainnya untuk mengukur pemahaman orang lain akan emosi dasar yang secara bersama-sama menciptakan emosi yang tajam, seperti iri atau cemburu (Passer & Smith, 2007).

b. Mengelola emosi (*self control*)

Kemampuan dalam mengelola emosi sebagai landasan dalam mengenal diri sendiri atas emosi. Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar perasaan tersebut dapat terungkap dengan tepat, sehingga mampu mencapai keseimbangan dalam diri individu. Emosi

⁷⁵ Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional*, (Jakarta : PT.GramediaPustakaUtama, 2002), hal. 67

dikatakan berhasil dikelola apabila individu tersebut mampu menghibur dirinya sendiri ketika dalam kondisi terpuruk atau kesedihan, dapat melepaskan kecemasan dalam diri, kemurungan atau ketersinggungan. Begitu sebaliknya, emosi yang tidak berhasil dikelola akan terus menerus bertarung melawan perasaan murung atau melarikan diri pada hal-hal negatif yang dapat merugikan dirinya sendiri. Emosi yang berlebihan dan meningkat dengan intensitas yang terlampaui lama akan menghancurkan kestabilan diri individu

Sementara itu, menurut Passer dan Smith (2007) mengelola emosi diukur dengan meminta responden menunjukkan bagaimana responden tersebut dapat mengubah emosinya sendiri atau orang lain, serta memfasilitasi keberhasilan atau meningkatkan kerukunan antar pribadi.

c. Memotivasi diri sendiri (*self motivation*)

Memotivasi diri merupakan bentuk usaha yang dilakukan individu tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki. Kemampuan individu dalam memotivasi diri dapat ditelusuri melalui berbagai hal, antara lain: cara mengendalikan dorongan hati, derajat kecemasan yang berpengaruh pada kemampuan seseorang, kekuatan berpikir positif, dan optimisme. Dengan kemampuan memotivasi diri yang dimiliki individu, maka individu tersebut cenderung akan memiliki pandangan yang positif dalam menilai segala sesuatu yang terjadi dalam dirinya. Selain itu juga memiliki keinginan yang berbeda-beda antara satu orang dengan orang lain

Dari pembahasan diatas, menjelaskan definisi *personal competence* merupakan kemampuan individu mengenali atau

memahami emosinya sendiri, mengelola atau mengatur emosinya sendiri, serta bagaimana individu itu mampu memotivasi dirinya sendiri untuk dapat mencapai suatu tujuan hidup.

2. Social Competence

Social competence adalah kemampuan individu dalam menangani serta mengatur suatu hubungan dengan orang lain

1. Mengenali emosi orang lain (*empathy*)

Kemampuan individu dalam mengenali emosi orang lain, menunjukkan kemampuan berempati pada orang lain, dimana empati itu sendiri memiliki arti kemampuan perasaan seseorang untuk menempatkan diri ke dalam perasaan orang lain, sehingga dapat memahami pikiran, perasaan, dan perilakunya. Manusia yang berempati merupakan kemampuan individu dalam menghangatkan suasana untuk menempatkan dirinya pada situasi dan perasaan orang lain, akan tetapi individu tetap berada di luar perasaan orang lain dan tetap mempertahankan perasaan dirinya.

Individu yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain, sehingga individu tersebut mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan mampu untuk mendengarkan orang lain. Jika seseorang mampu terbuka pada emosinya sendiri, maka dapat dipastikan bahwa ia akan terampil membaca perasaan orang lain, sebaliknya seseorang yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan emosinya sendiri dapat dipastikan bahwa ia tidak akan mampu menghormati perasaan orang lain

2. Membina hubungan dengan orang lain (*social skill*)

Kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain merupakan keterampilan sosial yang menunjang popularitas, mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain. Tanpa memiliki keterampilan, seseorang akan mengalami kesulitan dalam pergaulan sosial. Sesungguhnya karena tidak dimiliki keterampilan-keterampilan tersebut, menyebabkan seseorang seringkali dianggap angkuh, mengganggu atau tidak berperasaan.

Jadi, *social competence* didefinisikan sebagai suatu kemampuan individu dalam memahami atau mengenali emosi orang lain, dan kemampuan individu dalam mengatur, membangun serta membina hubungan dengan orang lain atau lingkungan sekitarnya.

self awareness itu sendiri secara langsung mempengaruhi perkembangan *self control* dan empati, akan tetapi sebelum seseorang memiliki kemampuan mengidentifikasi emosi atau perasaannya, tidak mungkin individu tersebut dapat mengatur emosi atau perasaannya. Tanpa adanya *self control* kemampuan *self motivation* tidak dapat berkembang. Begitu juga dengan empati, kemampuan berempati tidak dapat berkembang tanpa didahului oleh perkembangan *self-awareness*, dimana dimaksudkan bahwa tanpa adanya kemampuan dalam memahami diri sendiri, maka tidak mungkin seseorang dapat mengenali orang lain. Selanjutnya *social skill* akan melibatkan kemampuan dalam memahami perasaan orang lain (*empathy*) dan kemampuan bertindak laku untuk lebih membentuk perasaan tersebut (dalam Marina & Sarwono, 2007).

d. Faktor Kecerdasan Emosional

Goleman mengutip Salovey, menempatkan menempatkan kecerdasan pribadi Gardner dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya dan memperluas kemampuan tersebut menjadi lima kemampuan utama, yaitu :

a. Mengenali Emosi Diri

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai “*metamood*”, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Menurut Mayer kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi.⁷⁶ Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

b. Mengelola Emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan kita.⁷⁷ Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk

⁷⁶ Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional*, (Jakarta : PT.GramediaPustakaUtama, 2002), hal. 64

⁷⁷ Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional*, (Jakarta : PT.GramediaPustakaUtama, 2002), hal. 77-78

menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

c. Memotivasi Diri Sendiri

Prestasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri individu, yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

d. Mengenali Emosi Orang Lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Menurut Goleman kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang.⁷⁸ Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

Rosenthal dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orang-orang yang mampu membaca perasaan dan isyarat non verbal lebih mampu menyesuaikan diri secara emosional, lebih populer, lebih mudah beraul, dan lebih peka.⁷⁹ Nowicki, ahli psikologi menjelaskan bahwa anak-anak yang tidak mampu membaca atau mengungkapkan emosi dengan baik akan terus menerus merasa frustrasi (Goleman, 2002 : 172). Seseorang yang mampu membaca emosi orang lain juga memiliki kesadaran diri yang tinggi. Semakin mampu terbuka pada emosinya sendiri,

⁷⁸ Goleman, Daniel ,*Kecerdasan Emosional*, ...hal. 57.

⁷⁹ Goleman, Daniel ,*Kecerdasan Emosional*, ...hal. 136.

mampu mengenal dan mengakui emosinya sendiri, maka orang tersebut mempunyai kemampuan untuk membaca perasaan orang lain.

e. Membina Hubungan

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi.⁸⁰ Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Individu sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dan sulit juga memahami keinginan serta kemauan orang lain.

Orang-orang yang hebat dalam keterampilan membina hubungan ini akan sukses dalam bidang apapun. Orang berhasil dalam pergaulan karena mampu berkomunikasi dengan lancar pada orang lain. Orang-orang ini populer dalam lingkungannya dan menjadi teman yang menyenangkan karena kemampuannya berkomunikasi.⁸¹ Ramah tamah, baik hati, hormat dan disukai orang lain dapat dijadikan petunjuk positif bagaimana siswa mampu membina hubungan dengan orang lain. Sejauhmana kepribadian siswa berkembang dilihat dari banyaknya hubungan interpersonal yang dilakukannya.

e. Indikator Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah

Menurut Goleman (2001), Kecerdasan emosi (EI) adalah kapabilitas untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri, dan untuk mengelola emosi diri sendiri dalam

⁸⁰Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional*, (Jakarta : PT.GramediaPustakaUtama, 2002), hal. 59

⁸¹Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional...*, hal. 60.

hubungannya dengan orang lain. Dimensi kecerdasan emosional meliputi :

- a. Kesadaran diri : Pemahaman diri; pengetahuan tentang perasaan sebenarnya pada satu kejadian.
- b. Manajemen diri : Menangani emosi untuk memudahkan, bukannya menghalangi tugas; tidak setuju dengan emosi negatif dan kembali ke jalur konstruktif untuk penyelesaian masalah.
- c. Motivasi diri : Tetap pada tujuan yang diinginkan; mengatasi impuls emosi negatif dan menunda gratifikasi untuk memperoleh hasil yang diinginkan.
- d. Empati : Memahami dan sensitif dengan perasaan orang lain; dapat merasakan apa yang dirasakan dan diinginkan orang lain.
- e. Kecakapan sosial : Kemampuan membaca situasi sosial; lancar dalam berinteraksi dengan orang lain dan membentuk jaringan; dapat menuntun emosi dan tindakan orang lain.

4. Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sutopo Slamet, Pasca Unsud, (Tesis, 2007), Analisis Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi, Kedisiplinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMPN 8 Purworejo	Kepemimpinan, kecerdasan emosi, kedisiplinan, dan kompetensi secara bersama mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 86,7 %
2.	Rijanto, Pasca Unsud (Tesis 2008), Pengaruh Komitmen, Motivasi Kerja dan Infrastruktur terhadap Kinerja Petugas Sistem Informasi Manajemen Puskesmas	Variabel Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja SIM Pus. Hal ini dibuktikan bahwa nilai t hitung variabel tsb

		lebih besardari t tabel ($4,085 > 2,03$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Variabel yang paling dominan adalah motivasi dengan nilai β terbesar ($\beta = 0,620$) diantara variabel lainnya.
3.	Fylan Ulga, Pasca Airlangga (tesis, 2005), Pengaruh Faktor Kepuasan yang berupa Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai PT Telkom Kantor Cabang Telekomunikasi	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memberikan kontribusi sebesar 45,3 %
4.	Dede Hasan Kurniadi, Pasca UPI Bandung (tesis, 2002), Kemampuan Manajerial dalam Memotivasi dan Mendisiplinkan Guru Dikaitkan dengan Produktivitas Kerjanya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat	Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap produktivitas kerja sebesar 22,70 % dan mendisiplinkan guru sebesar 37,40 %
5.	Romlah, Pascasarjana STIE Pasundan Bandung (tesis, 2010), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMPN 1 Margahayu Kabupaten Bandung	Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 79,4 %.

B. Kerangka Berpikir

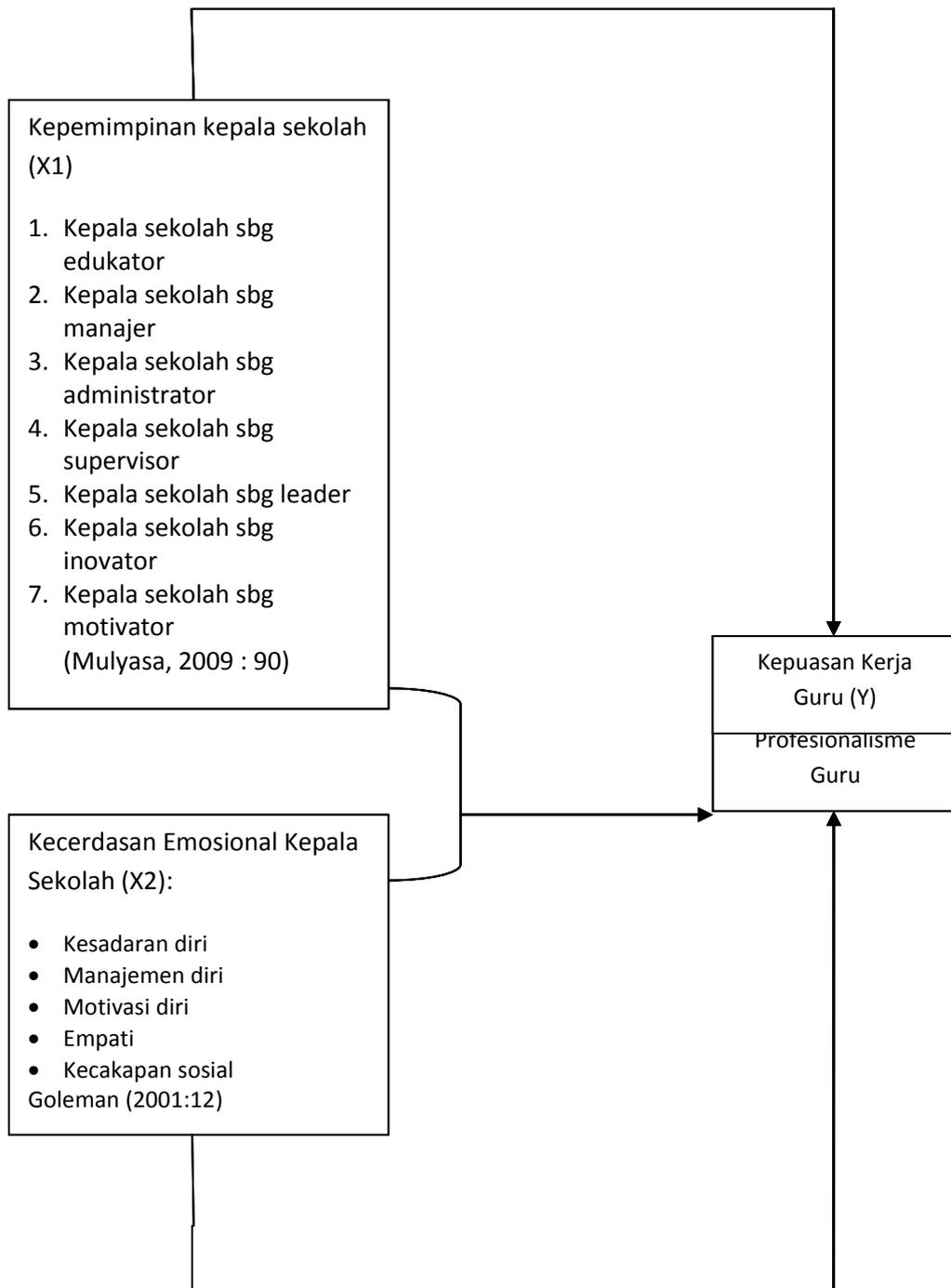
Perilaku pemimpin yang sesuai akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman untuk para guru. Perilaku kepemimpinan menunjukkan tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, perilaku kepemimpinan adalah perilaku strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga perilaku pemimpin yang paling tepat adalah suatu perilaku yang dapat

memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.⁸²

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan emosional yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena tidaklah mungkin satu gaya kepemimpinan digunakan oleh seluruh organisasi yang ada sedangkan jenis usaha mereka berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui kapan menggunakan salah satu gaya kepemimpinan dalam menghadapi permasalahan atau menangani bawahannya. Suatu penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap profesionalisme bawahannya bahwa ada pengaruh yang berarti dan signifikan antara kepemimpinan dan profesionalisme kerja.

