

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DAN IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU
(Studi pada Madrasah Aliyah se-Kota Bima NTB)**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Persyaratan
Menyelesaikan Program Studi Strata Dua (S.2)
untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)



Oleh :

MUHAMMAD HISYAM

NPM : 13042021425

**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2016 M. / 1437 H.**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DAN IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU
(Studi pada Madrasah Aliyah se Kota Bima)**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Persyaratan
Menyelesaikan Program Studi Strata Dua (S.2)
untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)

Oleh :

MUHAMMAD HISYAM

NPM : 13042021425

**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2016 M. / 1437 H.**

Motto:

لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا...

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya..."(QS. 02:286)

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Hisyam
Tempat, Tanggal Lahir : Bima, 24 Juni 1989
Alamat : Jln. Batan, Gang H. Sabenih Pasar Jum'at,
Lebak Bulus - Jakarta Selatan
NPM : 13042021425
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala
Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah
terhadap Kepuasan Kerja Guru (Studi pada
Madrasah Aliyah se Kota Bima)

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, 3 Mei 2016

_____ membuat pernyataan,



Muhammad Hisyam

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DAN IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU
(Studi pada Madrasah Aliyah se-Kota Bima)**

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

Disusun Oleh:

MUHAMMAD HISYAM

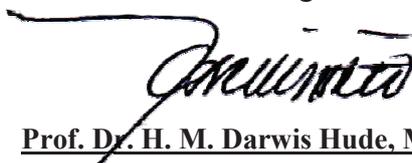
NPM: 13042021425

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

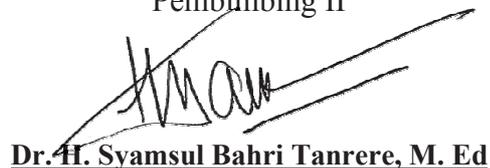
Jakarta, 3 Mei 2016

Menyetujui:

Pembimbing I


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

Pembimbing II


Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, M. Ed

Mengetahui,

Ketua Program Studi/ Konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji. M. Pd.I

TANDA PERSETUJUAN KETUA PROGRAM STUDI/ KONSENTRASI

Judul Tesis

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DAN IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU
(Studi pada Guru Madrasah Aliyah se-Kota Bima)**

Diajukan Kepada Program Pascasajana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an
Jakarta Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pendidikan Islam (M. Pd. I)

Disusun Oleh:

MUHAMMAD HISYAM

NPM: 13042021425

Telah disetujui oleh Ketua Program Studi/ Konsentrasi untuk dapat diujikan

Jakarta, 3 Mei 2016

Menyetujui,

Ketua Program Studi/Konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji, M. Pd.I

TANDA PENGESAHAN TESIS

Judul Tesis

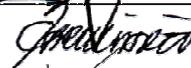
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN
IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
(Guru Madrasah Aliyah se Kota Bima)**

Disusun oleh:

Nama : Muhammad Hisyam
Nomor Pokok Mahasiswa : 13042021425
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada :

Selasa, 10 Mei 2016

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

Jakarta, 10 Mei 2016

Menyetujui,
Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta


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

ABSTRAK

Muhammad Hisyam: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empirik terkait pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru secara terpisah maupun simultan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional dan regresional terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh dari objek penelitian yaitu guru-guru Madrasah Aliyah (MA) se-Kota Bima NTB. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 156 responden dari total 256 populasi guru MA se-Kota Bima pada semester genap tahun ajaran 2015-2016. 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 gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,698 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 48,7 %. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 53,678 + 0,537X_1$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) akan diikuti kenaikan Kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,537 poin.

Kedua, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,702 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 49,3 %. Persamaan regresi $\hat{Y} = 25,680 + 0,748X_2$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin iklim organisasi sekolah (X_2) akan diikuti dengan kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,748 poin.

Ketiga, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru. Koefisien korelasi sebesar 0,756 sedangkan koefisien determinasi sebesar 57,2%. Persamaan regresi $\hat{Y} = 27,528 + 0,309X_1 + 0,443X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim organisasi sekolah (X_2) secara bersama-sama akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,752 poin.

ABSTRACT

Muhammad Hisyam : The Effect of Leadership Style Principals and School Organizational Climate on Teacher Job Satisfaction

This study aims to examine and determine empirical data concerning The Effect of Leadership Style Principals and School Organizational Climate on Teacher Job Satisfaction separately or simultaneously. In this research, the author uses a survey method with the correlational approach to quantitative data obtained from the object of research is the teachers Madrasah Aliyah in Bima City. The sample was 156 respondents from total population of 256 teachers in the second semester of school year 2015-2016. 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 positive and significant influence the leadership style of principals to teachers job satisfaction. A correlation coefficient (r) of 0.698 and a coefficient of determination (R^2) of 48,7%. The regression equation is $\hat{Y} = 53,678 + 0,537X_1$, can be read that every one point increase in leadership style of principals (X_1) will be followed by an increase in teachers job satisfaction (Y) amounted to 0,537 points.

Secondly, There is a positive influence and significantly the school organizational climate to teachers job satisfaction with a correlation coefficient (r) of 0,702 and the coefficient of determination (R^2) of 49,3%. The regression equation is $\hat{Y} = 25,680 + 0,748X_2$, can be read that every increase of 1 point the school organizational climate (X_2) will be followed by an increase in teachers job satisfaction (Y) amounted to 0.748 points.

Thirdly, There is a positive and significant influence the leadership style of principals and the school organizational climate in together to teachers job satisfaction. The correlation coefficient of 0.756 while the coefficient of determination of 57,2%. The regression equation $\hat{Y} = 27,528 + 0,309X_1 + 0,443X_2$. From this equation can be read that every one point increase in the leadership style of principals (X^1) and the school organizational climate (X^2) simultaneously will be followed by an increase in teachers job satisfaction (Y) amounted to 0,752 points.

خلاصة

محمد هشام: تأثير أسلوب القيادة لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي للمدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين

هذه الرسالة لها غرض لتجربة ولمعرفة البيانات التجريبية عن تأثير أسلوب القيادة لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي للمدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين مستقلا كانت أو متزامنا. واستخدم الكاتب الطريقة الاستقرائية بالمدخل الارتباطية تجاه البيانات التي تحصل من موضوع البحث يعني المعلمين في كل مدرسة الثانوية بمدينة بيمما. وفي هذه الرسالة أخذ الكاتب مائة ستة وخمسين (156) معلما ليكونوا نموذجا من مائتين ستة وخمسين (256) معلما في المستوى الثانية سنة دراسية 2015 - 2016 م. والبيانات في هذه الرسالة حصلت بطريقة الاستقراء والتوثيق وجمع الاستبيانات. وطريقة الاستقراء المستخدمة هي الاستقراء الارتباطي والاستقراء التراجعي بشكل وصفي. والنتائج من هذه الرسالة كما- يلي:

الأولى، وجود التأثير الأسلوب القيادة لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين بالدرجة الارتباطية (r) يعادل 0,698 والدرجة الحتمية R^2 يعادل 48,7%. المعادلة التراجعية $\hat{Y} = 53,678 + 0,537X_1$ يستنبط بأن ارتفاع نقطة واحدة في الأسلوب القيادة لمدير المدرسة يتبع بارتفاع الرضا الوظيفي للمعلمين يعادل 0,537 نقاط.

الثانية، وجود التأثير المناخ التنظيمي للمدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين بالدرجة الارتباطية (r) يعادل 0,702 والدرجة الحتمية R^2 يعادل 49,3%. المعادلة التراجعية $\hat{Y} = 25,680 + 0,748X_2$ يستنبط بأن ارتفاع نقطة واحدة في المناخ التنظيمي للمدرسة يتبع بارتفاع الرضا الوظيفي للمعلمين يعادل 0,748 نقاط.

الثالثة، وجود التأثير الأسلوب القيادة لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي للمدرسة معا على الرضا الوظيفي للمعلمين بالدرجة الارتباطية (r) يعادل 0,756 والدرجة الحتمية يعادل 57,2%. المعادلة التراجعية $\hat{Y} = 27,528 + 0,309X_1 + 0,443X_2$ ومن هذه البيانات يستنبط بأن ارتفاع نقطة واحدة في الأسلوب القيادة لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي للمدرسة معا سيتبع بارتفاع الرضا الوظيفي للمعلمين يعادل 0,752 نقاط.

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.
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M. Pd. I. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta.
4. Dosen Pembimbing Tesis 1) Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M. Si, dan 2) Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc, M.Ed yang telah menyediakan waktu,

pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.

5. Kepala Perpustakaan Institut PTIQ Jakarta dan Perpustakaan Iman Jama' beserta staf.
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. Seluruh dosen Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang tidak ternilai oleh apapun.
8. Para Kepala Madrasah Aliyah se-Kota Bima dan segenap guru yang membantu dan memberikan data serta informasi yang penulis butuhkan.
9. Orang tua penulis: Papa (Drs. H. Ramli Ahmad, M.A.P) dan Mama (Hj. Fadlun S.Pd.I), mertua penulis: Papa (H. Mansyur, SP) dan Mama (Hj. Nur Jannah, S.Pd.I), yang tiada henti menyayangi, memberikan doa, motivasi, dan dukungan kepada penulis.
10. Istri penulis: Hj. Nur Ilfayati, M.Pd.I dan putri kecilku Berlian Raniah Hilfa yang selalu setia mendukung dan menemani penulis dalam suka maupun duka.
11. Saudara-saudari penulis: Ainul Husna, Ida Ziyadah, Nur Faizah, H. Najmul Wathan, Ahmad Azka Fuad, Abdul Aziz Jabar beserta pasangan masing-masing dan seluruh keluarga besar di Bima dan Dompu.
12. Sahabat penulis: teman-teman pascasarja Institut PTIQ Jakarta Kelas D angkatan 2013 genap, keluarga besar Ikatan Persaudaraan Alumni Al-Husainy (IPAH) Jakarta, dan para dewan guru MI Jamiat Kheir Putra.
13. 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, 04 Mei 2016

Penulis

Muhammad Hisyam

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Motto	ii
Pernyataan Keaslian Tesis	iii
Persetujuan Pembimbing	iv
Persetujuan Ketuan Program Studi / Konsentrasi	v
Pengesahan Tesis	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar	xvii
Daftar Tabel	xviii
Daftar Lampiran.....	xx
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah.....	8
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	9
F. Kegunaan Penelitian	9

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS.....	11
A. Landasan Teori	11
1. Kepuasan Kerja Guru.....	11
a. Hakikat Kepuasan Kerja	11
b. Teori-teori Kepuasan Kerja	13
c. Konsep Kerja dalam Al-Quran	20
d. Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja Guru	23
e. Indikator Kepuasan Kerja Guru.....	27
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	28
a. Hakikat Kepemimpinan	28
b. Hakikat Gaya Kepemimpinan	31
c. Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah	32
d. Kepemimpinan Perspektif Al-Quran	35
e. Macam-macam Gaya Kepemimpinan	38
f. Indikator Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	46
3. Iklim Organisasi Sekolah.....	47
a. Hakikat Iklim Organisasi	47
b. Hakikat Iklim Organisasi Sekolah	50
c. Dimensi Iklim Organisasi	50
d. Macam dan Karakteristik Iklim Organisasi Sekolah....	52
e. Iklim Organisasi Sekolah Menurut Al-Quran	54
f. Indikator Iklim Organisasi Sekolah	59
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	60
C. Kerangka Berpikir	62
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	62
2. Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru	63
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja	63