Maka dapat terlihat bahwa kecerdasan emosional dan karakteristik individu adalah dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bawahan atau gurunya. Penelitian ini akan membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap profesionalisme guru, dengan paradigma sebagai berikut:

⁸²Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hal.64



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

C. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah.⁸³ Good dan Scates dalam Nasir menyatakan bahwa hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya.⁸⁴

Menurut Arikunto hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.⁸⁵

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP se-Kecamatan Cinere Depok.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP se-Kecamatan Cinere Depok.
3. Secara bersama-sama terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP se-Kecamatan Cinere Depok.

⁸³ Nur salam, *Konsep Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Edisi Pertama*, (Jakarta: Salemba Medica, 2003), hal. 132

⁸⁴ Mohamad Nasir, *Metode Penelitian*, (Bogor: Galia Indonesia, 2005), hal. 151

⁸⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 64

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey. Dalam pelaksanaannya Metode survey adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual baik tentang institusi sosial, ekonomi ataupun politik dari suatu kelompok atau daerah. Sedangkan penelitian ini merupakan penelitian korelasi (*correlation study*).

Penelitian ini merupakan penelitian yang dirancang untuk menentukan pengaruh dan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini melakukan pengujian hipotesis dengan mengacu kepada hubungan antara dua variabel yaitu variabel independen dan dependen tersebut. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survey dan penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Menurut Istijanto mengemukakan bahwa penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan

pada populasi besar maupun kecil. Sehingga dengan demikian ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi maupun psikologis.⁸⁶

Penelitian adalah usaha secara sistematis untuk mencari pemecahan terhadap problem-problem yang bagi manusia mengganggu (*plage*) dan menuntut pemikiran.⁸⁷ Dalam hal ini, penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu lebih kepada penelitian yang bersifat diskriptif (*descriptive research*) dalam artian suatu penelitian yang lebih memprioritaskan pada gambaran kejadian-kejadian yang ada yang berlangsung pada saat ini atau saat yang lampau.

Penelitian ini Memberi sebuah gambaran mengenai suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui informasi tentang pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok kota Depok. Agar penelitian lebih terarah serta sesuai dengan tujuan yang diinginkan, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengolah data-data yang diperoleh dari lokasi penelitian, dimana data kuantitatif menurut Sugiyono merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Pendekatan kuantitatif yaitu pencarian data/informasi dari realitas permasalahan yang ada dengan mengacu pada pembuktian konsep/teori yang digunakan.⁸⁸

Jenis penelitian yang digunakan adalah tipe deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, menginterpretasikan serta menjelaskan data secara sistematis. Dasar penelitian ini adalah survey, yaitu pembagian kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai hal yang berhubungan dengan penelitian.

⁸⁶ Istijanto , *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta.: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005, h.76

⁸⁷ Mukaffi, *Studi Komparasi...*, h.32

⁸⁸ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh, Bandung: CV. Alfabeta, 2006, h.14

2. Metode Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah dan tujuan penelitian maka jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan metode survey dan wawancara. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan sesuatu seperti apa adanya (*as it is*) secara mendalam.⁸⁹ Sedangkan menurut Nugroho, penelitian deskripsi adalah penelitian dengan tujuan mengetahui nilai variabel tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya. Tingkat pemaparan ini dilakukan apabila (rumusan) permasalahan bersifat deskriptif.

Penelitian ini bersifat hubungan sebab akibat yang mempunyai variabel independen kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan kecerdasan emosional kepala sekolah (X_2) sedangkan variabel dependennya adalah Kepuasan kerja Guru (Y). Dalam menganalisa data penelitian menggunakan analisis statistik deskriptif terlebih dahulu selanjutnya menggunakan analisis statistik inferensial dengan metode regresi yang diolah dengan menggunakan alat bantu komputer yaitu Program SPSS for Windows 17.0. Dengan meminimalkan tingkat kesalahan/kekeliruan (error) dipergunakan taraf besar 0,5.

Berdasarkan kedua pendapat ahli di atas, maka penelitian ini mencoba menguraikan pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok kota Depok.

B. Populasi dan Sampel

1. Pengertian Populasi

⁸⁹ Sugiyono, Statistika Untuk Penelitian, Cetakan Ketujuh,h.25

Dalam menentukan subyek penelitian, penelitian ini menggunakan istilah populasi dan sampel. Populasi adalah “keseluruhan subyek penelitian”⁹⁰ Sugiono menyebutkan bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁹¹ Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMP se-Kecamatan Cinere Depok.

Tabel 3.1 Sebaran Populasi Penelitian

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1.	SMP Ar-Rahman Islamic School	25
2.	SMP Ar-Ridha Al Salaam	26
3.	SMP Avicenna Cinere	29
4.	SMP Cita Persada	28
5.	SMP Islam As-Saadatun	26
6.	SMP Negeri 17 Depok	27
7.	SMP Negeri 21 Depok	28
8.	SMP Tadika Pertiwi Cinere	26
9.	Smp Hidayatul Athfal	28
10.	SMPS IT Miftahul Ulum	24

2. Sampel

Sampel adalah “sebagian atau wakil populasi yang diteliti”.⁹² Pendapat lain menyebutkan bahwa Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁹³ Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁹⁴ Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada di

⁹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktek*, Rineka Cipta, Jakarta : 1993 hal 10

⁹¹ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung. Alfabeta. , 2009, h. 8

⁹² Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktek*, hal 109

⁹³ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktek*....., h. 81

⁹⁴ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*..., h.10

populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dan sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil harus benar-benar representative (mewakili). Dalam hal ini yang menjadi subyek penelitian adalah Seluruh guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok yang berjumlah 20 responden.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Pemilihan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *cluster proporsional random sampling* karena obyek yang akan diteliti tersebar pada daerah yang luas.⁹⁵ Penentuan responden pada masing-masing kecamatan tersebut dilakukan secara *random* (acak). Dalam *random sampling* semua individu, dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.⁹⁶ Oleh karena hak setiap subyek sama, maka penelitian ini terlepas dari perasaan ingin mengistimewakan satu atau beberapa subyek untuk menjadi sampel.

4. Ukuran Sampel

Agar jumlah sampel penelitian representatif dan memenuhi persyaratan analisis maka ukuran sampel penelitian perlu memperhatikan tingkat penyimpangan (*margin of error*). Dengan demikian ukuran sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dalam Riduwan dengan tingkat presisi 10% dengan rumus sebagai berikut :⁹⁷

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

Keterangannya adalah n = ukuran sampel; N = Jumlah populasi, dan adapun d = *Margin of error* (tingkat penyimpangan). Untuk

⁹⁵Sugiyono, *Statistika Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 1999, h. 59.

⁹⁶Sutrisno Hadi, *Metodologi Research...*, h. 75.

⁹⁷Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Jakarta: Alfabeta, 2002, h. 47.

perhitungan ukuran sampel dalam penelitian ini adalah : diketahui $N = 267$ dan $d = 0,05$ (5%), maka :

$$n = \frac{267}{267(0,05^2) + 1} = \frac{267}{267 \times 0,0025 + 1} = \frac{267}{0,67 + 1} = \frac{267}{1,67} = 159,8 = \mathbf{160}$$

Dari hasil perhitungan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin di atas, diperoleh hasil bahwa jumlah sampel untuk penelitian ini adalah 160 orang.

terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁹⁸ Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP se-Kecamatan Cinere..

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk menangkap data penelitian.⁹⁹ Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Karena pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik untuk digunakan. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrument penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah satu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian.¹⁰⁰

1. Instrumen Kepuasan kerja Guru

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja guru adalah perasaan puas atau tidak puas dari para guru terhadap kondisi dan suasana lingkungan kerja, pekerjaan, atasan (kepala sekolah), penghargaan atas prestasi kerja, dan iklim organisasi.

⁹⁸ Sugiyono 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung. Alfabeta. hlm. 8.

⁹⁹ **Wahidmurni**, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Malang: **IKIP Malang**, 2008, hal. 3

¹⁰⁰ **Wahidmurni**, *Cara Mudah Menulis Proposa l...*, hal. 102

b. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini kepuasan kerja guru diukur berdasarkan persepsi guru yang diambil menggunakan angket dengan indikator-indikator: (1) kepuasan terhadap suasana lingkungan kerja, (2) kepuasan terhadap pekerjaan, (3) kepuasan terhadap atasan, (4) kepuasan terhadap penghargaan prestasi kerja, dan (5) kepuasan terhadap iklim organisasi.

c. Indikator Kepuasan Kerja Guru

Tabel 1. Indikator Kepuasan Kerja Guru

Sub Variabel dan Indikator	Nomor Item
1) Kepuasan terhadap suasana lingkungan kerja : a. Mempunyai rasa senang dan memiliki pada tempat kerja. b. Kepuasan terhadap kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan. c. Sarana prasarana sekolah yang memadai. d. Kerjasama dengan rekan kerja e. Menjalin hubungan persaudaraan dengan rekan kerja maupun pimpinan.	1,2 3 4,5 6,7 8
2) Kepuasan terhadap pekerjaannya : a. Kepuasan terhadap bidang tugasnya. b. Bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas dan kewajibannya. c. Puas terhadap honor yang diterima.	9 10, 11 12
3) Kepuasan terhadap Kepemimpinan Kepala Sekola: a. Menghargai dan melaksanakan keputusan kepala sekolah. b. Memperoleh pengakuan dari kepala sekolah atas kerja yang dilakukan. c. Puas terhadap perilaku kepala sekolah. d. Menerima evaluasi dari kepala sekolah atas kerja yang dilakukan.	13,14 15 16 17, 18
4) Kepuasan terhadap penghargaan prestasi kerja : a. Puas terhadap prestasi siswa yang meningkat. b. Puas terhadap mutu sekolah. c. Puas terhadap kemajuan kemampuan diri yang dicapai.	19, 20 21, 22 23,24

d. Puas terhadap karier yang meningkat.	25, 26
5) Kepuasan terhadap iklim Organisasi :	
a. Mematuhi kebijakan administrasi sekolah.	27
b. Melaksanakan tata tertib guru.	28
c. Berperan aktif dalam mendukung keberhasilan organisasi.	29, 30

2. Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan kepala sekolah adalah Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

b. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini ditekankan pada perilaku kepala sekolah dalam membina hubungan dengan guru dan dalam pendelegasian tugas kepada guru. Perilaku kepala sekolah diketahui dari persepsi para guru yang diungkapkan dalam angket dengan indikator: (1) gaya instruksional/memberitahukan, (2) gaya konsultatif/melatih, (3) memberi dukungan/partisipatif, (4) gaya mendelegasikan.

c. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tabel.2 Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sub Variabel dan Indikator	Nomor Item
1) Gaya Instruksional / Memberitahukan :	
a. Memberitahukan kepada bawahan mengenai	1,2

<p>apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugasnya.</p> <p>b. Memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai alasan perlu dilakukan suatu tindakan dalam penyelesaian tugas.</p> <p>c. Memantau kepuasan kerja bawahan hasil pelaksanaan tugasnya.</p> <p>d. Mengendalikan situasi untuk menghindari seseorang bawahan menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten.</p>	<p>3,4</p> <p>5</p> <p>6,7</p>
<p>2) Gaya Konsultatif / Melatih:</p> <p>a. Meminta pendapat dari bawahan tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya.</p> <p>b. Melibatkan bawahan dalam memutuskan tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan tugas</p> <p>c. Melibatkan bawahan dalam pelaksanaan tindakan untuk menyelesaikan tugas</p> <p>d. Membimbing dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk konsultasi tentang pelaksanaan tugasnya.</p>	<p>9</p> <p>10,11</p> <p>12,13</p> <p>14,15,16</p> <p>17,18</p>
<p>3. Memberi dukungan Partisipatif</p> <p>a. Mengarahkan bawahan untuk melaksanakan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.</p> <p>b. Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menentukan langkah apa yang akan dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya.</p>	<p>19,20</p> <p>21,22</p>
<p>4. Mendelegasikan</p> <p>a. Memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk melakukan tugasnya.</p> <p>b. Memberikan sedikit bantuan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugasnya.</p>	<p>23,22</p> <p>25</p>

3. Instrumen Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah

a. Definisi Konseptual

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerjasama) dengan orang lain.

b. Definisi Operasional

Kecerdasan emosional merupakan kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dengan kecerdasan emosional tersebut seseorang dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.

c. Indikator Kecerdasan Kepala Sekolah

Tabel.3 Indikator Kecerdasan Emosional Kepala sekolah

Sub Variabel dan Indikator	Nomor item
<p>1) Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja mandiri, tegar dan memiliki rasa percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan :</p> <p>a. Menyadari perbuatan yang dilakukan dan mengetahui alasan melakukan perbuatan tersebut.</p> <p>b. Mampu mempertahankan pendapatnya dan tetap menghormati pendapat orang lain.</p> <p>c. Mampu merencanakan dan membuat keputusan penting sendiri.</p> <p>d. Memahami kelebihan dan kekurangan dirinya serta tetap menyukai dirinya sendiri.</p> <p>e. Berusaha dengan gigih dan sebaik mungkin untuk memperbaiki diri secara menyeluruh.</p>	<p>1,2</p> <p>3,,4,5</p> <p>6,7</p> <p>8,9,10</p> <p>11,12</p>
<p>2) Mempunyai keterampilan dan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik.</p>	

a. Mampu menyadari, memahami dan menghargai perasaan dan pikiran orang lain.	13,14
b. Memiliki kesadaran sosial dan sangat peduli pada orang lain.	15,16
c. Membina hubungan baik dengan orang lain.	17,18
3) Mampu bersikap fleksibel dan realistis untuk memecahkan masalah yang muncul.	
a. Mampu menilai kesesuaian antara apa yang dialami secara obyektif bukan sebagaimana yang dikehendaki.	19,20
b. Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang tidak biasa, tidak terduga dan dinamis.	21,22
c. Mampu mengenali dan merumuskan masalah serta menemukan dan menerapkan alternatif pemecahannya.	23,24, 25
4) Mampu menanggung stres dan mengatasi tekanan, bersikap tenang tanpa kehilangan kendali.	
a. Mampu menghadapi peristiwa yang tidak menyenangkan dan situasi yang penuh tekanan dengan sempurna dengan secara aktif mengatasi stres.	26
b. Berhati-hati sebelum bertindak, mampu menangani secara bijaksana dan tenang dalam mengontrol emosi.	27
5) Mampu memandang kehidupan kedepan dan bergembira sendiri walaupun dengan orang lain serta siap merasa puas dan kecewa.	
a. Mempunyai harapan positif dalam menghadapi kehidupan sekalipun dalam keadaan yang sulit.	28
b. Merasa puas dengan kehidupannya, bergembira serta senang baik sendirian maupun dengan orang lain.	29,30

D. Uji Coba Instrumen Penelitian

1. Waktu dan tempat uji instrumen

Lokasi uji instrumen dalam tesis ini adalah di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok dilaksanakan pada semester genap, tahun ajaran 2015-2016 dan uji instrumen diperkirakan akan berlangsung pada bulan Mei 2016.