	Guru	63
	D. Pengajuan Hipotesis.....	64
BAB III.	METODOLOGI PENELITIAN	66
	A. Jenis dan Metode Penelitian	66
	1. Jenis Penelitian	66
	2. Metode Penelitian	67
	B. Populasi dan Sampel	69
	1. Populasi	69
	2. Sampel	70
	3. Teknik Pengambilan Sampel	70
	4. Ukuran Sampel	71
	C. Sifat Data	72
	D. Instrumen Penelitian	72
	1. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)	75
	a. Definisi Operasional	75
	b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	75
	2. Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Kamad (X ₁).....	76
	a. Definisi Operasional	76
	b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	76
	3. Instrumen Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X ₂).....	77
	a. Definisi Operasional	77
	b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	77
	E. Ujicoba Instrumen Penelitian	78
	1. Waktu dan Tempat Uji Coba	78
	2. Sampel Uji Coba Instrumen	78
	3. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	78
	a. Uji Validitas	78
	b. Uji Reliabilitas	80
	F. Teknik Analisis Data	81
	1. Analisis Deskriptif	82
	2. Analisis Inferensial	86

a.	Uji Persyaratan Analisis	87
b.	Teknik Pengujian Hipotesis	90
G.	Hipotesis Statistik	93
H.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	94
1.	Tempat Penelitian	94
2.	Waktu Penelitian.....	94
BAB IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	96
A.	Hasil Penelitian	96
1.	Deskripsi Objek Penelitian	96
a.	MAN 2 Kota Bima	97
b.	MA Al-Husainy Kota Bima	100
2.	Deskripsi Variabel Penelitian	106
a.	Kepuasan Kerja Guru (Y).....	106
b.	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1).....	115
c.	Iklim Organisasi Sekolah (X_2)	123
3.	Uji Persyaratan Analisis	133
a.	Uji Linearitas Persamaan Regresi.....	134
b.	Uji Normalitas Galat Taksiran	136
c.	Uji Homogenitas Varians	140
4.	Uji Hipotesis	143
B.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	149
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru MA se-Kota Bima	150
2.	Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru MA se-Kota Bima	153
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru MA se-Kota Bima	156
C.	Keterbatasan Penelitian	157
BAB V.	PENUTUP	159
A.	Kesimpulan	159

B. Implikasi Hasil Penelitian	160
C. Saran	161
Daftar Pustaka	163
Lampiran	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Hierarki Kebutuhan Maslow	13
Gambar 2.2	: Pola Kecenderungan Perilaku Kepemimpinan	43
Gambar 2.3	: Kerangka Berpikir	63
Gambar 4.1	: Histogram Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)	109
Gambar 4.2	: Diagram Iklim Organisasi Sekolah	111
Gambar 4.3	: Diagram Status Pekerjaan	112
Gambar 4.4	: Diagram Kepemimpinan Kepala Madrasah	113
Gambar 4.5	: Diagram Prestasi Sekolah	114
Gambar 4.6	: Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan Kamad (X_1)	117
Gambar 4.7	: Diagram Gaya Direktif	119
Gambar 4.8	: Diagram Gaya Konsultatif	120
Gambar 4.9	: Diagram Gaya Partisipatif	121
Gambar 4.10	: Diagram Gaya Partisipatif	122
Gambar 4.11	: Histogram Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X_2)	125
Gambar 4.12	: Diagram Hubungan Interaksi	127
Gambar 4.13	: Diagram Keterbukaan Komunikasi	128
Gambar 4.14	: Diagram Dukungan dan Kerja Sama	129
Gambar 4.15	: Diagram Perhatian dan Penghargaan	130
Gambar 4.16	: Diagram Kebebasan Berpendapat	131
Gambar 4.17	: Diagram Gaya Manajerial	132
Gambar 4.18	: Heteroskedastisitas ($Y-X_1$)	139
Gambar 4.19	: Heteroskedastisitas ($Y-X_2$)	140
Gambar 4.20	: Heteroskedastisitas ($Y-X_1$ dan X_2)	141

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Penyebaran Populasi Penelitian	68
Tabel 3.2	: Ukuran dan Sebaran Sampel Penelitian	70
Tabel 3.3	: Skala Likert	72
Tabel 3.4	: Kisi-kisi Angket Variabel Kepuasan Kerja Guru	74
Tabel 3.5	: Kisi-kisi Angket Variabel Gaya Kepemimpinan Kamad	75
Tabel 3.6	: Kisi-kisi Angket Variabel Iklim Organisasi Sekolah	76
Tabel 3.7	: Klasifikasi Koefisien Reliabilitas	80
Tabel 3.8	: Hasil Uji Reliabilitas	80
Tabel 4.1	: Data Guru MA se-Kota Bima	95
Tabel 4.2	: Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Kota Bima	97
Tabel 4.3	: Keadaan Siswa MAN 2 Kota Bima Bulan Januari 2016.....	98
Tabel 4.4	: Keadaan Sarana dan Prasarana di MA Al-Husainy Kota Bima .	103
Tabel 4.5	: Keadaan Perkembangan Siswa MA Al-Husainy	104
Tabel 4.6	: Total Skor Angket Variabel Y	106
Tabel 4.7	: Data Deskriptif Variabel Y.....	107
Tabel 4.8	: Distribusi Frekuensi Skor Variabel Y	108
Tabel 4.9	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Iklim Organisasi Sekolah..	110
Tabel 4.10	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Status Pekerjaan	111
Tabel 4.11	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Kepemimpinan Kamad	112
Tabel 4.12	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Prestasi Sekolah	113
Tabel 4.13	: Total Skor Angket X_1	114
Tabel 4.14	: Data Deskriptif Variabel X_1	116
Tabel 4.15	: Distribusi Frekuensi Skor Variabel X_1	117
Tabel 4.16	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Direktif	118
Tabel 4.17	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Konsultatif.....	119

Tabel 4.18	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Partisipatif	120
Tabel 4.19	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Delegatif	121
Tabel 4.20	: Total Skor Angket X_2	122
Tabel 4.21	: Data Deskriptif Variabel X_2	124
Tabel 4.22	: Distribusi Frekuensi Skor Variabel X_2	125
Tabel 4.23	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Hubungan Interaksi	126
Tabel 4.24	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Keterbukaan Komunikasi .	127
Tabel 4.25	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Dukungan & Kerja Sama..	128
Tabel 4.26	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Perhatian & Penghargaan .	129
Tabel 4.27	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Kebebasan Berpendapat...	130
Tabel 4.28	: Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Manajerial	131
Tabel 4.29	: Linearitas Persamaan Regresi Y atas X_1	133
Tabel 4.30	: Linearitas Persamaan Regresi Y atas X_2	134
Tabel 4.31	: Rekapitulasi Hasil Uji Persamaan Regresi	135
Tabel 4.32	: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1	136
Tabel 4.33	: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_2	137
Tabel 4.34	: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1 dan X_2	138
Tabel 4.35	: Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran	138
Tabel 4.36	: Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian	141
Tabel 4.37	: Uji Korelasi Sederhana Variabel X_1 terhadap Y	143
Tabel 4.38	: Uji Determinasi Variabel X_1 terhadap Y	144
Tabel 4.39	: Uji Regresi Variabel X_1 terhadap Y	144
Tabel 4.40	: Uji Korelasi Sederhana Variabel X_2 terhadap Y	145
Tabel 4.41	: Uji Determinasi Variabel X_2 terhadap Y	146
Tabel 4.42	: Uji Regresi Variabel X_2 terhadap Y	146
Tabel 4.43	: Uji Korelasi dan Determinasi Ganda X_1 & X_2 terhadap Y	147
Tabel 4.44	: Uji Regresi Variabel X_1 & X_2 terhadap Y	148
Tabel 4.45	: Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	148

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 Penunjukan Pembimbing
Lampiran 10	: Surat Rekomendasi Penelitian
Lampiran 11	: Surat Izin Penelitian
Lampiran 12	: Daftar riwayat hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi dunia saat ini ditandai dengan terbukanya persaingan yang ketat di segala bidang, termasuk pada bidang pendidikan. Sekolah dituntut untuk dapat menghasilkan *output* yang berkualitas. Sejalan dengan amanat kemerdekaan Republik Indonesia yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 yaitu “untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”.¹ Amanat ini diperjelas dalam Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi Manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²

Sekolah atau madrasah adalah organisasi yang menjalankan fungsi dan tujuan pendidikan di atas. Tuntutan akan kualitas dan pesatnya persaingan

¹Republik Indonesia, *Undang-Undang Dasar 1945*

²Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI), *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bab II, pasal 3.

global membuat penyelenggara pendidikan tidak bisa tinggal diam agar tidak semakin tertinggal jauh dalam peta persaingan. Upaya peningkatan mutu pendidikan adalah persoalan krusial yang harus selalu dibahas di bidang pendidikan. Berbagai upaya direncanakan dan diterapkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu, pengembangan pendidikan dapat berupa pengembangan fisik dan non fisik. Untuk pengembangan fisik dapat berupa bangunan dan sarana prasarana, sedang non fisik dapat berupa pengembangan sumber daya manusianya.

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam setiap organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, dan kreativitas. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Faktor penting dari sumber daya manusia ini bersifat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penganganan dan perlakuan khusus di samping faktor lain.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, sumber daya manusia yang mengabdikan diri dan diangkat untuk melaksanakan kegiatan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan disebut dengan tenaga kependidikan seperti kepala sekolah, pengawas dan bagian administrasi. Sementara sumber daya manusia yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan disebut dengan pendidik seperti: guru, dosen, instruktur, dan lainnya.³ Pendidik dan tenaga kependidikan sama-sama

³ DPR RI, *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003*, Bab XI, pasal 39, ayat 1 dan 2.

memiliki peran penting dalam menjalankan roda pendidikan. Sesuai dengan prinsip organisasi yang mensyaratkan organisasi bisa berjalan jika terdapat komponen-komponen yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Tentu dengan fungsi dan tugas masing-masing.

Pada segi pelaksanaan, pendidik atau guru memiliki peran yang sangat krusial dibanding tenaga kependidikan lainnya. Guru bisa dikatakan ujung tombak pendidikan karena sebagai sosok yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Proses mengajar di kelas tidak hanya merupakan proses mentransfer ilmu pengetahuan dan ketrampilan kepada siswa, lebih dari itu adalah proses pembentukan karakter dan pengembangan potensi peserta didik sebagaimana yang tercantum dalam tujuan pendidikan di atas.