2. Sampel untuk uji instrumen

Banyak sample yang digunakan adalah 20 responden dari seluruh guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok kota Depok. Uji instrumen akan digunakan untuk memastikan kelayakan kuisioner yang akan digunakan dalam penelitian dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

E. Teknis Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Tehnik pengelolaan dan analisis data dimaksudkan untuk menguraikan keterangan-keterangan data yang diperoleh dari penelitian agar data-data tersebut dapat dipahami dengan baik oleh yang mengadakan penelitian sendiri maupun oleh orang lain yang ingin mengetahui penelitian ini. Untuk mengetahui kondisi variabel berdasarkan skor yang diperoleh, data yang didapat dari hasil penelitian dianalisa dengan menggunakan analisis statistik deskriptif.

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan beberapa metode sebagai berikut:

1. *Editing*

Setelah angket diisi oleh responden dan dikembalikan kepada peneliti, maka peneliti segera meneliti angket tersebut dan diberi nomor. Hal tersebut bertujuan agar angket yang telah diedit tidak tertukar sehingga tidak terjadi perhitungan ganda.

2. *Skoring*

Untuk menentukan skoring dalam hasil penelitian ditetapkan bahwa responden yang menjawab pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh peneliti, diberi bobot sebagai berikut:

a. Pernyataan Positif:

- 1) Alternatif jawaban SSK mempunyai bobot nilai 5
- 2) Alternatif jawaban SK mempunyai bobot nilai 4
- 3) Alternatif jawaban ASK mempunyai bobot nilai 3

- 4) Alternatif jawaban TSK mempunyai bobot nilai 2
 - 5) Alternatif jawaban STSK mempunyai bobot nilai 1
- b. Pernyataan Negatif:
- 1) Alternatif jawaban STSK mempunyai bobot nilai 1
 - 2) Alternatif jawaban TSK mempunyai bobot nilai 2
 - 3) Alternatif jawaban ASK mempunyai bobot nilai 3
 - 4) Alternatif jawaban SK mempunyai bobot nilai 4
 - 5) Alternatif jawaban SSK mempunyai bobot nilai 5

3. Tabulating

Langkah ketiga adalah pengolahan data dengan memindahkan jawaban yang terdapat dalam angket ke dalam tabulasi, kemudian setelah data diolah sehingga hasil angket dinyatakan sah, maka selanjutnya melakukan analisis data dengan analisa kuantitatif secara deskriptif. Analisa yang sebelumnya telah ditentukan persentasenya dengan menggunakan distribusi frekuensi, adapun rumusnya sebagai berikut:

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

Keterangan:

P = Persentase yang dicari hasilnya

F = Frekuensi

N = Number of cases

Teknik analisa data merupakan cara yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Dalam menganalisis tentang penelitian ini, peneliti menggunakan:

1. Deskriptif kualitatif

Teknik ini adalah analisis yang bersifat eksploratif bertujuan menggambarkan keadaan/ suatu fenomena tertentu, yang dalam hal ini adalah untuk mengungkap pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok kota Depok.

2. Analisis Statistika

Dalam menganalisa, peneliti menggunakan teknik analisa korelasional, yaitu teknik analisa statistik mengenai hubungan antar dua variabel atau lebih.

Berdasarkan tujuannya, teknik analisa korelasional memiliki tiga macam tujuan, yaitu;

- a. Ingin mencari bukti apakah memang benar antara variable yang satu dengan yang lain terdapat hubungan/korelasi.
- b. Ingin mengetahui apakah hubungan antar variabel itu (jika memang ada), termasuk hubungan yang kuat, cukupan, ataukah lemah
- c. Ingin memperoleh kejelasan secara matematik, apakah hubungan antar variabel itu merupakan hubungan yang berarti atau meyakinkan (signifikan), ataukah hubungan yang tidak signifikan.

2. Analisis Inferensia

Statistik inferensial, (sering juga disebut statistik *induktif* atau statistik *probabilitas*) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random.

Statistik ini disebut statistik probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu

kebenarannya bersifat peluang (probability). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi itu mempunyai peluang kesalahan dan kebenarannya (kepercayaan) dan yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5% maka taraf kepercayaan 95%, bila peluang kesalahan 1%, maka taraf kepercayaan 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan taraf signifikansi.

Sebelum mendapatkan kesimpulan akhir, tentunya perlu melalui berbagai langkah statistika guna mendapatkan nilai dan mengetahui interpretasi yang benar. Langkah sistematis tersebut seperti yang penulis jabarkan di bawah ini :

a. Uji Prasyarat Analisis

2. Uji Validitas Data

Sebuah data dikatakan valid apabila hasil penelitian terdapat kesamaan data yang terkumpul dengan data sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.¹⁰¹ Untuk mencari korelasi antar dua variabel, teknik yang sering digunakan adalah teknik korelasi Product Moment yang dikembangkan oleh Karl Pearson Analisis korelasi ini berguna untuk menentukan kuat lemah atau tinggi rendahnya korelasi antar dua variabel yang sedang diteliti, dengan melihat besar kecilnya angka indeks korelasi, yang pada teknik ini diberi lambang r_{xy} rumusnya adalah :

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

¹⁰¹ Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta, 2005. hal. 267

Keterangan :

r_{xy} : pengaruh variable X dan Y

y : jumlah seluruh skor total

x : jumlah seluruh skor item

N : jumlah responden

Harga r_{xy} menunjukkan indeks korelasi antara dua variable yang dikorelasikan, Setiap nilai korelasi mengandung tiga makna :

- a. Ada tidaknya korelasi, ditunjukkan oleh besarnya angka yang terdapat dibelakang koma. Menurut Anas Sudijono, Angka korelasi itu besarnya antara 0 (nol) sampai dengan 1,00; artinya bahwa angka korelasi itu paling tinggi adalah 1,00 dan paling rendah adalah 0.00¹⁰²
- b. Arah korelasi, yaitu arah yang menunjukkan kesejajaran antara nilai variable X dan Y yang ditunjukkan oleh tanda Plus (+) jika arah korelasinya positif (searah), dan tanda minus (-) jika arah korelasinya negatif (korelasi berlawanan arah).
- c. Besarnya korelasi, yaitu besarnya angka yang menunjukkan kuat dan tidaknya, atau mantap tidaknya kesejajaran antara variabel yang diukur korelasinya. Korelasi dikatakan besar jika harga r_{xy} mendekati 1.00. Suatu item dikatakan valid jika nilai r_{xy} positif dan nilainya lebih besar dari 5% table atau nilai r_{xy} positif dan

¹⁰²Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995, hal. 174

nilai signifikansi (*sig*) lebih dari 0.050.

Dalam penelitian kuantitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan obyektif. Menurut Suharsimi Arikunto, menyatakan: “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument”¹⁰³

Untuk mengukur validitas konstruk digunakan metode internal konsistensi, yaitu mengukur besarnya koefisien korelasi antara tiap butir dengan semua butir pernyataan menggunakan rumus korelasi product Moment (Pearson). Diterima atau tidaknya suatu butir pernyataan ditentukan oleh besarnya nilai *r* hitung yang dibanding dengan nilai *r* tabel (*r* product moment) pada $\alpha = 0,05$. Jika *r* hitung > *r* tabel, maka instrument tersebut dinyatakan valid (sahih).

3. Uji Reliabilitas Data

Pengujian reabilitas instrument dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Dalam hal ini pengujian akan dilakukan secara *Internal Consistency*, yakni dilakukan dengan cara mencobakan instrument sekali saja. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi reabilitas instrument.¹⁰⁴

Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Ronny Kountur, menjelaskan: “Reliabilitas (*reliability*) berhubungan dengan konsistensi. Suatu instrument penelitian disebut reliabel apabila instrument tersebut konsisten dalam memberikan penilaian atas apa yang diukur.

¹⁰³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006, hal.120

¹⁰⁴ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan ...*, hal.146

Jika hasil penilaian yang diberikan oleh instrument tersebut konsisten memberikan jaminan, bahwa instrument tersebut dapat dipercaya”.¹⁰⁵

Dalam uji reliabilitas penelitian ini menggunakan rumus alpha Cronbachal. Yaitu :

$$r_{ii} = \frac{[k]1 - \sum ab^2}{[k - 1]at^2}$$

Selanjutnya alat ukur (instrument) dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas sekurang-kurangnya adalah “kuat”.

b. Teknik Pengujian Hipotesis

1. Regresi Sederhana

Analisis regresi dilakukan bila hubungan dua variabel berupa hubungan kausal atau fungsional. Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana variabel dependen secara individual.

Penggunaanya dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variable dependen dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel independen, atau untuk meningkatkan keadaan variabel dependen dapat dilakukan dengan meningkatkan variabel independen, dan sebaliknya Rumus Analisa regresi sederhananya ialah sebagai berikut :

¹⁰⁵ Ronny Kountor, *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Jakarta: PPM, 2000, hal.161.

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} = y = bx$$

$$b = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y) n \sum x}{n \sum x^2 - (\sum x)^2 = \sum x^2}$$

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk memprediksi berubahnya nilai variabel tertentu bila variabel lain berubah. Dikatakan regresi berganda, karena jumlah variabel bebas (*independen*) sebagai prediktor lebih dari satu, maka digunakan persamaan regresi linier berganda dengan rumus menurut Sugiyono (2008:277), sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

X_1 = Variabel sarana/prasarana

X_2 = Variabel tingkat persediaan

Y = Variabel kepuasan kerja distribusi

a = Konstanta

b_1 , dan b_2 = Koefisien regresi sarana/prasarana, dan tingkat persediaan

ε = *error* atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi Y

3. Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel X (sarana/prasarana dan persediaan), dan Y (kepuasan kerja distribusi). Korelasi yang digunakan adalah korelasi ganda dengan rumus:

$$R^2 = \frac{JK_{(reg)}}{\sum Y^2}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien korelasi ganda

$JK_{(reg)}$ = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat total korelasi dalam bentuk deviasi

Dari nilai koefisien korelasi (R) yang diperoleh didapat hubungan $-1 < R < 1$ sedangkan harga untuk masing-masing nilai R adalah sebagai berikut :

1. Apabila $R = 1$, artinya terdapat hubungan antara variabel X dan Y semua positif sempurna.
2. Apabila $R = -1$, artinya terdapat hubungan antara variabel X dan Y negatif sempurna.

3. Apabila $R = 0$, artinya tidak terdapat hubungan antara X dan Y.
4. Apabila nilai R berada diantara -1 dan 1 , maka tanda negatif ($-$) menyatakan adanya korelasi tak langsung atau korelasi negatif dan tanda positif ($+$) menyatakan adanya korelasi langsung atau korelasi positif.

Interprestasi terhadap kuatnya hubungan korelasi berpedoman pada pendapat oleh Sugiyono sebagai berikut .

Tabel 3.3

A. Pedoman untuk memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

F. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis Pertama :

H_0 : $P_{yx_1} = 0$ Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan

kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok Depok.

H_1 : $P_{yx_1} > 0$ Terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok Depok

Hipotesis Kedua :

H_0 : $P_{yx_2} = 0$ Tidak terdapat hubungan antara kecerdasan emosional kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok Depok.

H_1 : $P_{yx_2} > 0$ Terdapat hubungan antara kecerdasan emosional kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok Depok.

Hipotesis Ketiga :

H_0 : $P_{yx_1x_2} = 0$ Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosional kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok Depok.

H_1 : $P_{yx_1x_2} > 0$ Terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosional kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok Depok.

G. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian dalam tesis ini adalah di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada semester genap , tahun ajaran 2015-2016 dan penelitian diperkirakan akan berlangsung pada bulan Mei 2016 sampai November 2016.