Kegiatan belajar mengajar sebagai sebuah proses yang di dalamnya berinteraksi masukan mentah (*raw input*), masukan instrumental (*instrumental input*) dan masukan lingkungan (*environmental input*) akan menghasilkan *output* yang bermutu apabila dikelola oleh guru-guru yang profesional. Tilaar memberikan empat ciri utama guru yang profesional: (1) memiliki kepribadian yang matang dan berkembang (*mature and developing personality*), (2) mempunyai keterampilan membangkitkan minat peserta didik, (3) memiliki penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat, dan (4) sikap profesionalnya berkembang secara berkesinambungan.⁴

Masih terkait dengan harapan yang digayutkan di pundak setiap guru, Surya sebagai Ketua Umum Pengurus Besar PGRI mengemukakan sembilan karakteristik citra guru yang diidealkan. Guru yang ideal hendaknya: (1) memiliki semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketaqwaan yang mantap, (2) mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek, (3) mampu belajar dan bekerja sama dengan profesi lain, (4) memiliki etos kerja yang kuat, (5) memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan jenjang karir, (6)

⁴H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad XXI*. Magelang : Tera Indonesia, 1998, h. 35

berjiwa profesional tinggi, (7) memiliki kesejahteraan lahir dan batin, material dan non material, (8) memiliki wawasan masa depan, dan (9) mampu melaksanakan fungsi dan peranannya secara terpadu.⁵

Kenyataan berbeda terjadi di dunia pendidikan kita saat ini. Mutu pendidikan Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan negara tetangga seperti, Malaysia, Singapura, dan Filipina. Penelitian *Programme for International Study Assessment* (PISA) 2012 menempatkan Indonesia pada posisi terbawah kedua dari 65 negara yang diteliti dalam hal pencapaian mutu pendidikan. Salah satu faktor penyebab mutu pendidikan Indonesia rendah adalah kualitas guru yang belum memenuhi standar kualifikasi. Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) 2010 menunjukkan, standar kualifikasi lebih dari 54 % guru di Indonesia perlu ditingkatkan.⁶

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Anies Baswedan mengemukakan bahwa "Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) guru dan Kepsek (kepala sekolah) sangat memprihatinkan. Hasil UKG hanya 45, dari rentang nilai 1 hingga 100, yang dibutuhkan adalah 75".⁷

Lebih lanjut mengenai hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2015, hanya sebanyak tujuh dari total tiga puluh empat provinsi di Indonesia yang mendapat nilai memuaskan dalam penyelenggaraan uji kompetensi guru. Nilai yang diraih tersebut merupakan nilai yang mencapai standar kompetensi minimum (SKM) yang ditargetkan secara nasional, yaitu rata-rata 55. Tujuh provinsi tersebut adalah DI Yogyakarta (62,58), Jawa Tengah (59,10), DKI Jakarta (58,44), Jawa Timur (56,73), Bali (56,13), Bangka Belitung (55,13), dan Jawa Barat (55,06).

⁵Muhammad Surya, "Guru Berkualitas" dalam *Majalah Pelangi Pendidikan Volume 5 No. 1*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2002, h. 15

⁶Margaret Puspitarini "Kualitas Guru RI Nyaris Terbawah di Dunia" [Berita]. *Okezone.com*, 2 Mei 2014 dalam <http://news.okezone.com/read/2014/05/02/560/979356/kualitas-guru-ri-nyaris-terbawah-di-dunia>. Diakses pada 12 Desember 2015.

⁷"Mendikbud: Uji Kompetensi Guru Memprihatinkan" [Berita]. *Okezone.com*, 1 Juli 2015 dalam <http://news.okezone.com/read/2015/07/01/65/1174544/mendikbud-uji-kompetensi-guru-memprihatinkan>. Diakses pada 12 Desember 2015.

Uji kompetensi guru (UKG) tahun 2015 menguji kompetensi guru untuk dua bidang yaitu pedagogik dan profesional. Rata-rata nasional hasil UKG 2015 untuk kedua bidang kompetensi itu adalah 53,02. Selain tujuh provinsi di atas yang mendapatkan nilai sesuai standar kompetensi minimum (SKM), ada tiga provinsi yang mendapatkan nilai di atas rata-rata nasional, yaitu Kepulauan Riau (54,72), Sumatera Barat (54,68), dan Kalimantan Selatan (53,15).⁸

Dari data hasil UKG di atas membuktikan bahwa sebanyak 27 provinsi di Indonesia mempunyai guru yang kompetensinya tidak memenuhi standar kompetensi minimum yang diharapkan oleh pemerintah. Bahkan 24 provinsi di antaranya memperoleh nilai di bawah rata-rata nasional. Dari 24 provinsi ini termasuk pula provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) yang akan menjadi objek penelitian penulis. Provinsi NTB hanya memperoleh nilai 49,75 dan menempati urutan ke 18 secara nasional.

Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidik di Indonesia. Pelatihan guru yang tidak maksimal karena jumlah lembaga pelatihan tidak sebanding dengan jumlah guru. Selain itu juga konsentrasi pemerintah yang terlalu fokus pada pembahasan masalah UN (Ujian Nasional) sehingga masalah kualitas tenaga kependidikan kurang diperhatikan.

Banyak hal yang perlu diperhatikan di dalam usaha meningkatkan mutu pendidik. Sebagai seorang pekerja, guru juga butuh kepuasan akan terpenuhinya kebutuhan yang dapat memotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Tumbuhnya rasa kepuasan akan memunculkan motivasi dan kreativitas guru, sebagaimana diungkapkan Strauss dan Sayles dalam Handoko bahwa karyawan (termasuk di dalamnya guru) yang tidak memperoleh kepuasan kerja atau kepuasan kerjanya rendah cenderung bersemangat kerja rendah, pasif, merasa bosan terhadap pekerjaannya, sering absen dan melaksanakan kesibukan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.⁹

⁸Kemendikbud “7 Provinsi Raih Nilai Terbaik Uji Kompetensi Guru 2015” [Artikel]. Kemendikbud, 4 Januari 2016 dalam <http://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2016/01/7-provinsi-raih-nilai-terbaik-uji-kompetensi-guru-2015>. Diakses pada 21 April 2016.

⁹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h. 196

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan apabila yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuannya bekerja.¹⁰

Beberapa faktor yang diduga bisa mempengaruhi munculnya kepuasan kerja guru antara lain motivasi, kesejahteraan, budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, tingkat pendidikan, sistem pengawasan dan supervisi serta kemungkinan faktor lain.

Dalam organisasi publik seperti sekolah, guru bekerja selalu tergantung pada pimpinan yaitu kepala sekolah atau kepala madrasah. Bila kepala sekolah tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin sekolah dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun sosial seperti sekolah, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi.¹¹

¹⁰Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001, h. 15

¹¹Darwito, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan" *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2008, h. 4

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.¹² Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Faktor lain yang diduga mendorong tercapainya kepuasan kerja guru yaitu iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan lebih memberi kenyamanan guru dan pelaksanaan pembelajaran menjadi fokus lebih bermutu. Jadi perilaku anggota organisasi termasuk guru dipengaruhi oleh kualitas lingkungan.¹³

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, penulis terdorong untuk berusaha menggali keterkaitan antara aspek kepemimpinan dan aspek lingkungan sosial yang terdapat dalam organisasi pendidikan terhadap kepuasan kerja dalam sebuah karya ilmiah yang berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru (Studi pada Madrasah Aliyah se-Kota Bima NTB)”**

¹²Darwito, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan...”, h. 5

¹³Teguh Aprianto, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi terhadap Kreativitas Guru Ipa Smp Negeri Se Kota Pekalongan” *Tesis*. Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2007, h. 11

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pendidik di Indonesia hingga saat ini masih tidak sesuai harapan.
2. Kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan motivasi kerja yang rendah pula.
3. Kepuasan kerja guru yang rendah membuat kinerja guru tidak maksimal.
4. Kepala sekolah belum bisa meningkatkan kepuasan kerja guru.
5. Gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung kaku dan monoton.
6. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tidak tepat membuat tujuan kepemimpinan tidak tercapai.
7. Iklim organisasi yang terbentuk dalam sekolah belum mendukung kepuasan kerja
8. Hubungan sosial antar warga sekolah (kepala sekolah, guru, siswa dan tenaga pendukung lainnya) tidak harmonis.
9. Kenyamanan kerja tidak terpenuhi jika tidak ada kepuasan kerja.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada beberapa pertimbangan (baik keterbatasan kemampuan, waktu, dana dan sebagainya), maka peneliti hanya membatasi permasalahan pada:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru.
2. Pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru.

D. Perumusan Masalah

Rumusan masalah berkaitan langsung dengan pembatasan masalah yang dirumuskan di atas. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah (MA) se Kota Bima?
2. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah (MA) se Kota Bima?
3. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah (MA) se Kota Bima?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, penelitian memiliki tujuan-tujuan antara lain:

1. Mengungkapkan teori dan temuan dilapangan tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se Kota Bima.
2. Mendapatkan data atau deskripsi mengenai pengaruh iklim organisasi sekolah dengan kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se Kota Bima.
3. Menjelaskan data atau informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se Kota Bima.

F. Kegunaan Penelitian

Di samping tujuan di atas, penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan sebagai berikut

1. Kegunaan Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat menjadi bahan kajian/pemikiran lebih lanjut bagi penelitian sejenis dan relevan berikutnya dalam upaya mengkaji tentang kepuasan kerja guru.

2. Kegunaan Secara Pragmatis

Secara praktis penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut :

- a. Dapat menyelesaikan masalah secara teoritis.
- b. Memberikan informasi dan kontribusi pemikiran serta bahan pertimbangan bagi pelaksanaan pendidikan, khususnya di lokasi tempat penelitian dan hal-hal yang harus dilakukan berhubungan dengan pemenuhan kepuasan kerja guru.
- c. Memperkaya khazanah ilmu kependidikan, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, 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.¹

Beberapa definisi kepuasan kerja menurut ahli:

- 1) Winardi : perasaan-perasaan seorang pekerja tentang berbagai macam aspek kerangka kerja.²
- 2) Brayfield dan Rothe dalam Istijanto: Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah tingkat saat karyawan memiliki perasaan

¹<http://kbbi.web.id/puas>, (diakses pada tanggal 12 November 2015, pukul 14.47 Wib)

²J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2001, h. 137

positif terhadap pekerjaan yang ditawarkan perusahaan tempat ia bekerja.³

- 3) Robert L. Mathis dan John H. Jackson: keadaan emosi yang positif dari hasil mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.⁴
- 4) Malayu SP Hasibun: sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.⁵
- 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.⁶
- 6) Handoko: keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.⁷
- 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.⁸

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

³Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia, 2005, h. 181

⁴Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Terj. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawra Hie, Jakarta: Salemba Empat, 2001, h. 98

⁵Malayu SP Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar dan kunci keberhasilan*, Jakarta: Haji Masagung, 1994, h. 222

⁶Keith Davis dan Jonh W. Newstrom, *Human Behaviour at Work*, Terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1996, h. 105

⁷T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h. 193

⁸Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001, h. 82

pimpinan dan kerjasama antar karyawan.⁹ Kenyataan menunjukkan, bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja (unsur ekonomis), akan tetapi dengan bekerja mengharapkan akan 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.

b. 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*).¹⁰ 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 hirarkhi 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 self*

⁹M. As'ad, *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan dan Industri*. Jakarta : CV. Rajawali, 1985, h. 105

¹⁰David C. McClelland, *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1961, h. 63-73

actualization.¹¹ Hirarkhi kebutuhan menurut Maslow digambarkan seperti



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.¹²

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*) adalah kebutuhan yang pokok bagi manusia seperti sandang, pangan dan perumahan.¹³ 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.¹⁴

¹¹Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954, h. 35-46

¹²Brian Clegg, *Instant Motivation: 79 Cara Instan Menumbuhkan Motivasi*, Terj. Zulkifli Harahap, Jakarta: Erlangga, 2001, h. 10.