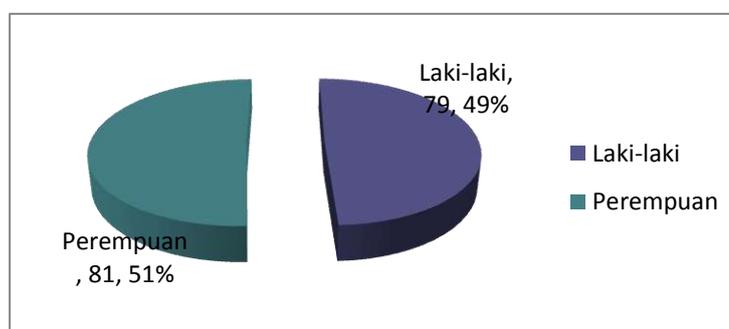
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek Penelitian ini dilakukan terhadap Guru SMP Negeri di Kecamatan Depok Kabupaten Depok sebanyak 160 orang responden, mengungkap tentang kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional kepala sekolah, dan kepuasan kerja guru. Data primer diambil menggunakan instrumen berupa angket yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Responden sesuai dengan konklusi yang telah ditetapkan dalam metodologi penelitian sebanyak 160 orang guru terdiri atas 79 orang guru laki-laki dan 81 orang guru perempuan dengan persentase seperti pada gambar 4.1



Sumber : Data skunder yang diperoleh pada tanggal 14 Agustus 2016

Gambar 4.1 Persentase jenis kelamin sampel

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Secara berturut–turut akan dijelaskan gambaran deskriptif ketiga variabel yang diteliti, yaitu Kepuasan kerja guru (Y); kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1); dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah (X_2).

Ketiga jenis data diperoleh melalui teknik pengumpulan data berupa kuisioner atau angket yang sebelumnya telah dirancang oleh peneliti sesuai dengan indikator setiap variabel yang diteliti.

a. Kepuasan kerja guru (Variabel Y)

Setelah melalui proses *editing*, *skoring*, dan *tabulating* maka diperoleh total skor angket dari tiap jawaban responden.

Data total skor angket tersebut dapat selanjutnya dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Data Deskriptif Variabel Kepuasan kerja guru (Y)

No.	Aspek Data	Skor
1	<i>N</i> (total responden)	160
2	<i>Mean</i> (rata-rata)	123,83
3	<i>Std. Error of Mean</i> (rata-rata kesalahan standar)	1,381
4	<i>Median</i> (skor tengah)	124
5	<i>Mode</i> (skor yang sering muncul)	124
6	<i>Std. Deviation</i> (simpang baku)	13,025
7	<i>Variance</i> (varian)	169,6
8	<i>Range</i> (rentang skor)	54

9	<i>Minimum</i> (skor tertinggi)	96
10	<i>Maximum</i> (skor terendah)	150
11	<i>Sum</i> (total skor)	11.021

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel Kepuasan kerja guru (Y) yang di peroleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa dengan jumlah responden (N) 160 orang, skor rata-rata 123,83 atau sama dengan 82,55 % dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel Kepuasan kerja guru dengan kriteria sebagai berikut:¹⁰⁶

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 160% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka dapat ditafsirkan bahwa Kepuasan kerja guru pada saat ini berada pada taraf (82,55%). Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja guru pada taraf yang tinggi.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel Kepuasan kerja guru (Y) ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Distribusi Frekuensi

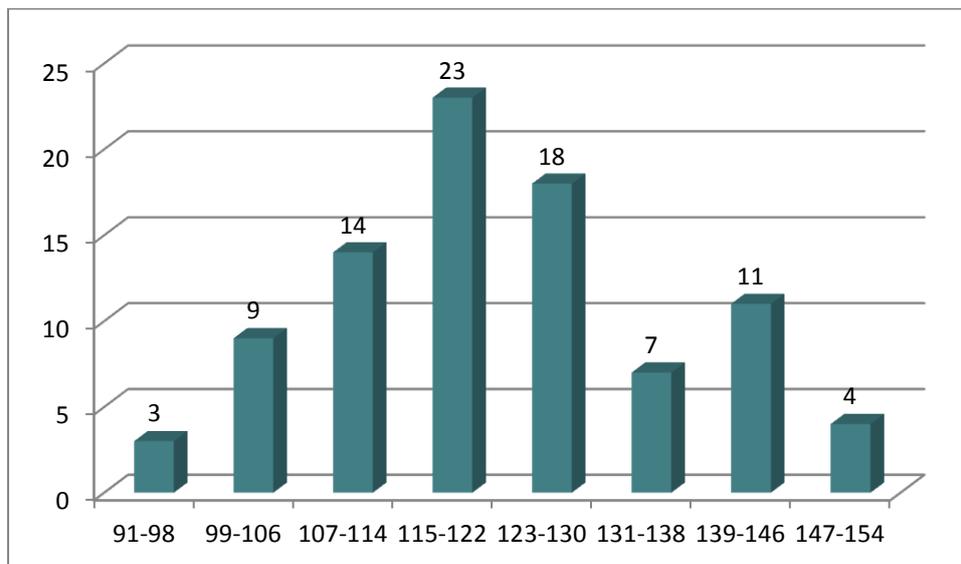
Skor Variabel Kepuasan kerja guru (Y)

¹⁰⁶ Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*, Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984, h. 101

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Relatif (%)	Kumulatif (%)
91 - 98	3	3.4	3.4
99 - 106	9	10.1	13.5
107 - 114	14	15.7	29.2
115 - 122	23	25.8	55.1
123 - 130	18	20.2	75.3
131 - 138	7	7.9	83.1
139 - 146	11	12.4	95.5
147 - 154	4	4.5	100.0
Jumlah	160	100 %	

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Tabel 4.2 menjelaskan bahwa panjang kelas interval pada setiap kelas adalah 8. Diketahui bahwa frekuensi terbesar terdapat pada interval skor 115 – 122 yaitu sebesar 25,8 % sedangkan frekuensi terendah terdapat pada interval skor 91 – 98 yaitu sebesar 3,4 %.



Grafik 4.1 Histogram Variabel Kepuasan kerja guru (Y)

Histogram hasil grafik 4.1 menggambarkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Guru (Y) mengarah pada grafik berdistribusi normal.

Penulis selanjutnya akan menganalisa secara deskriptif kecenderungan jawaban responden dari tiap butir pernyataan pada angket variabel Kepuasan kerja guru (Y). Analisa deskriptif berfungsi untuk menggambarkan/menjabarkan keadaan responden penelitian dengan melihat distribusi frekuensi dari jawaban angket yang dijelaskan persentasenya dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

P = Persentase yang dicari hasilnya

F = Frekuensi

N = *Number of cases* (Total responden)

b. Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁)

Data total skor angket variabel motivasi belajar di atas selanjutnya dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 4.3

Data Deskriptif Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁)

No.	Aspek Data	Skor
1	<i>N</i> (total responden)	160
2	<i>Mean</i> (rata-rata)	122,76
3	<i>Std. Error of Mean</i> (rata-rata kesalahan standar)	1,314
4	<i>Median</i> (skor tengah)	122
5	<i>Mode</i> (skor yang sering muncul)	122
6	<i>Std. Deviation</i> (simpang baku)	12,401
7	<i>Variance</i> (varian)	153,77
8	<i>Range</i> (rentang skor)	56
9	<i>Minimum</i> (skor tertinggi)	93
10	<i>Maximum</i> (skor terendah)	149
11	<i>Sum</i> (total skor)	19926

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas diketahui N (jumlah responden) adalah 160, skor terendah adalah 93 dan tertinggi 149. Adapun rata-rata skor (*mean*) adalah 122,76.

Memperhatikan skor rata-rata variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu 122,76 atau sama dengan 81,84% dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut berada pada taraf **tinggi (82 %)**. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se-Kecamatan Cinere Kota Depok Bekasi baik.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) ini adalah sebagai berikut:

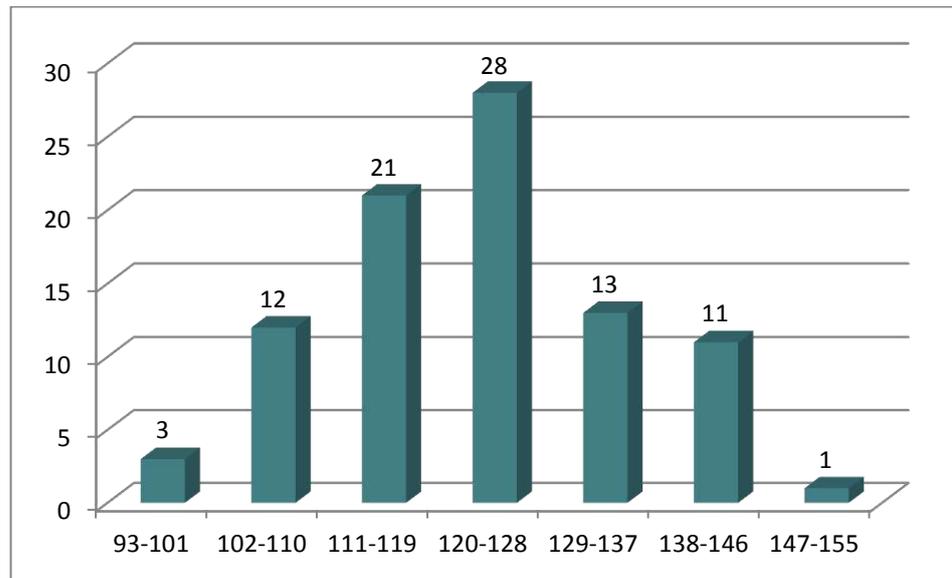
Tabel 4.4

Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Relatif (%)	Kumulatif (%)
93 - 101	3	3.37	3.37
102 - 110	12	13.48	16.85
111 - 119	21	23.60	40.45
120 - 128	28	31.46	71.91
129 - 137	13	14.61	86.52
138 - 146	11	12.36	98.159
147 - 155	1	1.12	100.00
Jumlah	160	100 %	

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Tabel 4.4 menjelaskan bahwa panjang kelas interval pada setiap kelas adalah 9. Diketahui bahwa frekuensi terbesar terdapat pada interval skor 120 – 128 yaitu sebesar 31,46 % sedangkan frekuensi terendah terdapat pada interval skor 147– 155 yaitu sebesar 1,12 %.



Gambar 4.2

Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Histogram hasil grafik 4.2 menggambarkan bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) mengarah pada grafik berdistribusi normal.

Penulis selanjutnya akan mendeskripsikan secara rinci kecenderungan jawaban responden dari tiap butir pernyataan pada angket variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1). Analisa deskriptif berfungsi untuk menggambarkan/menjabarkan keadaan subjek penelitian dengan melihat distribusi frekuensi dari jawaban angket yang dijelaskan secara persentase. Adapun persentasenya dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

P = Persentase yang dicari hasilnya

F = Frekuensi

$N = \text{Number of cases}$ (Total responden)

c. **Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2)**

Data total skor angket Kecerdasan Emosional Kepala sekolah di atas selanjutnya dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Data Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2)

No.	Aspek Data	Skor
1	<i>N</i> (total responden)	160
2	<i>Mean</i> (rata-rata)	119.5563
3	<i>Std. Error of Mean</i> (rata-rata kesalahan standar)	0.913592
4	<i>Median</i> (skor tengah)	119
5	<i>Mode</i> (skor yang sering muncul)	111
6	<i>Std. Deviation</i> (simpang baku)	11.55612
7	<i>Variance</i> (varian)	133.544
8	<i>Range</i> (rentang skor)	59
9	<i>Minimum</i> (skor terendah)	91
10	<i>Maximum</i> (skor tertinggi)	150
11	<i>Sum</i> (total skor)	19129

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas diketahui N (jumlah responden) adalah 160, skor terendah adalah 93 dan tertinggi 147. Adapun rata-rata skor (*mean*) adalah 121,160.

Memperhatikan skor rata-rata variabel Kepuasan kerja guru yaitu 121,160 atau sama dengan 81,26 % dari skor idealnya yaitu 150.

Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut berada pada taraf tinggi (81,26%). Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional Kepala sekolah pada pada tingkatan yang tinggi atau baik.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X₂) ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

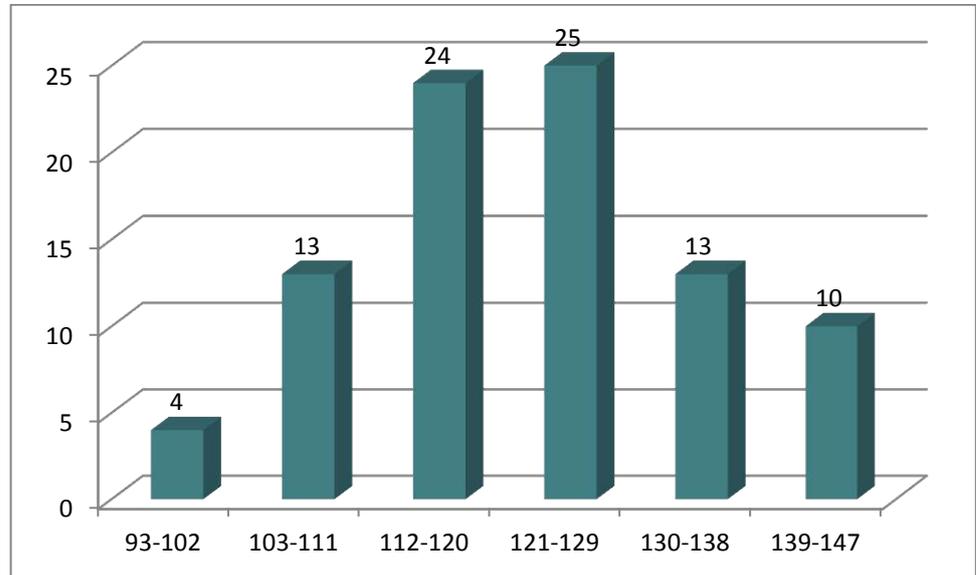
Distribusi Frekuensi

Skor Variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X₂)

Kelas Interval	(Frekuensi)	Frekuensi	
		Relatif (%)	Kumulatif (%)
93 - 102	4	4.49	4.49
103 - 111	13	14.61	19.10
112 - 120	24	26.97	46.07
121 - 129	25	28.09	74.16
130 - 138	13	14.61	159.76
139 - 147	10	11.24	100.00
Jumlah	160	100%	

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Tabel 4.6 menjelaskan bahwa panjang kelas interval pada setiap kelas adalah 10. Diketahui bahwa frekuensi terbesar terdapat pada interval skor 121 – 129 yaitu sebesar 28,09 % sedangkan frekuensi terendah terdapat pada interval skor 93-102 yaitu sebesar 4,49 %.



Gambar 4.3

Histogram Variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2)

Histogram hasil grafik 4.3 menggambarkan bahwa variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) mengarah pada grafik berdistribusi normal

Penulis selanjutnya akan mendeskripsikan secara rinci kecenderungan jawaban responden dari tiap butir pernyataan pada angket variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2). Analisa deskriptif berfungsi untuk menggambarkan/menjabarkan keadaan subjek penelitian dengan melihat distribusi frekuensi dari jawaban angket yang dijelaskan secara persentase. Adapun persentasenya dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

P = Persentase yang dicari hasilnya

F = Frekuensi

N = *Number of cases* (Total responden)

3. Uji Persyaratan Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2), terhadap Kepuasan 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 baik sederhana maupun berganda tersebut di atas, maka diperlukan terpenuhinya persyaratan analisis sebagai berikut :

- a. Berdistribusi Normal
- b. Varians kelompok ketiga variabel penelitian harus *homogen*
- c. Persamaan regresi (Y atas X_1 , X_2) harus *linier*.
- d. Galat taksiran (*error*) ketiga variabel penelitian harus *berdistribusi normal*

Berdasarkan uraian di atas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan uji prasyarat analisa data hasil penelitian, artinya sebelum kita melakukan analisa data yang sesungguhnya, maka peneliti perlu mengetahui uji kenormalan distribusi data. Berikut ini adalah hasil uji normalitas antar variabel bebas (Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah) terhadap variabel terikat (Kepuasan kerja guru).

Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas yakni apabila nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal, namun sebaliknya jika nilai signifikan kurang dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

1) Uji Normalitas Variabel Motivasi Belajar (X_1) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Tabel 4.7 Uji Normalitas X_1 - Y

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.59158555
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.037
	Negative	-.080
Kolmogorov-Smirnov Z		.758
Asymp. Sig. (2-tailed)		.613

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Pada tabel.11 diketahui bahwa uji normalitas dengan kolmogorov – smirnov menunjukkan angka signifikan sebesar 0,613, artinya data tersebut berdistribusi normal karena nilai signifikannya lebih dari 0,05.

2) Uji Normalitas Variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Tabel 4.8 Uji Normalitas X_2 - Y

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.06713307
Most Extreme Differences	Absolute	.101

	Positive	.069
	Negative	-.101
Kolmogorov-Smirnov Z		.957
Asymp. Sig. (2-tailed)		.319

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Pada tabel 4.8 diketahui bahwa uji normalitas dengan kolmogorov – smirnov menunjukkan angka signifikan sebesar 0,319, artinya data tersebut berdistribusi normal karena nilai signifikannya lebih dari 0,05.

3) Uji Normalitas Variabel Motivasi Belajar (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Tabel 4.9 Uji Normalitas X_1 dan X_2 - Y

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.516000409
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.031
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.855
Asymp. Sig. (2-tailed)		.458

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Pada tabel 4.9 diketahui bahwa uji normalitas dengan kolmogorov – smirnov menunjukkan angka signifikan sebesar 0,458, artinya data tersebut berdistribusi normal karena nilai signifikannya lebih dari 0,05.

b. Uji Homogenitas Varians

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varian. Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui varian dari beberapa populasi sama atau tidak. Uji ini digunakan sebagai uji prasyarat pada penelitian. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji homogenitas adalah :

- Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka dikatakan bahwa varian dari dua atau lebih kelompok populasi data adalah tidak sama (tidak homogen).
- Jika nilai signifikansi $\geq 0,05$, maka dikatakan bahwa varian dari dua atau lebih kelompok populasi data adalah sama (homogen).

- 1) Uji homogenitas antara Kepuasan kerja guru (Y) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Tabel 4.10

Test of Homogeneity of Variances

Kepuasan kerja guru – Motivasi Belajar (Y- X_1)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.550	23	49	.099

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikan adalah $0.099 > 0,05$, hal ini membuktikan bahwa variabel Kepuasan kerja guru (Y) berdasarkan variabel motivasi belajar (X_1) mempunyai varian yang sama (homogen).

- 2) Uji homogenitas antara Kepuasan kerja guru (Y) atas Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2).

Tabel 4.11

Test of Homogeneity of Variances

Kepuasan kerja guru – Prestasi Tahfidz (Y-X₂)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.505	24	51	.110

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikan adalah 0.110 > 0,05, hal ini membuktikan bahwa variabel Kepuasan kerja guru (Y) berdasarkan variabel prestasi tahfidz (X₂) mempunyai varian yang sama (homogen).

Tabel 4.12

Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian

No	Variabel	Kesimpulan
1.	Y - X ₁	Homogen
2.	Y - X ₂	Homogen

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal.

Dasar pengambilan keputusan paada uji heteroskedastisitas yakni :

- a) Jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, maka kesimpulannya adalah tidak terjadi heteroskedastisitas
- b) Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05, maka kesimpulannya adalah terjadi heteroskedastisitas

Berikut ini adalah hasil dari Uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser yaitu uji dilakukan dengan melakukan regresi antara nilai variabel independen dan *absolute* residual sebagai dependen:

Tabel 4.13

Hasil Uji Heteroskadistisitas Varian

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1 (Constant)	1.384	1.232		1.123	.264
Prestasi Tahfidz	-.023	.103	-.267	-.224	.823
Motivasi Belajar	.021	.098	.262	.220	.826

Sumber: Data Primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Berdasarkan hasil output di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) adalah 0,826 yakni lebih dari 0,05 artinya tidak terjadi heteroskadistisitas variabel pada X_1 , begitupun nilai signifikan pada variabel Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) yaitu sebesar 0,823 yakni lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X_2 tidak terjadi heteroskadistisitas.

d. Uji Linearitas Persamaan Regresi

1) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Ho: $Y = A + BX_1$, artinya persamaan regresi Kepuasan kerja guru atas Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah *linier*.

Hi: $Y \neq A + BX_1$, artinya persamaan regresi Kepuasan kerja guru atas Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah *tidak linier*.

Tabel 4.14

Linearitas Persamaan Regresi Y atas X_1

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan kerja guru * Motivasi Belajar	Between Groups (Combined)	16417.383	76	420.959	143.613	.000
	Linearity	16338.095	1	16338.095	5573.868	.000
	Deviation from Linearity	79.2159	79	2.087	.612	.760
	Within Groups	143.629	79	2.931		
	Total	16561.011	159			

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 23 Agustus 2016

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_1 menunjukkan nilai P Sig = 0,760 > 0,05 (5%) atau $F_{hitung} = 0,231$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 76 dan dk penyebut 79 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,690 ($F_{hitung} 0,612 < F_{tabel} 1,690$), yang berarti ***Ho diterima dan H₁ ditolak***. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau ***model persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah linear***.

2) Pengaruh Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Ho: $Y = A + BX_2$, artinya persamaan regresi Kepuasan kerja guru atas Kecerdasan Emosional Kepala sekolah adalah *linier*.

Hi: $Y \neq A + BX_2$, artinya persamaan regresi Kepuasan kerja guru atas Kecerdasan Emosional Kepala sekolah adalah *tidak linier*.

Tabel 4.15

Linearitas Persamaan Regresi Y atas X_2

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan kerja guru * Prestasi Tahfidz	Between Groups	(Combined)	16362.911	76	399.095	94.612	.000
		Linearity	16184.795	1	16184.795	3839.906	.000
		Deviation from Linearity	178.117	78	4.453	1.056	.425
		Within Groups	198.100	77	4.215		
		Total	16561.011	159			

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_2 menunjukkan nilai P Sig = 0,425 > 0,05 (5%) atau $F_{hitung} = 1,056$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 40 dan dk penyebut 47 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,66 ($F_{hitung} 1,056 < F_{tabel} 1,660$), yang berarti ***H₀ diterima dan H₁ ditolak***. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau ***model persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 adalah linear***.

Dari uji linearitas persamaan regresi di atas dapat disimpulkan hasil secara umum pada tabel berikut:

Tabel 4. 16

Rekapitulasi Hasil Uji Persamaan Regresi

No	Variabel	Hasil	Kesimpulan
1.	Y atas X_1	H_0 diterima / H_1 ditolak	Linier
2.	Y atas X_2	H_0 diterima / H_1 ditolak	Linier

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

e. Uji Normalitas Galat Taksiran

Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Untuk memberikan kepastian, data yang dimiliki berdistribusi normal atau tidak, sebaiknya digunakan uji statistik normalitas. Uji statistik normalitas yang dapat digunakan diantaranya Chi-Square, Kolmogorov Smirnov, Lilliefors, Shapiro Wilk, Jarque Bera.

Pada uji normalitas ini, penulis menggunakan program SPSS 20 *for windows*. persamaan yang digunakan adalah Uji Kolmogorov-Smirnov. Distribusi data suatu variabel dikatakan normal apabila nilai Sig. > 0,05 atau nilai $Z_{hitung} < Z_{tabel}$. Berikut penulis akan menjabarkan secara berurutan hasil uji normalitas tiap variabel.

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)
H₀: Galat taksiran Kepuasan kerja guru atas Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah *normal*
H₁: Galat taksiran Kepuasan kerja guru atas Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah *tidak normal*

Tabel 4.17

Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	122.76
	Std. Deviation	12.401

Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.052
Test Statistic		.567
Asymp. Sig. (2-tailed)		.740

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 menunjukkan Z_{hitung} 0,567 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,567 < Z_{tabel} 1,960) yang berarti **H_0 diterima dan H_1 ditolak**. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran **persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal**.

- 2) Pengaruh Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

H_0 : Galat taksiran Kepuasan kerja guru atas Kecerdasan Emosional Kepala sekolah adalah *normal*

H_1 : Galat taksiran Kepuasan kerja guru atas Kecerdasan Emosional Kepala sekolah adalah *tidak normal*

Tabel 4.18

Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_2

	Unstandardized Residual
N	160

Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.00000
	Std. Deviation	11.797
Most Extreme Differences	Absolute	0.92
	Positive	.092
	Negative	-.061
Test Statistic		.865
Asymp. Sig. (2-tailed)		.443

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 menunjukkan Z_{hitung} 0,865 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,865 < Z_{tabel} 1,960) yang berarti **H_0 diterima dan H_1 ditolak**. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran **persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 adalah berdistribusi normal**.

- 3) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

H_0 : Galat taksiran Kepuasan kerja guru atas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah adalah *normal*

H_1 : Galat taksiran Kepuasan kerja guru atas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah adalah *tidak normal*

Tabel 4.19

Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1 dan X_2

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	13.718
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.071
	Negative	-.056
Test Statistic		.670
Asymp. Sig. (2-tailed)		.760

Sumber : Data primer yang diperoleh pada tanggal 18 November 2016

Dari tabel di atas maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 dan X_2 menunjukkan Z_{hitung} 0,670 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,670 < Z_{tabel} 1,960), yang berarti **H_0 diterima dan H_1 ditolak**. Dengan demikian dapat 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**.

Dari beberapa uji normalitas galat taksiran di atas dapat disimpulkan hasil secara umum pada tabel berikut:

Tabel 4. 20

Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

No	Variabel	Nilai Signifikan	Hasil	Kesimpulan
1.	Y - X_1	0,840	H_0 diterima / H_1 ditolak	Normal
2.	Y - X_2	0,443	H_0 diterima / H_1 ditolak	Normal

3.	Y – X ₁ dan X ₂	0,760	H ₀ diterima / H ₁ ditolak	Normal
----	--	-------	---	--------

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian bertujuan untuk menguji tiga hipotesis yang telah dirumuskan yaitu :

- a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja guru .
- b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru .
- c. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja guru .

Berdasarkan hasil uji persyaratan ternyata pengujian hipotesis dapat dilakukan sebab sejumlah persyaratan yang ditentukan untuk pengujian hipotesis, seperti normalitas, validitas dan reliabilitas dari data yang diperoleh telah dapat dipenuhi. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis yang meliputi analisis korelasi *product moment* dan analisis regresi baik secara sederhana maupun ganda dengan menggunakan program statistik SPSS.

a. Teknik Analisa Korelasi

Analisis korelasi *product moment* atau lengkapnya *Product of the Moment Correlation* adalah salah satu teknik untuk mencari *korelasi* antara dua variabel yang kerap kali digunakan. Disebut *product moment correlation* karena koefisien korelasinya diperoleh dengan cara mencari hasil perkalian dari moment-moment variabel yang dikorelasikan.¹⁰⁸

1) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

- | | | | |
|----------------|---|------------------|--|
| H ₀ | : | $\rho_{y_1} = 0$ | Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja guru . |
| H ₁ | : | $\rho_{y_1} > 0$ | Terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja guru . |

Tabel 4.21

Uji Korelasi Sederhana Variabel X₁ terhadap Y (ρ_{y_1})

¹⁰⁸Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995, h. 177-178.

		Motivasi Belajar	Kepuasan kerja guru
Motivasi Belajar	Pearson Correlation	1	.713(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	160	160
Kepuasan kerja guru	Pearson Correlation	.713(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel nilai koefisien korelasi di atas, analisis hubungan/korelasi terhadap pasangan-pasangan data dari variabel X_1 dengan Y tersebut menghasilkan koefisien korelasi r *product-oment* sebesar 0,713.

Telaah signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi tersebut diperoleh nilai Sig. (2-tailed) = 0.000, Karena nilai Sig. (1-tailed) $0.000 < 0,05$ berarti hipotesis nol (H_0) ditolak, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara X_1 dengan Y adalah signifikan. Dengan demikian, maka terdapat pengaruh *positif dan signifikan* Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja guru.