¹³Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h. 35-36

¹⁴Sondang 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.¹⁵

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.¹⁶ 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.¹⁷

Kebutuhan keamanan tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi juga keamanan yang bersifat psikologis termasuk perlakuan adil dalam pekerjaan seseorang.¹⁸

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

¹⁵Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya...*, h. 150

¹⁶Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h. 39

¹⁷Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya...*, h. 41.

¹⁸Sondang 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.¹⁹

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*).²⁰ 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.²¹

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

¹⁹ Marihat Tua Efendi Hariandja, *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan peningkatan produktifitas Pegawai*, Jakarta: PT Grasindo, 2002, h.325-326

²⁰ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h.43

²¹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya...*, h. 41.

kebutuhan ini sebagai *need for achievement*. Sebaliknya ia akan merasa senang dan bangga apabila ia meraih kemajuan itu.

- 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.²²

4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan selanjutnya adalah percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan orang lain (*esteem needs*).²³ 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.²⁴

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

²² Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya...*, h. 153-155

²³ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h. 45

²⁴ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, h. 42.

tidak langsung oleh berbagai pihak dengan siapa seseorang tidak melakukan interaksi.²⁵

5) Kebutuhan akan perwujudan diri

Kebutuhan akan perwujudan diri (*The needs of self actualization*)²⁶ 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.²⁷

²⁵ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, h. 155-156

²⁶ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h. 46

²⁷ Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV. Masagung, 1995, h. 290

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.²⁸

Menurut teori ini, kepuasan kerja dapat dirumuskan bahwa apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka 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.²⁹

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.³⁰

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

²⁸M. As'ad, *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan dan Industri*. Jakarta : CV. Rajawali, 1985, H. 105

²⁹J. Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen...*, h. 137

³⁰M. As'ad, *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan dan Industri...* h. 107

mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima oleh dirinya untuk pekerjaan yang sama.³¹

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 ekstrinsik sebagai penyebab ketidakpuasan (*job dissatisfaction*). Faktor penyebab kepuasan mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi atau semangat kerja, sedang faktor penyebab ketidakpuasan kerja mempunyai pengaruh negatif (penghambat).³²

Hal yang menarik dari penelitian Herzberg adalah seseorang merasa puas dengan pekerjaannya didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik, seperti: keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan 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.³³

c. 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 kerja³⁴ yaitu:

³¹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h. 267

³²T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia...*, h. 259

³³Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya...*, h. 164

³⁴M. 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-Jumua [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 memosisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan,

namun dijadikan sebagai sarana merealisasikan kesejahteraan manusia.³⁵

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 يٰقَوْمِ اعْمَلُوا عَلٰى مَكَاتِبِكُمْ اِنِّىْ عَامِلٌ ۚ فَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ لَهٗ عَقِبَةُ الدَّارِ ۗ اِنَّهٗ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُوْنَ

“Hai kaumku (orang-orang kafir) berbuatlah sepuh 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

³⁵Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif pendekatan Al-Quran dan Sains*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997, h. 121

Allah. Nabi Sulaiman akhirnya memilih tawaran manusia tersebut karena menawarkan pekerjaan yang lebih cepat (baca QS. An-Naml [27]: 38-40)

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 optimism 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)

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.³⁶

- 1) Pemenuhan kebutuhan; yakni kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

³⁶Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015, h. 110-111

- 2) Perbedaan; kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan 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 ketenangan dan kegairahan kerja seorang 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 bagi timbulnya 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.³⁷

³⁷Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja...*, h. 85-85

Flippo menyampaikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, berdasarkan berbagai keinginan karyawan, yaitu:³⁸

- 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:³⁹

- 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

³⁸Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Terj. Muh. Masud. Jakarta: Erlangga, 1984, h. 116-117

³⁹Keith Davis dan Jonh W. Newstrom, *Human Behaviour...*, h. 110-111

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:⁴⁰

- 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 finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh karekateristik kepribadiannya, Hurlock dalam Yusuf menyatakan bahwa salah satu ciri kepribadian yang sehat adalah memiliki falsafah hidup. Seseorang akan mengarahkan hidupnya berdasarkan falsafah hidup yang berakar pada agama. Kepuasan dari bekerja apabila telah dipenuhi kewajiban yang harus dilaksanakan dan menerima hak-hak atas kinerjanya, serta menerimanya dengan ikhlas.⁴¹

Kepuasan kerja sifatnya sangat pribadi dan sulit diukur, karena pada masing-masing subyek berbeda standar atau ukurannya. Danim menyatakan dalam kepuasan kerja mengandung aspek fisik, psikologis,

⁴⁰Mangkunegoro, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2000, h. 120

⁴¹Syamsu Yusuf, *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001, h. 130-131

lingkungan kerja, interaksi antar-personel, perilaku pemimpin, dan kebijakan administrasi dan organisasi.

Kepuasan terhadap pekerjaan mewarnai sikap individu untuk melakukan sejumlah tugas dan sangat erat kaitannya dengan penampilan kerja. Vroom dalam Danim menyatakan makin tinggi kepuasan kerja seseorang, penampilannya makin baik, dan sebaliknya makin rendah kepuasan kerja seseorang, penampilannya makin kurang memuaskan.⁴²

e. 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) bertanggungjawab 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

⁴²Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004, h. 10

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

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Hakikat Kepemimpinan

Seiring dengan berkembangnya kajian dan penelitian tentang kepemimpinan, maka berimplikasi pada banyaknya definisi tentang kepemimpinan. Beberapa definisi kepemimpinan oleh para ahli yang lain disarikan Danim yaitu:⁴³

- 1) Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses memengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (D.E Mc. Farland).
- 2) Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (J.M Pfiffner).
- 3) Kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan (Oteng Sutisna).

Beberapa definisi kepemimpinan yang dikumpulkan oleh Yulk sebagai berikut:⁴⁴

⁴³Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan...*, h. 55

⁴⁴Gary Yulk, *Leadership in Organizations*, New Jersey: Pearson, 2010, h. 21

- 1) Kepemimpinan adalah “perilaku individu... yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama” (Hemphill & Coons)
- 2) Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin” (D. Katz & Khan)
- 3) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumberdaya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns)
- 4) Kepemimpinan adalah “proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran” (Rauch & Behling)
- 5) Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques)
- 6) Kepemimpinan adalah “kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif” (E. H. Schein)
- 7) “Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerjasama bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya” (Drath & Palus)
- 8) Sementara itu Yukl memiliki pendapat sendiri bahwa: kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Weshler dan Massarik dalam Wahjosumidjo “... *Leadership exercised*

*in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specific goal or goals ...*⁴⁵

Kepemimpinan menurut Koontz, et.al, dalam Wahjosumidjo menyatakan “... *Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals ...*”⁴⁶

Pendapat lain dikemukakan Lussier, Robert N dan Achua Cristopher bahwa: *leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objective through change.* Maksudnya kurang lebih: kepemimpinan adalah proses memengaruhi para pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.⁴⁷ Menurut Timpe kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.⁴⁸ Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.⁴⁹ Sedangkan Danim menyatakan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁵⁰

Dari berbagai pengertian di atas, ditemukan beberapa unsur utama yang hampir ada di setiap pengertian kepemimpinan yaitu pertama adanya usaha mempengaruhi atau mengarahkan, kedua adanya subjek dan objek baik individu maupun organisasi yang mengarahkan dan diarahkan, dan terakhir (ketiga) adanya tujuan yang ingin dicapai dari usaha tersebut.

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003, h. 17

⁴⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 103

⁴⁷ Robert N. Lussier, dan Achua Christopher, *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, USA: Shouth-Western Collage Publishing, 2001, h. 6

⁴⁸ A Dale Timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, Terj. Susanto Budidharmo, Jakarta: PT Elex MediaKomputindo, 1991, h. 58

⁴⁹ Paul Hersey, et al., *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 1988, h. 99

⁵⁰ Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan...*, h. 56

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha, proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap individu maupun organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Hakikat Gaya Kepemimpinan

Setelah membicarakan kepemimpinan, selanjutnya dapat dibahas mengenai gaya kepemimpinan. Seperti kepemimpinan, para ahli juga mendefinisikan berbagai pengertian gaya kepemimpinan. Menurut Totosiswanto dan Atmodiwiro gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang mendasari sikap seseorang dalam memotivasi perilaku pada berbagai situasi interpersonal.⁵¹ Hersey dkk mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.⁵²

Timpe menyatakan: “Gaya kepemimpinan Anda adalah kumpulan ciri yang Anda gunakan untuk mempengaruhi bawahan supaya sasaran organisasional dapat tercapai“.⁵³

Berdasarkan kumpulan pengertian tentang kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan kepala madrasah di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah pola perilaku, pendekatan, maupun tatacara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

⁵¹Totosiswanto, dan Atmodiwirio, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: CV. Adi Waskita, 1991, h. 6

⁵²Paul Hersey, et al., *Management of Organizational Behavior...*, h. 150

⁵³A Dale Timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan...*, h. 134

c. Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Di Indonesia, pemimpin dalam satuan pendidikan usia dini, dan pendidikan dasar dan menengah dikenal dengan istilah: Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah.⁵⁴

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata “kepala” dan “sekolah”. Kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin”. Sedangkan sekolah diartikan “sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar”. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup. Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”⁵⁵

Kepala sekolah juga merupakan pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepala sekolah proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepala sekolah adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah. Dengan demikian kepala sekolah adalah “seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan”.⁵⁶

⁵⁴ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013, h. 548

⁵⁵ Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004, h. 253

⁵⁶ Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, h. 254

Kepemimpinan kepala madrasah menurut Depdiknas adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁷

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).⁵⁸

Guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus. Adapun persyaratan umum adalah:

- 1) beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- 2) memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 1) berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah;
- 2) sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah;

⁵⁷Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2000, h. 10

⁵⁸Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010, *Tentang Penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah*, Bab I, Pasal 1.

- 3) tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- 4) memiliki sertifikat pendidik;
- 5) pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB;
- 6) memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpasing;
- 7) memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- 8) memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Persyaratan khusus meliputi:

- 1) berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah;
- 2) memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.
- 3) khusus bagi guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah Indonesia luar negeri harus memenuhi persyaratan khusus tambahan sebagai berikut:
 - a) memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun sebagai kepala sekolah/madrasah;

- b) mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dan atau bahasa negara dimana yang bersangkutan bertugas;
- c) mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya Indonesia sehingga dapat mengenalkan dan mengangkat citra Indonesia di tengah-tengah pergaulan internasional.⁵⁹

d. Konsep Kepemimpinan dalam Al-Quran

Berkaitan dengan pemimpin, Al-Quran mengisyaratkan agar seorang pemimpin hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan. Seperti firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al Hijr ayat 88 yang berbunyi sebagai berikut:

وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ...

“...Dan berendah hatilah engkau terhadap orang yang beriman”. (Q.S Al-Hijr [15]:88)

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi bantuan yang diberikan jangan terpaksa sehingga orang yang butuh bantuan menolaknya meskipun ia sangat memerlukannya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa ia benar-benar tempat berlindung dan pembimbing mereka. Seperti Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah : 2 yang berbunyi:

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

⁵⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010, *Tentang Penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah*, Bab I, Pasal 2.

“...Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya amat berat siksa-Nya”. (Q.S Al-Maidah[5]:2)

Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan cepat merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran karena sifat tak sabar pemimpin akan menghilangkan ketenangan bekerja, anggotanya akan merasa tertekan jiwanya sehingga akan mempengaruhi hasil kerja mereka dan sebaliknya, janganlah lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan rasa aman kepada anggota-anggotanya. Sebagaimana Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Az-Zumar ayat 10 yang berbunyi:

قُلْ يٰعِبَادِ اللّٰهِ اٰمَنُوْا اَتَّقُوْا رَبَّكُمْ ۗ لِلّٰهِ اَحْسَنُوْا ۗ فِى هٰذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ ۗ
وَأَرْضُ اللّٰهِ وَسِعَةٌ ۗ اِنَّمَا يُؤْتِى الصّٰبِرُوْنَ اَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ

“Katakanlah: “Hai hamba-hamba Ku yang beriman, bertakwalah kepada Tuhanmu”. Orang-orang yang berbuat baik di dunia ini memperoleh kebaikan dan bumi Allah itu adalah luas. Sesungguhnya hanya orang-orang yang bersabarlah yang dicukupkan pahala mereka tanpa batas”. (Q.S Az-Zumar [39]:10)

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan kepada anggota-anggotanya. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri, percaya kepada kesanggupan diri. Ia tidak memerlukan pengawasan atas dirinya untuk melakukan apa yang menjadi tugasnya dan ia pun tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin yang percaya kepada diri sendiri akan menimbulkan rasa percaya kepada diri anggota kelompok-kelompoknya.

“Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri, selalu berusaha agar sikap dan tindakannya tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satunya kata dengan

perbuatan”.⁶⁰ Dalam Al-Qur’an surat At-Taubah ayat 119 Allah SWT berfirman:

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصّٰدِقِينَ ﴿١١٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah dan hendaklah kamu bersama-sama orang yang benar”. (Q.S At-Taubah [9]:119)

Tujuan kepemimpinan menurut Al-Quran yaitu meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa sebagaimana firman Allah swt. dalam QS Al-Hasyr ayat 18 berikut:

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ

اللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan.”(QS. Al-Hasyr [59]:18)

Tujuan selanjutnya adalah kepemimpinan hendaknya mempertinggi budi pekerti seperti firman Allah dalam surat An-Nisa’ ayat 86 yang berbunyi:

وَإِذَا حُيِّتُمْ بِحِجَّةٍ فَحَيُّوْا ۚ بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ حَسِيْبًا

“Apabila kamu diberi penghormatan dengan sesuatu penghormatan, Maka balaslah penghormatan itu dengan yang lebih baik dari padanya, atau balaslah penghormatan itu (dengan yang serupa). Sesungguhnya Allah memperhitungkan segala sesuatu”(QS. An-Nisa’[4]: 86)

Kepemimpinan bertujuan untuk membentuk semangat kebangsaan dan cinta tanah air⁶¹ Firman Allah didalam surat Al-Baqarah ayat 148

⁶⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009, h. 55-57

⁶¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006, h. 80

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا ۚ الْحَيٰرَاتِ ۚ اَیْنَ مَا تَكُوْنُوْنَ ۗ يٰۤاٰتِ بِكُمْ اللّٰهُ جَمِیْعًا ۗ اِنَّ اللّٰهَ عَلٰی كُلِّ شَیْءٍ قَدِیْرٌ

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu” (QS. Al-Baqarah [2]: 148)

e. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Banyak macam gaya kepemimpinan yang dirumuskan oleh para ahli. Antara lain Bill Woods dalam Timpe memperagakan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:⁶²

1) Otokratis

Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.

Pengawasan bersifat ketat, langsung, dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum. Jika ada, maka komunikasi bersifat turun ke bawah. Bila wewenang dari pemimpin otokratis menjadi menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti.

Pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebabakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Otokrat yang kebabakan dapat saja hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa mereka sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

2) Demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian.

⁶²A Dale Timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan...*, h. 112

Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat kedua arah, baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir.

Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau formula sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

3) Kendali Bebas

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya digunakan efektif untuk kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Dalam aspek produktivitas dan kepuasan kelompok maka gaya kepemimpinan terbaik adalah gaya demokratis. Dalam penelitian gaya kepemimpinan demokratis diatas gaya kepemimpinan otoriter, yang pernah dipercaya secara luas sebagai gaya kepemimpinan paling efektif.

Penekanan baru pada gaya demokratis memberi semangat kepada para manajer untuk mempelajari kembali gaya-gaya kepemimpinan mereka. Sebagai hasilnya banyak diantara mereka mengubah gaya dari otoriter menjadi demokratis dan memperoleh hasil yang lebih baik.

R. Blake dan J. Mouton dalam Timpe mengembangkan teori kepemimpinan lewat model "Pola Manajerial", kepemimpinan

dipastikan oleh dua keprihatinan manajerial yang mendasar, yaitu keprihatinan untuk produksi dan manusia. Dengan mengingat bidang-bidang ini maka terdapat lima gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Jika seseorang mempertunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi tetapi perhatian rendah terhadap manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen *tugas* (taat kepada wewenang).
- 2) Jika seseorang memperlihatkan perhatian tinggi terhadap manusia tetapi perhatian rendah terhadap produksi, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen *country club*.
- 3) Jika seseorang memperlihatkan perhatian rendah terhadap produksi maupun manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen yang *miskin*.
- 4) Jika seseorang mempertunjukkan perhatian sedang baik terhadap produksi maupun manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen *di tengah* (gaya “orang organisasi “).
- 5) Jika seseorang mempertunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen *tim*, yang dianggap sebagai gaya kepemimpinan terbaik.⁶³

Hersey dkk. menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang timbul dari kepemimpinan situasional, yang didasarkan pada dua perangkat perilaku kepemimpinan yang efektif yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat mengambil empat bentuk, yaitu:⁶⁴

- 1) “Mengatakan” (*telling*) perilaku tugas tinggi, hubungan rendah.
- 2) “Menjual” (*selling*) perilaku tugas dan hubungan tinggi.
- 3) “Ikut serta” (*participating*) perilaku hubungan tinggi, tugas rendah.

⁶³A Dale Timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan...*, h. 132

⁶⁴Paul Hersey, et al., *Management of Organizational Behavior...*, h. 139

- 4) “Mendelegasikan” (*delegating*) perilaku tugas dan hubungan rendah.

Sejalan dengan pendapat di atas White menyampaikan empat gaya kepemimpinan dan situasi yang tepat untuk menerapkan gaya tersebut, yaitu:⁶⁵

- 1) Memberitahukan (*tell*)

Terdapat tiga kesempatan bagi seorang pemimpin menggunakan gaya memberitahukan:

- a) Apabila Terjadi Sebuah Krisis.

Jika terjadi sebuah krisis tugas seorang pemimpin adalah memecahkan krisis tersebut. Pemimpin harus menggunakan kekuasaan dan memberitahukan kepada bawahan “sesuatu yang harus dilakukan“, “mengapa”, dan “bagaimana”, dengan begitu maka krisis yang sedang dihadapi segera dapat diatasi. Apa yang harus dilakukan bawahan pemimpin harus memberikan informasi yang cukup jelas mengenai krisis yang sedang terjadi atau alasan perlunya saran untuk suatu tindakan tertentu.

⁶⁵Rupert White, *The Effective Leader: 4 Bekal Sederhana Menjadi Pemimpin Profesional*. Terj. Dwi Ratnasari, Jogjakarta: DIVA Press, 2003, h. 107-110

b) Bawahan Mendapatkan Tugas Baru.

Ketika ada bawahan memiliki tugas baru dan mungkin saja kehilangan rasa percaya diri dan merasa gelisah, maka seorang pemimpin harus memberitahu dengan metode yang konstruktif, memberikan pengarahan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, mengapa, dan bagaimana melakukannya, dan memantau kinerjanya. Pemimpin juga harus memberikan tindakan yang mensupport, dengan kebijakan terbuka (*open door policy*) ketika seseorang menghadapi kesulitan.

c) Terjadi Perubahan Negatif yang Mendadak

Perubahan mendadak bisa dirasakan dengan jelas sisi negatifnya, hal ini dapat menyebabkan hilangnya rasa harga diri, ketidakjelasan dan emosi yang bersifat negatif. Pemimpin harus dapat mengendalikan situasi untuk menghindari perpecahan tim, atau untuk menghindari seseorang menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten.

2) Melatih (*Coaching*)

Gaya kepemimpinan ini digunakan ketika pengikut telah mencapai beberapa tahapan kompetensi dan percaya diri. Ketika pemimpin memberikan “*What*” dan “*Why*” harus melibatkan pengikut dalam proses bagaimana melakukannya, meminta masukan dan mendengarkan beberapa pendapat yang diungkapkan, sehingga terjadi dialog yang serius tentang kesepakatan untuk melaksanakan sebuah tindakan.

3) Memberi Dukungan (*Supporting*)

Gaya kepemimpinan ini digunakan apabila pengikut mempunyai rasa percaya diri dan kompeten, yang bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Pemimpin bisa menasehati bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan mengapa, dan bahkan memberikan kepercayaan untuk menentukan bagaimana cara melakukannya.

4) Mendelegasikan Tanggung Jawab (*Delegating*)

Mendelegasikan merupakan gaya kepemimpinan khusus untuk menghadapi level yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi, ketika pemimpin mengharapkan bawahan bisa menjalankan bagian organisasi dimana mereka memiliki tanggung jawab, dan sedikit memberikan pengarahan atau dorongan.

Untuk menentukan gaya mana yang paling tepat, maka perlu untuk mengenal tingkat kedewasaan anggota dalam suatu kelompok. Kedewasaan tugas ditegaskan sebagai derajat kesediaan dan kemampuan untuk memikul tanggung jawab.

- 1) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah, pendekatan *telling* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
- 2) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah yang moderat, pendekatan *selling* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
- 3) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas tinggi yang moderat, pendekatan *participating* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
- 4) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas tinggi, pendekatan *delegating* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.⁶⁶

Menurut teori Kepemimpinan situasional oleh Hersey dkk. Dalam Totosiswanto dan Atmodiwirio gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu, yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya, situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan.⁶⁷

Dengan memperhatikan tingkat kematangan bawahan, pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya sesuai dengan

⁶⁶Paul Hersey, et al., *Management of Organizational Behavior...*, h. 142

⁶⁷Totosiswanto, dan Atmodiwirio, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 29-31

situasi yang dihadapi. Kecenderungan perilaku seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya ditunjukkan dengan gambar berikut.⁶⁸



Gambar 2.2 Pola Kecenderungan Perilaku Kepemimpinan

Makin bergerak ke kanan dan ke atas makin tinggi tingkat perkembangannya, sebaliknya makin ke kiri dan ke bawah makin rendah tingkat perkembangannya. Tingkat perkembangan bawahan bersimbol P.

Tingkat P1, adalah bawahan yang berada dalam tingkat perkembangan yang rendah, artinya orang itu tidak memiliki kemauan dan kemampuan, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat untuk tingkat P1 ini adalah gaya instruksional. Orang yang berada pada P1 masih membutuhkan instruksi dan komando.