Tabel 4.23

Uji Determinasi Variabel X_1 terhadap Y (ρ_{y_1})

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.612	.484	6.959

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *determinasi R² (R square) = 0,612*, yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh terhadap Kepuasan kerja guru sebesar 61,2% dan sisanya yaitu 38,8 % ditentukan oleh faktor lainnya

Tabel 4.24

Uji Regresi Variabel X₁ terhadap Y (ρ_{y_1})

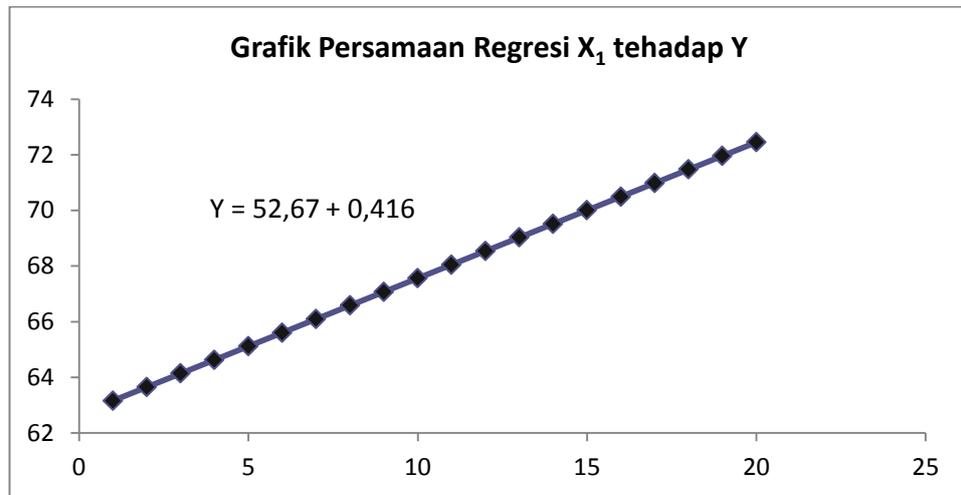
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	50.670	4.867		10.293	.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah	.4160	.044	.7160	11.091	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, ternyata persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) menunjukkan $\hat{Y} = 52,670 + 0,4160X_1$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Kepemimpinan Kepala Sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor Kepuasan kerja guru sebesar 0,4160.

Berikut ini adalah grafik persamaan regresi linear X₁ terhadap Y

:



Gambar 4.4 Grafik Persamaan Regresi Linear X_1 - Y

Berdasarkan grafik di atas, menyatakan bahwa persamaan regresi linear tentang pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kepuasan kerja guru (Y) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif, dikarenakan setiap peningkatan satu unit skor Kepemimpinan Kepala Sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor Kepuasan kerja guru.

2) Pengaruh Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

H_0 : $\rho_{y_2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh Kecerdasan Emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru .

H_1 : $\rho_{y_2} > 0$ Terdapat pengaruh Kecerdasan Emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru .

Tabel 4.25

Uji Korelasi Sederhana Variabel X_2 terhadap Y (ρ_{y_2})

		Kepuasan kerja guru	Kecerdasan Emosional Kepala sekolah
Kepuasan kerja guru	Pearson Correlation	1	.607**
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	160	160
Kecerdasan Emosional Kepala sekolah	Pearson Correlation	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4. tentang uji korelasi ρ_{y2} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) diperoleh koefisien korelasi *Pearson correlation* (r_{y1}) adalah 0,607.

Telaah signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi tersebut diperoleh nilai Sig. (2-tailed) = 0.000, Karena nilai Sig. (2-tailed) 0.000 < 0,05 berarti hipotesis nol (H_0) ditolak, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara X_2 dengan Y adalah signifikan. Dengan demikian, maka terdapat pengaruh *positif dan signifikan* Kecerdasan Emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru.

Tabel 4.26

Uji Determinasi Variabel X_2 terhadap Y (ρ_{y2})

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.455	.4160	5.926

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional Kepala sekolah

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *determinasi R^2 (R square) = 0,455*, yang berarti bahwa Kecerdasan Emosional Kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap Kepuasan kerja guru sebesar 45,5% dan sisanya yaitu 54,5 % ditentukan oleh faktor lainnya

Tabel 4.27

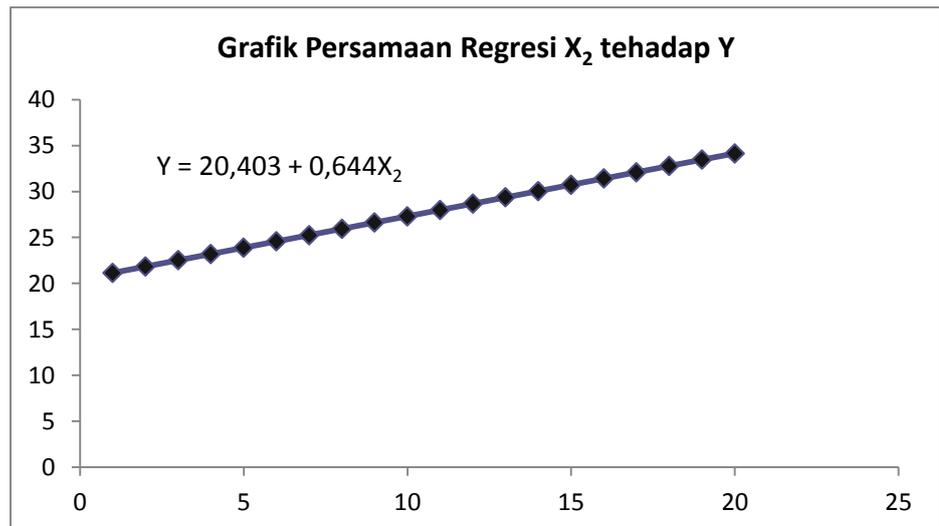
Uji Regresi Variabel X_2 terhadap Y (□□□)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.403	5.734		2.867	.000
Kecerdasan Emosional Kepala sekolah	.644	.055	.608	10.345	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja guru

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, ternyata persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) menunjukkan $\hat{Y} = 20,403 + 0,644X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Kecerdasan Emosional Kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor Kepuasan kerja guru sebesar 0,644.

Berikut ini adalah grafik persamaan regresi linear X_2 terhadap Y :



Gambar 4.5 Grafik Persamaan Regresi Linear X_2 - Y

Berdasarkan grafik di atas, menyatakan bahwa persamaan regresi linear tentang pengaruh antara Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif, dikarenakan setiap peningkatan satu unit skor Kepemimpinan Kepala Sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor Kepuasan kerja guru.

3) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

- H_0 : $\beta_{12} = 0$ Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru .
- H_1 : $\beta_{12} > 0$ Terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru .

Tabel 4.28

Uji Korelasi dan Uji Determinasi ganda Variabel X_1 dan X_2 terhadap Y (β_{12})

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.605 ^a	.507	.479	4.4160	.587	102.165	2	86	.000

Predictors: (Constant), motivasi belajar, Kecerdasan Emosional Kepala sekolah

arkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien korelasi melalui kolom R. Maka koefisien korelasi ganda Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja guru sebesar 0,605.

Untuk mengetahui tingkat signifikansi koefisien korelasi ganda diuji secara keseluruhan berdasarkan tabel *Model Summary* di atas diperoleh nilai probabilitas (*sig.F change*) = 0,000. Karena nilai *sig.F change* 0,000 < 0,05, maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a

diterima. Artinya terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara simultan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru siswa (Y).

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *determinasi R^2 (R square) = 0,507*, yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah secara simultan memberikan pengaruh terhadap Kepuasan kerja guru sebesar 50,7% dan sisanya yaitu 49,3 % ditentukan oleh faktor lainnya.

Tabel 4.29

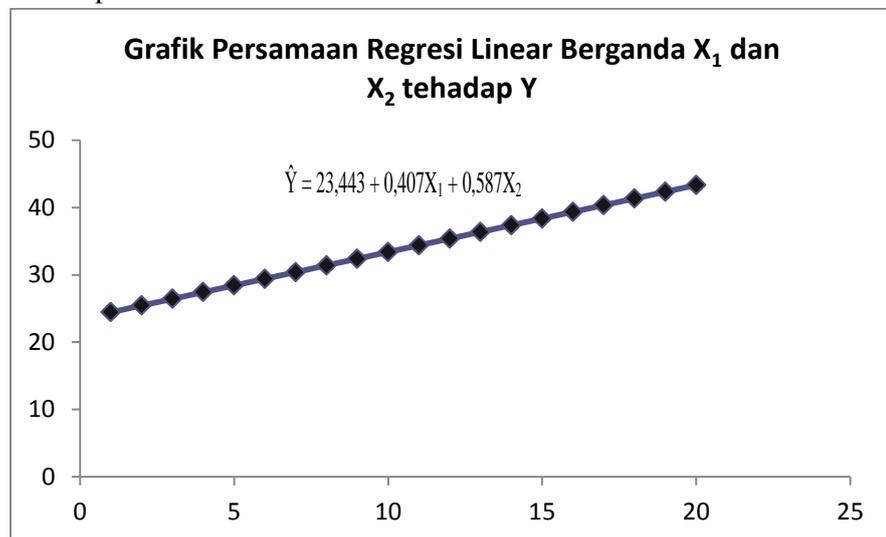
Uji Regresi Variabel X_1 dan X_2 terhadap Y (□□□□)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.663	5.535		6.271	.000
Gaya Kepemimpinan	.307	.068	.467	6.323	.000
Kecerdasan Emosional Kepala sekolah	.487	.098	.512	6.408	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja guru

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda, ternyata persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) menunjukkan $\hat{Y} = 21,663 + 0,037X_1 + 0,487X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan skor Kepuasan kerja guru sebesar 0,794.

Berikut ini adalah grafik persamaan regresi linear X_1 dan X_2 terhadap Y :



Gambar 4.5 Grafik Persamaan Regresi Linear X_1 dan X_2 - Y

Berdasarkan grafik di atas, menyatakan bahwa persamaan regresi linear tentang pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif, dikarenakan setiap peningkatan satu unit skor Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor Kepuasan kerja guru.

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Secara umum hasil penelitian ini dapat digambarkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.30

Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien Korelasi (r)	Koefisien Determinasi (R^2)	Persamaan Regresi	Kesimpulan
1.	$Y - X_1$	0,713	0,612	$\hat{Y} = 62,670 + 0,4160X_1$	Ada pengaruh
2.	$Y - X_2$	0,623	0,502	$\hat{Y} = 20,467 + 0,684X_2$	Ada pengaruh
3.	$Y - X_1.X_2$	0,685	0,587	$\hat{Y} = 23,443 + 0,407X_1 + 0,587X_2$	Ada pengaruh

Secara lebih spesifik hasil dari penelitian ini akan dibahas dalam beberapa sub bab berikut ini:

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Hasil analisa hubungan/korelasi terhadap data dari kedua variabel menghasilkan koefisien korelasi r *product-moment* sebesar 0,713. Telaah signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi tersebut diperoleh nilai Sig. (1-tailed) = 0.000, Karena nilai Sig. (1-tailed) 0.000 < 0,05 berarti H_0 yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara X_1 dan Y **ditolak**, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dengan Kepuasan kerja guru (Y) adalah signifikan. Artinya adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja guru.

Adapun pada model analisa regresi yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi kedua variabel diperoleh nilai **koefisien determinasi (KD) = R Square X 100 % = 0,612 X 100% = 68,7 %** yang dapat ditafsirkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh

yang cukup besar karena nilai kontribusi sebesar 68,7 % terhadap Kepuasan kerja guru sedangkan 31,3 % lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar Kepemimpinan Kepala Sekolah. Dari tabel *coefficients* diperoleh model persamaan regresi : $\hat{Y} = 62,670 + 0,4160X_1$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) akan diikuti kenaikan Kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,4160 poin.

Kesimpulan akhir yang dapat diambil berdasarkan hasil olah data-data dan berbagai temuan di lapangan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja guru . Dengan tingkat determinasi yang cukup besar tersebut di atas, sehingga semakin baik Kepemimpinan Kepala Sekolah maka tingkat Kepuasan kerja guru di sekolah tersebut menjadi baik pula.

Hasil penelitian ini juga memperkuat salah satu teori kepemimpinan yang menjadi indikator pengukuran dalam penelitian ini yaitu teori gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan kawan-kawan yang mengemukakan empat bentuk gaya kepemimpinan yang disesuaikan penerapannya berdasarkan kondisi kompetensi dan kematangan bawahan.¹⁰⁹ Empat gaya kepemimpinan itu adalah direktif (*telling*), konsultatif (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*). Dengan persentase gaya kepemimpinan sebesar 82% menunjukkan bahwa kepala MA se Kota Bima menerapkan gaya kepemimpinan pada tingkat yang sangat baik, sejalan dengan hasil kepuasan kerja yang sangat baik pula (85,3%). Kenyataan ini menegaskan bahwa pentingnya kerjasama antara pemimpin dan guru sebagai bawahan. Tanpa ada kerjasama yang sinergi tidak akan mungkin tujuan pendidikan dapat tercapai. Allah berfirman QS. Al-Maidah [5]:2

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

¹⁰⁹Paul Hersey, et al., *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 1988, h. 139

“...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”.

Al-Quran mewajibkan manusia sebagai makhluk sosial termasuk dalam lingkungan pendidikan untuk senantiasa saling tolong-menolong dalam mengerjakan kebajikan, yakni segala bentuk dan macam hal yang membawa kepada kemaslahatan duniawi atau ukhrawi. Dan tolong-menolong dalam ketakwaan, yakni segala upaya yang dapat menghindarkan bencana duniawi dan atau ukhrawi. Dan jangan tolong-menolong dalam dosa dan pelanggaran.¹¹⁰

2. Pengaruh Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Koefisien korelasi *r product-moment* antara kedua variabel sebesar 0,623. Telaah signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi tersebut diperoleh nilai Sig. (1-tailed) = 0.000, Karena nilai Sig. (1-tailed) 0.000 < 0,05 berarti **hipotesis nol ditolak**, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) dengan Kepuasan kerja guru (Y) adalah signifikan. Artinya adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kecerdasan Emosional Kepala sekolah dengan Kepuasan kerja guru.