Tingkat P2 adalah mereka yang memiliki kemauan tetapi tidak memiliki kemampuan. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya kepemimpinan konsultatif, yaitu pemimpin berusaha membimbing dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengadakan konsultasi tentang pekerjaan atau masalah yang dihadapinya.

Tingkat P3, yaitu mereka yang memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan. Dalam menghadapi bawahan semacam ini

⁶⁸Totosiswanto, dan Atmodiwirio, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 31

dapat dipergunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut bertanggung jawab atas tugas-tugas yang dikerjakan. Mereka diajak bertanggung jawab mulai dari awal sampai akhir tugas pekerjaan, bersama-sama dengan atasannya. Diharapkan dengan gaya ini bawahan merasakan adanya pengakuan dari atasannya tentang kemampuan dan keterampilan pelaksanaan kerjanya.

Tingkat P4 merupakan tingkat yang paling matang. Mereka memiliki kemampuan dan kemauan, sehingga atasan cukup hanya membantu dan mendorong untuk melakukan tugasnya. Gaya kepemimpinan yang digunakan delegatif. Pada tingkat perkembangan ini seorang pemimpin dapat memberikan wewenang kepada bawahan, artinya dengan penuh kepercayaan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan tugasnya tanpa pengawasan yang terus menerus.

Pada dasarnya setiap pemimpin melakukan empat gaya ini, hanya pada suatu saat tertentu pemimpin harus mampu mengambil gaya kepemimpinannya yang paling tepat agar kepemimpinannya efektif. Pada suatu gaya yang satu akan lebih menonjol dari gaya yang lainnya dan ini tergantung kepada bawahan dengan tingkat kedewasaan. Situasi disini berarti bahwa seorang pemimpin harus benar-benar memperhatikan tingkat perkembangan bawahannya.

Dengan memperhatikan hal ini, maka sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, yang ada hanyalah kepemimpinan yang paling efektif hasilnya, yaitu kepemimpinan yang berhasil menggerakkan bawahan untuk menghasilkan suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Dari keempat tipe tersebut, jika akan dinyatakan yang terbaik adalah tipe kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan secara maksimal antara produktivitas dan kepuasan, pertumbuhan dan pengembangan manusia dalam semua situasi. Tetapi yang terpenting

adalah bahwa keberhasilan pemimpin adalah apabila pemimpin dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.

Pengertian situasi dapat berarti juga mencakup: waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, para pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan bawahan, tujuan organisasi maupun harapan bawahan.

Sejauh mana seorang pemimpin harus memperhatikan situasi sangat tergantung pada apa yang disebut “Tingkat kematangan” bawahan. Kematangan bawahan tidak lain adalah:⁶⁹

- 1) Bawahan yang mempunyai tujuan termasuk pula kemampuan untuk menentukan tugas.
- 2) Bawahan yang mempunyai rasa tanggung jawab, dalam arti bawahan memiliki kemauan (motivasi) dan kemampuan (kompetensi) untuk menentukan tujuan dan sebagainya.
- 3) Mempunyai pendidikan dan pengalaman.
- 4) Tingkat kematangan yang dimaksud, meliputi: kemauan dan pengetahuan teknis untuk melaksanakan tugas, dan rasa percaya diri sendiri dan harga diri terhadap dirinya.

f. Indikator Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan konsep gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan indikator-indikator tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah sebagai berikut:

- 1) Gaya direktif (memberitahukan), meliputi: (1) memberitahukan kepada bawahan mengenai apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugasnya, (2) memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai alasan perlu dilakukan suatu tindakan dalam penyelesaian tugas, (3) memantau kinerja bawahan hasil pelaksanaan tugasnya, (4) mengendalikan situasi untuk

⁶⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 32

menghindari seseorang bawahan menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten.

- 2) Gaya konsultatif (melatih), meliputi: (1) meminta pendapat dari bawahan tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya, (2) melibatkan bawahan dalam memutuskan tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan tugas, (3) melibatkan bawahan dalam pelaksanaan tindakan untuk menyelesaikan tugas, (4) membimbing dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk konsultasi tentang pelaksanaan tugasnya.
- 3) Gaya partisipatif (memberi dukungan), meliputi : (1) mengarahkan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, (2) memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menentukan langkah apa yang akan dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya.
- 4) Gaya delegatif (mendelegasikan), meliputi: (1) memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk melakukan tugasnya, (2) memberikan sedikit bantuan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugasnya.

3. Iklim Organisasi Sekolah

a. Hakikat Iklim Organisasi

Secara etimologis kata 'iklim' dalam kamus besar bahasa Indonesia dapat memiliki dua makna, 1) keadaan hawa (suhu, kelembapan, awan, hujan, dan sinar matahari) pada suatu daerah dalam jangka waktu yang agak lama di suatu daerah; dan 2) bermakna suasana; keadaan.⁷⁰ Perbedaan makna tersebut dipengaruhi oleh kata yang mengikuti kata iklim, contoh: 'iklim tropis' berarti keadaan hawa di daerah tropis, dan 'iklim kerja' berarti suasana kerja atau keadaan kerja. Dari pengertian di atas, maka 'iklim organisasi' secara bahasa dapat dimaknai dengan suasana atau keadaan organisasi dalam hal ini adalah sekolah.

⁷⁰ <http://kbbi.web.id/iklim> , Diakses pada 11 Desember 2015, pukul 21.35 Wib.

Berikut beberapa pendapat ahli mengenai hakikat iklim organisasi sekolah. Menurut Davis iklim organisasi adalah lingkungan dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi sebagai sistem yang dinamis dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup organisasi. Karena iklim organisasi mencerminkan gaya hidup maka secara otomatis iklim organisasi akan memengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi termasuk perilaku anggotanya.⁷¹

Menurut Payne dan Pugh dalam Arni Muhammad mendefinisikan iklim organisasi merupakan suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.⁷²

Menurut Tagari dalam Hayati “mendefinisikan iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dalam lingkungan internal organisasi yang alami oleh anggota mempengaruhi tingkah laku mereka, serta dapat diuraikan dalam istilah nilai satu set karakteristik tertentu dari lingkungan.”⁷³

Menurut Wirawan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi dan kemudian menentukan kinerja organisasi.⁷⁴

Pendapat Larsen dalam Pidarta memandang iklim sebagai norma-norma harapan-harapan dan kepercayaan personalia suatu organisasi yang menguasai perilakunya dalam melaksanakan tugas.⁷⁵

⁷¹Keith Davis dan Jonh W. Newstrom, *Human Behaviour...*, h. 21

⁷²Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011, h. 82

⁷³J. Yayat Hayati, *Prilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta Cx, 2005, h. 82

⁷⁴Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008, h.122

⁷⁵Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, Jakarta : PT. Gramedia Indonesia, 1995, h. 67

Renota Tagiuri yang dikutip oleh Owens menyatakan bahwa iklim organisasi sekolah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah yang meliputi: lingkungan fisik (*ecology*), lingkungan sosial (*milieu*), sistem sosial (*social system*) dan budaya (*culture*).⁷⁶

Lingkungan fisik menunjukkan pada sarana fisik dan alat-alat yang digunakan meliputi: (1) lingkungan belajar siswa, (2) keadaan guru, (3) keadaan ruang perpustakaan, (4) kebersihan lingkungan (5) keadaan lingkungan sekolah, ketersediaan tempat istirahat siswa (6) ketersediaan ruang belajar. Lingkungan sosial adalah suasana kerja antara guru dengan kepala madrasah, guru dengan guru dan interaksi antar sekolah dengan masyarakat berupa: (1) hubungan kepala madrasah dengan guru, (2) perlakuan kepala madrasah terhadap guru, (3) penghargaan kepala madrasah dengan guru, (4) kerjasama antara guru dengan guru, (5) kerjasama antara guru dengan orang tua siswa, (6) kerjasama antara komite sekolah dengan personel, dan (7) kerjasama antara masyarakat dengan personel sekolah.

Pendapat lain dikemukakan oleh Payne dan Pugh dalam Steers diberi makna sebagai sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi.⁷⁷ Pendapat ini lebih menekankan kepada aspek non fisik dari pada aspek fisik.

Dari beberapa teori tersebut tampaknya banyak kecenderungan melihat iklim organisasi dari sisi non fisik. Hal ini dimungkinkan karena lingkungan fisik cenderung statis dan mudah disesuaikan atau diatur sedangkan nonfisik lebih dinamis dan lebih sulit pengaturannya.

⁷⁶R.G. Owen, *Orgaizations Behavior in Education*, Boston : Allyn and Bacon, 1992, h. 140-141

⁷⁷Richard M Steers, dan Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, Tokyo : Mc. Graw-Hill, Inc., 1979, h. 123

b. Hakikat Iklim Organisasi Sekolah

Organisasi diartikan sebagai kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.⁷⁸ Sekolah dapat dikategorikan sebagai suatu organisasi, namun berbeda dengan organisasi lain terutama organisasi-organisasi yang berorientasi nirlaba, karena sekolah merupakan organisasi moral dan organisasi sosial.⁷⁹

Sekolah sebagai sebuah organisasi dapat berjalan dan menemukan tujuannya jika terdapat sekumpulan individu yang berkerjasama dan menjalankan fungsi masing-masing, di sana terdapat pemimpin (kepala sekolah), guru, siswa, dan tenaga pendukung lainnya. Dalam menjalankan fungsinya, tiap individu tersebut saling berinteraksi satu sama lain. Kajian tentang suasana dari hubungan interaksi antar individu dalam sekolah inilah yang dibicarakan dalam iklim organisasi sekolah.

c. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi disetiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi.

Kemudian Lussier mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi⁸⁰:

1) *Structure*

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka

⁷⁸<http://kbbi.web.id/organisasi> , Diakses pada 11 Desember 2015, pukul 21.59 Wib.

⁷⁹Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan...*, h. 26.

⁸⁰N Robert Lussier, *Human Relations in Organization Applications and skill Building*, New York: Mc Graw Hill, 2005, h. 487

tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut Steers semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman.⁸¹ Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya.

2) *Responsibility*

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan.

3) *Reward*

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

4) *Warmth*

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawananan dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

⁸¹ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, Terj. Magdalena, Jakarta: Erlangga, 1980, h. 135

5) *Support*

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6) *Organizational identity and loyalty*

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

7) *Risk*

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

d. Macam dan Karakteristik Iklim Organisasi Sekolah

Halpin dan B. Croft dalam Burhanuddin menyatakan ada enam iklim organisasi yang menjadi kecenderungan iklim di sekolah, yaitu :⁸²

1) *Iklim Terbuka*

Sekolah dengan iklim terbuka berarti ada kerja sama dan saling menghormati antara kepala madrasah, guru dan karyawan. Semangat kerja guru dan karyawan tinggi. Kepala madrasah mau mendengarkan saran dari guru, menghargai profesional guru dan memperhatikan kebutuhan guru, sehingga guru merasa

⁸²Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 1990, h. 273

diperhatikan dan guru merasa puas. Tanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan, dirasakan bersama. Tujuan organisasi biasanya juga dirumuskan bersama.

2) Iklim Bebas

Sekolah dengan iklim bebas, kepala madrasah sedikit atau jarang melakukan pengawasan, semangat kerja muncul karena hanya untuk memenuhi kepuasan pribadi. Guru dan karyawan merasa hidup bebas.