Pada model analisa regresi diperoleh nilai **R Square** atau **koefisien determinasi (KD) = 50,2 %** yang dapat ditafsirkan bahwa keadaan iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh pada tingkatan cukup besar karena nilai kontribusi sebesar 50,2% terhadap Kepuasan kerja guru. Adapun 49,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar Kecerdasan Emosional Kepala sekolah. Selanjutnya dari tabel *coefficients* diperoleh model persamaan regresi : $\hat{Y} = 20,467 + 0,684X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) akan diikuti kenaikan Kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,684 poin.

¹¹⁰M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah; Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, Vol. 3, h. 10

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru dengan tingkat kontribusi yang cukup besar. Semakin baik Kecerdasan Emosional Kepala sekolah siswa dapat membuat tingkat Kepuasan kerja guru pun menjadi baik. Begitu pula sebaliknya, jika rendah aspek Kecerdasan Emosional Kepala sekolah maka dapat memicu rendahnya tingkat Kepuasan kerja guru.

Kesimpulan penelitian di atas sejalan dan mendukung teori yang dikemukakan Frederick Herzberg dalam Handoko bahwa kepuasan kerja terdiri dari dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.¹¹¹ Iklim organisasi sekolah merupakan salah satu faktor ekstrinsik atau faktor yang datang dari luar diri guru yang mempengaruhi kepuasan kerjanya. Sebagaimana Flippo menyebutkan bahwa kondisi kerja yang nyaman aman dan menarik merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja.¹¹²

Penelitian ini juga sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow. Pada hierarki ketiga menyatakan bahwa manusia mempunyai kebutuhan untuk menjadi bagian dari berbagai kelompok sosial (*social affiliation needs*)¹¹³ Guru merasa puas jika bekerja dalam lingkungan sosial yang harmonis, di mana antara guru dengan siswa, guru dengan kepala sekolah maupun guru dengan karyawan tercipta hubungan interaksi sosial yang baik.

Pentingnya menjaga hubungan baik antar manusia agar menciptakan iklim organisasi yang baik sangat dianjurkan di dalam Islam. Al-Qur'an menyerukan pentingnya menjaga persaudaraan dan menghindari pertikaian sebagaimana firman Allah dalam QS Al-Hujurat [49]:10

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

¹¹¹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h. 267

¹¹²Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Terj. Muh. Masud. Jakarta: Erlangga, 1984, h. 116-117

¹¹³Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h.43

“*Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah (bagaikan) bersaudara karena itu damaikanlah antara kedua saudaraku dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat*”

Dikarenakan bersaudara maka antar sesama muslim tidak ada alasan untuk memutuskan hubungan persaudaraan itu. Ayat ini mengisyaratkan kewajiban seorang muslim untuk mengusahakan *ishlah* (perdamaian) bagi kelompok muslim lain yang berselisih, meskipun yang berselisih hanya antara dua orang.¹¹⁴

3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja guru (Y)

Untuk mengukur koefisien korelasi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja guru (Y) digunakan metode yang berbeda dengan sebelumnya. Metode yang digunakan adalah dengan menu *regression* pada program SPSS untuk mengetahui nilai R. Koefisien korelasi ganda Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja guru berdasarkan nilai R adalah sebesar 0,685. Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansinya diketahui ketentuan jika nilai Sig.F change < 0,05, maka H_0 ditolak. Pada kasus ini diketahui nilai probabilitas (*sig.F change*) = 0,000 dan ini berarti < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah secara bersama-sama dengan Kepuasan kerja guru .

¹¹⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah ...*, Vol. 13, h. 248

Selanjutnya untuk melihat tingkat kontribusi, diperoleh nilai **R Square** atau **koefisien determinasi (KD) = 58,7 %** yang dapat ditafsirkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah secara bersamaan memiliki pengaruh pada tingkatan sedang karena nilai kontribusi sebesar 58,7 % terhadap Kepuasan kerja guru. Adapun 41,3 % lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah. Selanjutnya dari tabel *coefficients* diperoleh model persamaan regresi $\hat{Y} = 23,443 + 0,407X_1 + 0,587X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah (X_2) secara bersama-sama akan diikuti kenaikan Kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,994 poin.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa berdasarkan data-data di lapangan diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kreativitas baik secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja guru dengan tingkat kontribusi yang sedang.

Semakin baik kedua aspek tersebut maka tingkat Kepuasan kerja gurunya pun juga baik. Begitu pula sebaliknya, jika rendah aspek Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah maka tingkat Kepuasan kerja guru pun akan rendah.

C. KETERBATASAN PENELITIAN

1. Instrumen yang berbentuk skala merupakan instrumen yang sifatnya tertutup dan hanya menyediakan lima pilihan jawaban tanpa memberi kesempatan kepada responden untuk mengungkapkan alasan, saran, kritik, maupun pertanyaan mengenai hal sebenarnya yang diinginkan responden berkenaan dengan variabel-variabel penelitian.
2. Instrumen yang digunakan untuk menjangkau data dan variabel penelitian hanya menggunakan kuesioner berbentuk skala tanpa dilengkapi dengan wawancara mendalam, sehingga mempunyai kelemahan dalam menggali dan mengungkapkan keadaan yang sesungguhnya dari responden.

3. Temuan dan hasil penelitian sepenuhnya hanya terbatas pada data yang bersifat kuantitatif tanpa dilengkapi oleh data kualitatif, sehingga tidak ada data lain yang dapat dijadikan sebagai pembandingan untuk melengkapi kebenaran temuan penelitian yang diperoleh.
4. Variabel prediktor penelitian hanya terbatas pada variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah, sehingga kontribusi kedua variabel terhadap Kepuasan kerja guru belum maksimal yang besar kemungkinan disebabkan oleh adanya variabel-variabel lain yang mempengaruhi tingkat Kepuasan kerja guru namun tidak ikut diselidiki dalam penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan Kepala sekolah dan Kecerdasan emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru SMP Se-Kecamatan Cinere Kota Depok. Nilai koefisien korelasi antara kedua variabel ini sebesar 0,713. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 61,2 %. Arah pengaruh antara kepemimpinan Kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru SMP Se-Kecamatan Cinere Kota Depok ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 52,670 + 0,4160X_1$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan Kepala sekolah (X_1) akan diikuti kenaikan Kepuasan kerja Guru (Y) sebesar 0,416 poin.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kecerdasan emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru SMP Se-Kecamatan Cinere Kota Depok. Nilai koefisien korelasi antara kedua variabel ini sebesar 0,607. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 45,5 %. Arah pengaruh antara Kecerdasan emosional Kepala sekolah dengan Kepuasan kerja Guru SMP Se-Kecamatan Cinere Kota

Depok ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 20,403 + 0,644X_2$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin Kecerdasan emosional Kepala sekolah (X_2) akan diikuti dengan kenaikan Kepuasan kerja Guru (Y) sebesar 0,644 poin.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan Kepala sekolah dan Kecerdasan emosional Kepala sekolah secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja Guru SMP Se-Kecamatan Cinere Kota Depok. Nilai koefisien korelasi antara variabel-variabel ini sebesar 0,605. Nilai koefisien determinasi (KD) adalah sebesar 50,7 %. Arah pengaruh kepemimpinan Kepala sekolah dan Kecerdasan emosional Kepala sekolah secara bersama-sama dengan Kepuasan kerja Guru guru SMP Se-Kecamatan Cinere Kota Depok ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 21,663 + 0,037X_1 + 0,487X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan Kepala sekolah (X_1) dan Kecerdasan emosional Kepala sekolah (X_2) secara bersama-sama akan diikuti kenaikan Kepuasan kerja Guru (Y) sebesar 0,894 poin.

E. Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi dari temuan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru, memiliki dua implikasi baik secara teoritis maupun prakti.

1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka penelitian ini berimplikasi bahwa untuk meningkatkan Kepuasan kerja Guru dapat ditempuh dengan cara menciptakan kepemimpinan Kepala sekolah yang baik dan didukung dengan adanya kecerdasan emosional Kepala sekolah yang baik. Hal ini berarti kepemimpinan Kepala Sekolah dan kecerdasan emosional Kepala sekolah mempunyai peranan dalam meningkatkan Kepuasan kerja guru SMP Se-Kecamatan Cinere Kota Depok. Upaya meningkatkan Kepuasan Kerja guru yang optimal akan dilakukan dengan meningkatkan kepemimpinan Kepala sekolah. Upaya ini dapat dilakukan

oleh orang tua maupun guru dalam kepemimpinan Kepala sekolah. Kepuasan kerja Guru dapat meningkat apabila seorang guru dapat menciptakan suasana belajar yang baik sehingga kepemimpinan Kepala sekolah terbangun.

2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan oleh peneliti memberikan dampak positif bagi dunia pendidikan khususnya para pendidik. Adanya pengaruh kepemimpinan Kepala sekolah dan kecerdasan emosional Kepala sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru yang bagus, dapat dinilai dari perolehan prestasi belajar guru, yaitu apabila kepemimpinan Kepala sekolah dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah baik pasti Kepuasan kerja guru pula.

F. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian seperti yang telah dijabarkan, maka selanjutnya diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja guru mempunyai berbagai faktor yang mempengaruhinya. Mengingat begitu kompleksnya faktor-faktor yang mempengaruhi hasil belajar tersebut, penelitian ini hanya mengukur dari pengaruh kepemimpinan Kepala sekolah dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah. Oleh sebab itu, faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kepuasan kerja Guru lebih diperhatikan dan dioptimalkan, agar hasil belajar yang dicapai guru lebih optimal.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas (kepemimpinan Kepala sekolah dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah) dengan variabel terikat

(Kepuasan kerja Guru) memiliki pengaruh, namun besar sumbangan efektif yang dapat diberikan hanya sebesar 58,7%, sehingga masih tersisa 41,3% sumbangan efektif dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini faktor-faktor lain disarankan diteliti untuk penelitian selanjutnya agar mengetahui seberapa efektif terhadap kepuasan kerja guru.

3. Instrumen penelitian dalam bentuk angket memiliki kelemahan, karena tidak mampu mengontrol satu persatu responden mengisi sesuai keadaan yang ada pada dirinya. Dalam penelitian selanjutnya disarankan menggunakan teknik pengumpulan data yang lain, agar hasil penelitian semakin lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- A Tabrani R, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV Dinamika Karya, 2000.
- Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000.
- Danim, Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, (Terjemahan Agus Darma), Jakarta: Erlangga, 2000.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007
- Fathoni Abdurrahmat, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2006.
- Fernandes, H.J.X. *Testing and Measurement*. Jakarta. National Education Planning, Evaluation and Curriculum Development. 2000
- Fraenkel, Jack R. and Norman E. Wallen. *How to Design and Evaluate Research in Education*. Second Edition. New York: McGraw-Hill, Inc. 2003.

- Good, Thomas L. & Jere E. Brophy. *Educational Psychology, A Realistic Approach*. New York: Longman. 2000.
- Gagne, Robert M. *The Conditions of Learning*. Third Edition. New York: Holt, Reinhart and Winston. 2007
- Gregory, Robert J. *Psychological Testing: History, Principles, and Applications*. Boston: Allyn and Bacon. 2000.
- Gronlund, Norman E. *Constructing Achievement Tests*. Third Edition. London: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. 2002.
- Hamalik, Oemar. *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Bandung: Sinar Baru. 2002.
- Hilke, Eileen Veronica. *Fastback Cooperative Learning*. New York: McGraw-Hill, Inc. 2000.
- Ginanjar, Ary, *ESQ*, Jakarta: Arga Wijaya Persada, 2001.
- Goleman, Daniel , *Kecerdasan Emosional*, Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 2002.
- Hadjar, Ibnu. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kwantitatif dalam Pendidikan*. Jakarta : Rajawali Pers, 2006.
- Ismail, Hanif. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- Kountor, Ronny. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM, 2000.

- Munadir. *Enslikopedia Pendidikan*. Malang: UM Press, 2003.
- Nasir, Mohamad. *Metode Penellitian*. Bogor : Galia Indonesia. 2005.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Nggermanto, Agus. *Quantum Quetient Cara Praktis Melejitkan IQ, EQ, SQ yang Harmonis*. Bandung: Nuansa, 2001.
- Nursalam. *Konsep Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu*. Jakarta: Salemba Medica. 2003.
- Papalia, D. E., Olds, S. W., & Fieldman, R. D. , *Human development*, New York: McGraw Hill, 2003.
- Passer, M. M., & Smith, R. E.), *Psychology: The science of mind and behavior*, New York: McGraw Hill, 2007
- Poerwadarminta, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- Pranowo, *Statistik Praktis*. Yogyakarta: Ananda, 2002.
- Purwanto, Ngalim. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008, cet. Ke-23.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2002.
- Salovey, Peter & John D. Mayer. “*Emotional Intelligence*”. Journal of University of New Hampshire. Baywood Publishing Co., Inc, 2000
- Satiadarma, Monty P. dan Fidelis E. Wawuru, *Mendidik Kecerdasan*. Jakarta: Pustaka Populer Obor, 2003.
- Sebastian, Yoris. *Oh My Goodness! Buku Pintar Seorang Creative Junkies*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 2010.
- Sudijono, Anas. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.

Sugiyono. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta, 2005

Suharsono. *Melejitkan IQ,IE, dan IS*. Depok: Intisari Press, 2002.

Suyono dan Hariyanto. *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.

Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*,
Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003.

Zuhairini, *Metodologi Pendidikan Agama*, Solo : Ramadhani, 1993.

Lampiran 1

ANGKET PENELITIAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KECERDASAN
EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
GURU DI SMP SE-KECAMATAN CINERE KOTA DEPOK**



Oleh:
AHDIAT MAHATIR W
NIM. 13042021406

**PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT PTIQ JAKARTA
1437 H / 2016 M**

Kepada

Yth. Bapak, Ibu guru

Di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pendidikan S2 di Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Ciputat, saya bermaksud menyusun tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan kerja Guru di SMP se-Kecamatan Cinere Kota Depok”**. Bersama ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu guru berkenan untuk mengisi angket penelitian ini. Mengenai kerahasiaan data dari Bapak/Ibu akan saya jaga dengan baik dan jawaban angket ini tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu.

Atas kesediaan dan keikhlasan Bapak/Ibu saya sampaikan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Peneliti.

AHDIAT MAHATIR W

NIM. 13042021406

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Bacalah setiap pernyataan di bawah ini dengan seksama, kemudian berikan pendapat Bapak/Ibu dengan cara memberi tanda checklist (√) pada kotak pilihan jawaban yang tersedia, dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

SSK = Sangat Sesuai dengan Kenyataan

SK = Sesuai dengan Kenyataan

ASK = Agak Sesuai dengan Kenyataan

TSK = Tidak Sesuai dengan Kenyataan

STSK = Sangat Tidak Sesuai dengan Kenyataan

Keterangan:

Sangat Sesuai dengan Kenyataan (SSK) = artinya 81% - 100% pengalaman

itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu sesuai dengan perasaan Bapak/Ibu guru.

Sesuai dengan Kenyataan (SK) = artinya 61% - 80% pengalaman itu telah

dilaksanakan atau pernyataan itu lebih banyak sesuainya daripada tidak sesuainya dengan perasaan Bapak/Ibu guru.

Agak Sesuai dengan Kenyataan (ASK) = artinya 41% - 60% pengalaman

itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu sulit ditanggapi, karena belum dapat dinyatakan apakah pernyataan itu sesuai atau tidak sesuai dengan perasaan Bapak/Ibu guru.

Tidak Sesuai dengan Kenyataan (TSK) = artinya 21% - 40% pengalaman itu

telah dilaksanakan atau pernyataan itu lebih banyak tidak sesuai daripada sesuai dengan perasaan Bapak/Ibu guru.

Sangat Tidak Sesuai dengan Kenyataan (STSK) = artinya 1% - 20% pengalaman itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu sangat tidak sesuai dengan perasaan Bapak/Ibu guru.

BIODATA RESPONDEN

Nama	:
Jenis Kelamin	:
Umur	:
Alamat	:

ANGKET 1

A. KEPUASAN KINERJA GURU

No.	Pernyataan/Pertanyaan	SSK	SK	ASK	TSK	STSK
1	Saya senang bekerja di sekolah.					
2	Saya telah ikut menjaga nama baik sekolah.					
3	Saya senang berinteraksi dengan anak didik.					
4	Sekolah tempat saya bekerja memiliki fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas guru dan karyawan.					
5	Sekolah tempat saya bekerja memiliki sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan siswa.					
6	Rekan sekerja di sekolah bisa diajak kerja					

	sama dalam pelaksanaan tugas.					
7	Saya lebih senang bekerja dalam sebuah tim di sekolah.					
8	Hubungan saya dengan rekan sekerja di sekolah terjalin sangat erat dan penuh rasa persaudaraan.					
9	Saya sangat menguasai bidang pekerjaan sebagai guru.					
10	Sebagai seorang guru saya telah melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh.					
11	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.					
12	Saya puas dengan insentif yang diberikan oleh sekolah					
13	Saya senantiasa menghargai keputusan yang diambil kepala sekolah.					
14	Saya selalu melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dengan baik.					
15	Kepala sekolah menerima hasil kerja yang saya lakukan.					
16	Kepala sekolah saya dapat dijadikan contoh bagi rekan-rekan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.					
17	Saya menerima kritik yang disampaikan oleh kepala sekolah terhadap hasil kerja, sebagai masukan untuk perbaikan.					
18	Kekurangan-kekurangan hasil kerja, selalu saya perbaiki kembali.					
19	Saya merasa senang atas prestasi belajar siswa					

20	Saya sangat memperhatikan siswa yang memiliki potensi yang menonjol					
21	Sebagai seorang guru saya bertanggung jawab atas mutu sekolah yang telah dan akan dicapai.					
22	Sebagai seorang guru saya berperan aktif untuk meningkatkan mutu sekolah					
23	saya selalu berupaya meningkatkan kemampuan intelektual					
24	Demi kemajuan dan karir sebagai seorang guru, saya selalu berusaha menjadi guru yang profesional					
25	Kepala sekolah sering memberikan kepercayaan/tugas tertentu kepada saya pada kegiatan di sekolah					
26	Kenaikan kepangkatan saya di sekolah berjalan lancar					
27	Saya mematuhi kebijakan administrasi sekolah					
28	Sebagai guru, saya mematuhi tata tertib guru yang ada di sekolah					
29	Ketika ditunjuk sebagai panitia kegiatan di sekolah, saya menjalankan tugas dengan baik.					
30	Sebagai seorang guru, saya aktif membimbing siswa dalam kegiatan di sekolah					
31	Dalam upaya menjadi seorang guru yang berkualitas, saya selalu aktif mengikuti pelatihan/diklat/seminar/dll					
32	Demi memajukan prestasi belajar siswa saya akan terus menggali kemampuan saya dalam mengajar.					
33	Untuk menghasilkan kerja yang baik, saya akan selalu berusaha berorientasi pada peningkatan mutu dan prestasi sekolah					

ANGKET 2

B. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

No.	Pernyataan/Pertanyaan	SSK	SK	ASK	TSK	STSK
1	Apabila guru dan karyawan menemui masalah dalam menjalankan tugas, kepala sekolah memberikan saran penyelesaiannya					
2	Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberitahukan metode penyelesaiannya					
3	Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberitahukan dengan jelas langkah-langkah apa yang harus dilakukannya.					
4	Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberikan penjelasan mengapa langkah-langkah tersebut dilakukan dalam penyelesaian tugasnya					
5	Apabila memberikan tugas kepada guru, kepala sekolah meneliti laporan akhirnya.					
6	Kepala sekolah selalu memberikan pujian atas kinerja yang telah dicapai oleh rekan-rekan guru					
7	Kepala sekolah saya ikut turun tangan, ketika ada rekan guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya					
8	Kepala sekolah biasa memberikan teguran secara halus kepada rekan-rekan guru, apabila tidak tepat waktu dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya.					

9	Dalam penyelesaian suatu tugas, kepala sekolah biasa meminta masukan dari rekan-rekan guru mengenai alternatif tindakan yang harus dilakukan					
10	Kepala sekolah biasa memutuskan tindakan yang harus dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah, bersama rekan-rekan guru.					
11	Apabila memberikan tugas kepada rekan guru, kepala sekolah bersama rekan guru yang ditunjuk menentukan pelaksanaan tugas					
12	Kepala sekolah melibatkan rekan-rekan guru untuk melaksanakan suatu tugas.					
13	Kepala sekolah biasa menyelesaikan suatu masalah yang berkaitan dengan sekolah bersama rekan-rekan guru.					
14	Kepala sekolah biasa memberikan kesempatan kepada rekan-rekan guru untuk berkonsultasi mengenai pelaksanaan tugas pokoknya sebagai guru.					
15	Kepala Sekolah biasa memberikan bimbingan kepada rekan-rekan guru yang menemui masalah dalam pelaksanaan tugas pokoknya sebagai guru.					
16	Kepala Sekolah biasa memberikan bimbingan kepada rekan-rekan guru yang menemui masalah dalam menjalankan tugas tertentu dari sekolah.					
17	Kepala Sekolah mengarahkan kepada rekan-rekan guru untuk melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.					
18	Dalam pelaksanaan tugas, rekan-rekan guru diberikan kepercayaan oleh kepala sekolah untuk menentukan langkah-langkah apa yang					

	akan ditempuh.					
19	Rekan-rekan guru diberi kesempatan untuk mengembangkan metode kerja untuk penyelesaian tugas.					
20	Kepala sekolah mengakui pencapaian hasil dari rekan-rekan guru.					
21	Kepala sekolah memberikan kritik yang membangun terhadap hasil kerja guru.					
22	Kepala sekolah selalu mengingatkan kepada rekan rekan guru untuk belajar dari kesalahan terdahulu sehingga hasil yang dicapai bisa lebih baik.					
23	Kepala sekolah memberi kepercayaan secara penuh kepada rekan-rekan guru untuk dapat memecahkan masalahnya sendiri.					
24	Kepala sekolah memberi kepercayaan secara penuh kepada rekan-rekan guru atas tugas yang diberikan kepadanya.					
25	Kepala sekolah tidak banyak memberikan motivasi kepada guru maupun karyawan yang diberi kewenangan dalam menjalankan tugasnya					
26	Kepala sekolah selalu mendukung kegiatan yang mengarah pada peningkatan kompetensi guru.					
27	Kepala sekolah sering mengirim guru-guru dalam kegiatan diklat/seminar/maupun kegiatan peningkatan profesional guru lainnya.					
28	Kepala selalu mendukung rekan-rekan guru dalam mengembangkan projek-projek apapun					

	dalam hal peningkatan prestasi sekolah					
29	Rekan-rekan guru merasakan selalu diikutsertakan dalam menentukan program-program sekolah.					
30	Kepala sekolah ikut berperan aktif dalam mengembangkan potensi rekan-rekan guru untuk terus berkembang.					
31	Kepala sekolah selalu bersikap adil dan objektif dalam memberikan penilai kinerja guru.					
32	Kepala sekolah selalu memberikan suri tauladan yang baik dalam hal kepemimpinan.					
33	Kepala sekolah selalu berdiskusi dan duduk bersama dengan rekan-rekan guru saat membahas permasalahan yang berkaitan dengan sekolah.					

ANGKET 3

C. KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH

No.	Pernyataan/Pertanyaan	SSK	SK	ASK	TSK	STSK
1	Setiap melakukan tindakan, kepala sekolah biasanya telah terlebih dahulu memikirkan akan akibat yang mungkin terjadi.					
2	Setiap memutuskan kebijakan, kepala sekolah biasanya mengemukakan alasan kebijakan tersebut diambil.					
3	Dalam Rapat Dinas, kepala sekolah selalu mengungkapkan gagasan-gagasannya.					
4	Dalam rapat dinas kepala sekolah biasa mengungkapkan alasan tidak sependapat dengan gagasan rekan-rekan guru secara bijaksana.					
5	Dalam rapat dinas, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada rekan-rekan guru untuk mengungkapkan gagasannya dan menampungnya.					
6	Dalam kondisi tertentu kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang tepat terhadap suatu masalah dengan mempertimbangkan orang lain.					
7	Kepala sekolah mampu membuat perencanaan kegiatan sekolah sendiri					
8	Kepala sekolah mempunyai rasa percaya diri yang tinggi.					
9	Kepala sekolah menguak kelemahan-kelemahannya dan beertekad untuk memperbaiki.					
10	Kepala sekolah menganggap dirinya lebih baik dari orang lain, sehingga sulit menerima masukan.					

11	Untuk mengembangkan potensi dirinya, kepala sekolah selalu mengembangkan kegiatan menarik, menyenangkan dan bermanfaat.					
12	Kepala sekolah selalu mencoba hal-hal yang baru dan menarik.					
13	Apabila ada rekan guru maupun siswa mendapat musibah, kepala sekolah memberikan perhatian serta kepedulian yang besar kepada mereka.					
14	Dalam sebuah diskusi kepala sekolah mengakui pendapat orang lain yang disertai komentar mengenai keabsahan pendapat tersebut.					
15	Kepala sekolah sangat memperhatikan kesejahteraan rekan-rekan guru maupun karyawan.					
16	Kepala sekolah suka membantu rekan-rekan guru dan karyawan.					
17	Dalam berinteraksi dengan rekan guru dan karyawan, kepala sekolah menjalin hubungan yang baik sehingga terjadi keakraban.					
18	Hubungan baik kepala sekolah dengan guru dan karyawan terjadi pasang surut.					
19	Apabila menemui suatu kejadian atau masalah kepala sekolah cepat tanggap dan mengambil sikap yang proporsional.					
20	Apabila kepala sekolah menemui kondisi/kejadian yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan, menerima keadaan tersebut dengan tidak menunjukkan rasa kecewa.					
21	Dalam forum diskusi kepala sekolah bersikap terbuka, menerima gagasan dan mau merubah keputusannya sesuai dengan umpan balik yang					

	diterima.					
22	Kepala sekolah mudah menyesuaikan diri dengan kondisi sesulit apapun.					
23	Apabila ada permasalahan, kepala sekolah sangat hati-hati dan cermat dalam menganalisisnya.					
24	Kepala sekolah menentukan alternatif solusi terbaik berdasarkan pendapat dari rekan-rekan guru dan menerapkannya.					
25	Setiap ada permasalahan, solusi yang diambil kepala sekolah tepat sasaran dan menyelesaikan masalah.					
26	Ketika dihadapkan pada banyak permasalahan, kepala sekolah tidak banyak menggerutu ataupun mengeluh.					
27	Kepala sekolah sangat berhati-hati dalam mengambil tindakan ketika menjumpai hal-hal yang tidak dikehendaki.					
28	Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk turut berperan aktif memajukan sekolah.					
29	Setiap hari, kepala sekolah selalu terlihat bersemangat dan ceria.					
30	Kepala sekolah mudah bergaul dan mempunyai banyak relasi.					
31	Kepala sekolah memiliki gaya humoris yang tinggi saat berinteraksi dengan rekan guru dan karyawan					
32	Kepala sekolah condong kepada sosok yang terlihat serius.					

33	Kepala sekolah selalu bersikap tegas dan emosional saat mendapatkan kesalahan dari rekan guru atau karyawannya.					
----	---	--	--	--	--	--