3) Iklim Terkontrol

Iklim kontrol berarti kepala madrasah sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan guru tidak diperhatikan. Anggota kelompok (guru dan karyawan) hanya memperhatikan tugas yang diberikan atasan karena takut. Pada iklim terkontrol ini semangat kerja tampak tinggi meski terpaksa, dan kebutuhan manusiawinya kurang.

4) Iklim Familiar (Kekeluargaan)

Sekolah dengan sistem kekeluargaan ini sangat bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Anggota kelompok ingin memenuhi kebutuhan pribadi tetapi kurang perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial. Semangat kerja kelompok tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

5) Iklim Kebapakan (*Paternal Climate*)

Sekolah dengan iklim kebapakan, kurang menghargai inisiatif bawahan dan berusaha menekan bawahan. Bawahan memperoleh sedikit kepuasan baik bertahan dengan tugas maupun kebutuhan pribadi yang akhirnya berakibat semangat kerja kelompok akan rendah. Hampir dalam segala hal tergantung kepada atasan.

6) Iklim Tertutup

Sekolah dengan iklim tertutup berarti kepala madrasah menekankan pekerjaan rutin guru dan karyawan bersifat masa bodoh dan acuh tak acuh, semangat kerja kelompok rendah. Guru tidak merasa puas, guru frustrasi, apati dan selalu curiga mereka kurang menghormati atasan.

e. Iklim Organisasi Sekolah menurut Al-Quran

Iklim organisasi sekolah/madrasah dapat dijelaskan sebagai suatu suasana sosial yang menggambarkan dari hasil interaksi setiap komponen yang terdapat dalam lingkungan sekolah. Hubungan antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan siswa, kepala sekolah dengan siswa, hingga hubungan dengan tenaga kebersihan dan tenaga pendukung lainnya. Interaksi yang begitu banyak dalam sekolah ini jika berjalan dengan terbuka dan baik akan dapat memberikan pengaruh positif kepada individu-individu dalam sekolah.

Iklim organisasi yang baik dapat menghasilkan hubungan yang harmonis, keterbukaan komunikasi, saling perhatian dan penghargaan, dan kebebasan berpendapat. Al-Quran sebagai petunjuk bagi orang-orang yang bertakwa tidak hanya mengatur hubungan hamba dengan Allah swt. Al-Quran juga mengatur bagaimana hubungan antar sesama manusia bahkan manusia dengan makhluk Allah lainnya.

Beberapa semangat diserukan Al-Quran yang perlu menjadi dasar dalam hubungan antar sesama manusia di dalam lingkungan sekolah antara lain.

1) Orang muslim adalah bersaudara

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

“Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah (bagaikan) bersaudara karena itu damaikanlah antara kedua saudaraku dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat” (QS. Al-Hujurat [49] : 10)

Kata (اخوة) *ikhwah* adalah bentuk jamak dari kata (اخ) *akh*, yang sering diartikan ‘saudara’ atau ‘sahabat’. Kata ini mulanya berarti ‘yang sama’. Persamaan dalam garis keturunan mengakibatkan persaudaraan, demikian juga persamaan dalam sifat atau bentuk apapun. Persaudaraan yang terjalin antar sesama muslim, adalah persaudaraan yang dasarnya berganda. Pertama atas dasar iman, dan kedua atas dasar keturunan, meski yang kedua ini bukan dalam arti hakiki.⁸³

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.⁸⁴

Dalam berinteraksi di dalam lingkungan sekolah pun harus berlandaskan pada pemahaman bahwa sesama muslim itu bersaudara, sehingga tiap individu akan berusaha untuk berperilaku baik dengan individu lain. Jika terjadi perselisihan di antara guru, maka kepala sekolah ataupun guru lain berkewajiban untuk mendamaikan agar perselisihan tidak merusak persaudaraan itu. Persaudaraan perlu dijaga karena itu akan melahirkan limpahan rahmat bagi semua.

2) Komunikasi yang beretika

Al-Quran mengatur tentang etika berkomunikasi baik secara antarpersona maupun secara massa. Dalam komunikasi antarpersona terdapat hal yang paling asasi yaitu penggunaan bahasa. Penggunaan bahasa yang baik dan sopan mendukung terciptanya komunikasi yang baik, santun dan beradab. Al-Quran menggunakan istilah *qaul baligh* yakni perkataan yang membekas pada jiwa (QS An-Nisa [4]:63), *qaul karim* atau perkataan yang

⁸³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Quran*, Ciputat: Lentera Hati, 2007, Vol. 13, h. 247

⁸⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah ...*, Vol. 13, h. 248

mulia (QS Al-Isra' [17]:23), *qaul maisur* atau perkataan yang lemah lembut (QS Al-Isra' [17]:83), *qaul ma'ruf* yakni perkataan yang baik (di antaranya QS Al-Baqarah [2]:235), *qaul layyin* atau perkataan yang lembut (QS Thaha [20]:44), *qaul sadid* adalah perkataan yang jujur (di antaranya QS Al-Ahzab [33]:70).⁸⁵

Adapun dalam komunikasi massa Al-Quran menuntut agar pemberi informasi haruslah memiliki kejujuran dan keakuratan (QS Al-Ahzab [33]:70), bebas bertanggung jawab, adil dan tidak memihak. Selain itu penerima informasi juga dituntut untuk tidak langsung percaya bahkan melakukan konfirmasi terlebih dahulu dari informasi yang diterima, terlebih informasi yang diperoleh itu dari orang fasik (QS Al-Hujurat [49]:6).⁸⁶

3) Tolong-menolong dalam kebaikan

Allah berfirman QS. Al-Maidah [5]:2

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

“...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 menuntun 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.⁸⁷

4) Saling menghormati dan menghindari pertikaian

⁸⁵Departemen Agama RI, *Etika Berkeluarga, Bermasyarakat, dan Berpolitik (Tafsir Al-Quran Tematik)*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2009, h. 286

⁸⁶Departemen Agama RI, *Etika Berkeluarga, Bermasyarakat...*, h. 286

⁸⁷M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 3, h. 10

Al-Quran memberi petunjuk tentang beberapa hal yang harus dihindari untuk mencegah pertikaian. Allah berfirman dalam QS. Al-Hujurat [49] :11-12

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۗ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللِّقَبِّ ۗ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ ۗ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ۗ وَلَا تَحْسَبُوا ۗ وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ۗ أَيُّبُ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. Dan janganlah suka mencela dirimu sendiri dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman dan barangsiapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim.”

“Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. Dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang.”

Dari ayat-ayat di atas terlihat bahwa al-Quran ketika telah menguraikan tentang persaudaraan antar sesama muslim, yang ditekankan adalah *ishlah* (QS. Al-Hujurat [49] :10), selanjutnya memerintahkan agar menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan kesalahpahaman seperti saling memperolok, saling menjelekan, memberikan gelar yang buruk pada orang lain (QS. Al-Hujurat

[49] : 11), berprasangka buruk, mencari kesalahan orang lain dan membicarakan aib orang lain (QS. Al. Al-Hujurat [49] : 12).⁸⁸

5) Persamaan derajat kemanusiaan

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.”

Dalam QS. Al-Hujurat [49] :13 Allah menyerukan tentang prinsip dasar hubungan antar manusia dan bukan terbatas pada hubungan antar sesama muslim saja karna pada ayat di atas Allah menggunakan seruan “*wahai manusia*”. Ayat ini menegaskan bahwa semua manusia derajat kemanusiaannya sama di sisi Allah, tidak ada perbedaan antara satu suku dengan yang lain. Tidak ada juga perbedaan secara kemanusiaan antara laki-laki dan perempuan. Kemudian ayat tersebut menekankan perlunya saling mengenal, karena saling mengenal dapat membawa pada usaha saling memberi mafaat, saling bekerja sama hingga saling memaafkan.⁸⁹

⁸⁸M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 13, h. 255

⁸⁹M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 13, h. 262

f. Indikator Iklim Organisasi Sekolah

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dirumuskan bahwa iklim organisasi yang diharapkan dapat mendorong kepuasan kerja guru dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

- 1) Hubungan yang baik antara atasan-bawahan. Diupayakan membangun suasana yang mendorong perubahan dan gagasan baru. Pendekatan individu dan pengakuan atas gagasannya serta penghargaan khusus perlu diberikan bila telah berhak didapatkan.
- 2) Keterbukaan komunikasi. Berikan arus informasi dan akses data secara jelas dan bebas.
- 3) Dukungan serta kerja sama yang aktif. Ciptakan prosedur yang pasti, adil dan konsisten dari tiap gagasan, akomodasikan masukan atau saran dari anggota.
- 4) Perhatian dan penghargaan kepada karyawan. Berikan kesempatan belajar, bekerja dan menyampaikan gagasan sesuai keinginan mereka.
- 5) Ada kebebasan berpendapat serta menghindari kritik-kritik premature. Hindarkan ketidak sabaran dan sifat pesimis serta putus asa.
- 6) Gaya manajemen kendali longgar. Berikan otonomi dan kebebasan dalam kegiatan kerja, tetap ada kendali pimpinan namun keterlibatan dan peran mereka lebih diutamakan.

Sedangkan menurut Sugino, hal-hal yang dapat menjadi indikator pengukuran iklim organisasi sekolah adalah:⁹⁰

- 1) Otonomi dan fleksibilitas
Artinya guru diberikan kewenangan untuk mengambil tindakan atau langkah dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dan tidak kaku dalam menjalankan peraturan,
- 2) Menaruh kepercayaan dan terbuka

⁹⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2001, h. 101

Guru diberikan kepercayaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan diberi kebebasan membicarakan hal-hal yang menyangkut masalah pekerjaan kepada rekan kerja maupun kepada pimpinan.

3) Simpati dan memberi dukungan

Artinya guru mendapat perhatian atas masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan kepada rekan kerja maupun kepada pimpinan

4) Jujur dan menghargai

Kepala madrasah melakukan tugasnya dengan memenuhi perjanjian kerja yang disepakati dan menghargai kemampuan yang dimiliki guru

5) Kejelasan tujuan

Artinya tujuan pekerjaan yang dikerjakan oleh guru telah didefinisikan (diuraikan) dengan jelas.

6) Pekerjaan yang beresiko

Guru diberi dorongan untuk tidak merasa takut mempunyai pendapat yang berbeda dengan atasan dalam menerapkan metode kerja yang dianggap lebih efisien.

7) Pertumbuhan kepribadian

Artinya guru diberi kesempatan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan judul tesis yang saya bahas ini adalah sebagai berikut:

- a. Bambang Sutyono (Universitas Negeri Semarang, 2007) dengan judul Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru SMP Di Kabupaten Batang, dan menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antar variable baik secara parsial maupun simultan. Secara simultan

koefisien korelasi (r) sebesar 0,775 dan koefisien determinasi (R^2) 0,601, artinya kedua variable X memberikan kontribusi sebesar 60,1% terhadap kepuasan kerja guru (Y).

- b. Darwito (Universitas Diponegoro Semarang, 2008) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang), dan menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat korelasi yang kuat, positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan r sebesar 0,880 dan $R^2 = 0,774$ (tingkat kontribusi 77,4%).
- c. Defrial (Universitas Terbuka, 2006) dengan judul tesis Studi Korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X_1), Iklim Organisasi (X_2), dan Kompensasi (X_3) dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kab. Kaur. Dan menghasilkan kesimpulan bahwa secara simultan variabel X_1, X_2 dan X_3 mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dengan koefisien korelasi 0.609 dan koefisien determinasi sebesar 0.371 (tingkat kontribusi 37,1%). Adapun secara parsial, hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja menghasilkan $r = 0.388$ dan $R^2 = 0.150$ (tingkat kontribusi 15,0%) . Selanjutnya hubungan iklim sekolah dengan kepuasan kerja menghasilkan $r = 0.552$ dan $R^2 = 0.305$ (tingkat kontribusi 30.5%).

Terdapat persamaan antara penelitian ini dengan tiga penelitian di atas. Persamaan yang utama adalah menjadikan aspek kepuasan kerja sebagai variabel dependen atau variabel terikat (Y). Persamaan lain adalah pada penelitian-penelitian di atas menggunakan aspek gaya kepemimpinan sebagai salah satu variabel independen atau variabel bebas (X). Adapun yang menggunakan iklim organisasi sebagai variabel X hanya pada poin (c).

Namun perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu di atas adalah terkait dengan lingkungan kerja yang digunakan sebagai subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan lingkungan sekolah/madrasah sebagai tempat penelitian sedangkan penelitian terdahulu

poin b menggunakan karyawan pada lingkungan rumah sakit (RSUD Kota Semarang) sebagai responden dan penelitian terdahulu poin c meneliti kepuasan pegawai pada lingkungan pemerintahan (Sekretaris Daerah Kab. Kaur).

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Berbagai teori di atas menjelaskan bahwa kepuasan kerja guru memegang peranan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi/sekolah. Kepuasan kerja guru dapat dibentuk oleh beberapa faktor. Faktor utama dari munculnya kepuasan kerja ini secara umum adalah adanya kebutuhan yang terpenuhi. Kebutuhan seorang guru terkait dengan pekerjaannya di sekolah berbeda-beda tergantung pada keadaan tiap individu guru. Kepuasan kerja guru berdasarkan teori-teori di atas tidak semata-mata dipengaruhi oleh upah yang layak dan keterjaminan pekerjaan. Tetapi lebih dari itu, kepuasan kerja guru juga ditentukan oleh faktor kepemimpinan atasan (kepala madrasah) yang dengan baik.

Berbicara tentang perilaku kepala madrasah tentu berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Gaya yang diterapkan dalam bekerja tidak selalu konsisten, tergantung dari situasi yang dihadapi maupun kondisi kematangan bawahan (guru). Pemahaman tentang gaya kepemimpinan sangat diperlukan oleh seorang kepala madrasah dalam mempengaruhi, memotivasi perilaku bawahan supaya sasaran organisasional dapat tercapai.

Penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi diharapkan dapat menumbuhkan motivasi dan semangat para guru dalam menjalankan tugasnya. Serangkaian kondisi ini bisa mendorong munculnya kepuasan tersendiri bagi para guru. Maka dari sini dapat diduga bahwa gaya

kepemimpinan kepada madrasah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Selain dari faktor kepemimpinan di atas, kepuasan kerja guru juga tidak bisa lepas dari kondisi iklim organisasi sekolah baik secara fisik maupun nonfisik. Secara fisik adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dan mendukung tercapainya kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien. Kondisi nonfisik adalah keadaan psikologis yang terbentuk dari hubungan interaksi sosial antar komponen sekolah.

Interaksi yang harmonis antara guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan kepala madrasah maupun dengan komponen pendukung lainnya dapat menciptakan kenyamanan dan ketenangan guru dalam melaksanakan tugasnya. Ini dapat membuat guru menjadi fokus pada pekerjaannya tanpa perlu terbebani secara psikologis oleh lingkungan. Guru juga menjadi leluasa untuk saling bekerjasama. Kondisi ini berimplikasi pada peningkatan kinerja sehingga bermuara pada tercapainya kepuasan kerja guru. Maka dengan hal ini dapat diduga bahwa iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Kerja Guru secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja Guru

Teori-teori di atas masing-masing menjabarkan keterkaitan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan salah satu faktor dari berbagai faktor yang memengaruhi terbentuknya kepuasan kerja guru. Begitu pun dengan iklim organisasi sekolah, terlihat kaitan dengan kepuasan kerja guru pada aspek tercapainya kondisi lingkungan yang nyaman dan mendukung.

Dari pemaparan tersebut, maka dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara

bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

D. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah.⁹¹ 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.⁹²

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

⁹¹ Nursalam, *Konsep Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu (Edisi Pertama)*, Jakarta: Salemba Medica, 2003, hal.132

⁹² Mohamad Nasir, *Metode Penellitian*, Bogor : Galia Indonesia, 2005, hal.151

diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.⁹³

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

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima.

⁹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, hal.64

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Metode Penelitian

Setiap penelitian memiliki karakter dan pendekatan yang bervariasi. Hal ini bergantung pada jenis dan metode yang digunakan. Adapun jenis dan metode yang diterapkan dalam tesis ini adalah:

1. Jenis Penelitian

Dilihat dari tingkat eksplanasi (*level of explanation*), penelitian ini tergolong *jenis penelitian deskriptif kuantitatif* yaitu suatu penelitian yang meneliti dan mempelajari suatu objek, kondisi, peristiwa dan fenomena yang sedang berkembang di masyarakat pada masa sekarang dan data-data hasil penelitian dianalisis secara kuantitatif. Dalam penelitian deskriptif, peneliti bisa saja membandingkan fenomena-fenomena tertentu sehingga merupakan suatu studi komparatif. Penelitian jenis ini juga dapat menyelidiki kedudukan (status) variabel yang memiliki konstelasi dengan variabel lainnya. Bila dilihat dari waktu pelaksanaannya, penelitian ini dapat tergolong ke dalam *jenis penelitian cross sectional*, yaitu penelitian yang dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat.

Berdasarkan bidang penelitian, sebagaimana dikemukakan Sugiyono kegiatan penelitian ini tergolong *jenis penelitian akademik*, yaitu penelitian yang dilakukan para mahasiswa sebagai metode edukasi, yang

mementingkan validitas internal atau caranya yang harus benar, yang berbentuk skripsi, tesis dan disertasi.¹ Sedangkan bila dilihat dari tujuannya, penelitian ini tergolong *jenis penelitian terapan*, sebagaimana dijelaskan Jujun S. Sumantri bahwa penelitian terapan adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji, mengevaluasi kemampuan suatu teori yang dipergunakan untuk memecahkan masalah masalah praktis.²

2. Metode Penelitian

Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah, untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sugiyono mengemukakan bahwa ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan metode penelitian, yaitu *cara ilmiah* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan berdasarkan pada karakteristik keilmuan, yakni rasional, empiris dan sistematis. Rasional yang berarti kegiatan kegiatan penelitian itu dapat dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris*, yakni cara-cara yang dilakukan dalam penelitian dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis*, artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif dan *Research and Development (R&D)* berbeda, akan tetapi seluruhnya sistematis.³

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional. Metode survei dipergunakan dengan pertimbangan-pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data dari

¹Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 8.

²Jujun S. Sumantri, *Filosafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*, Jakarta: Pustaka Sinar harapan, 2003, h.110.

³Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif...*, h. 3.

tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dengan alat pengumpul data berbentuk angket (*kuesioner*), test dan wawancara terstruktur dan berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan dari peneliti.

Metode survei digunakan sebagai teknik penelitian yang melalui pengamatan langsung terhadap suatu gejala atau pengumpulan informasi melalui pedoman wawancara, kuisisioner, kuisisioner terkirim (*mailed questionnaire*) atau survei melalui telepon (*telephone survey*). Dimensi survei unit analisis data adalah, survei tidak hanya terbatas pada daftar pertanyaan saja, namun juga riset kepada orang-orang. Penganalisisan mungkin menggunakan informasi dari negara-negara, tahun, peristiwa, organisasi, dan lain sebagainya. Jika suatu analisis tersebut tidak digunakan kepada orang lain maka dapat dimanfaatkan untuk kedepannya.

Tujuan metode survei dalam bidang sosial adalah untuk menyediakan informasi mengenai suatu masalah, baik informasi yang bersifat masalah praktis maupun untuk mendeskripsikan suatu gejala. Fungsi metode survei dalam bidang sosial lebih bersifat teoritis, yaitu menguji sejumlah hipotesis yang disarankan oleh teori sosiologi.

Di samping metode survei yang dijelaskan di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan *korelasional* di mana data-data yang diperoleh peneliti melalui survei itu diolah untuk menghubungkan suatu variabel dengan variabel lain untuk memahami suatu fenomena dengan cara menentukan tingkat atau derajat hubungan di antara variabel-variabel tersebut.⁴ Kajian dalam penelitian ini lebih mengarah pada studi deskriptif yaitu usaha untuk mendeskripsikan dan menginterpretasi apa yang ada. Ia bisa mengenai kondisi atau *hubungan* yang ada, pendapat yang sedang tumbuh, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau kecenderungan yang tengah berkembang.⁵

⁴Ibnu Hadjar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kwantitatif dalam Pendidikan*, Jakarta : Rajawali Pers, 1996, cet. I, h. 345

⁵Sanapiah Faisal, *Metodologi Penelitian Pendidikan* Surabaya, Usaha Nasional, 1982, h.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek-objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda, tumbuh-tumbuhan dan peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam seluruh penelitian.⁶ Sedangkan menurut Sugiyono menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian untuk ditarik kesimpulannya.⁷ Menurut Suharsimi Arikunto, apabila subyek yang diteliti kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlahnya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih.⁸

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah se Kota Bima, Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) pada semester genap tahun pelajaran 2015-2016 yang berjumlah 256 orang. Para guru tersebut tersebar pada 7 Madrasah Aliyah di 4 kecamatan dari 5 kecamatan yang terdapat di Kota Bima. Lebih rinci mengenai sebaran populasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1
Penyebaran Populasi Penelitian

No	Kecamatan	Populasi per Madrasah	Jumlah Populasi
1.	Asakota	Madrasah Aliyah Negeri 2 = 58	102
		MA Darul Hikmah = 18	
		MA Al-Ikhlâs = 26	
2.	Rasanae Barat	Madrasah Aliyah Negeri 1 = 68	68
3.	Mpunda	MA Al-Husainy = 37	62
		MA As-Shiddiqiyah = 25	
4.	Raba	MA Nurul Ihsan = 24	24
5.	Rasanae Timur	-	-
Total			256

⁶Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 1990, cet. Ke-2, h. 3

⁷ Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2007, h. 57

⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek ...*, h. 112

2. Sampel

Sampel adalah jumlah populasi yang dipilih untuk sumber data.⁹ Salah satu syarat yang harus dipenuhi di antaranya adalah bahwa sampel harus diambil dari bagian populasi. Sampel penelitian ialah sebagian atau wakil populasi yang diteliti atau sebagian anggota populasi yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, sampel adalah himpunan bagian dari populasi.¹⁰

Pengambilan sampel ini didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat, atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi. Dan subyek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subyek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi.¹¹

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.¹² Penarikan sampel dilakukan secara proporsional sesuai besar sebaran populasi perwilayah (kecamatan). Sedangkan 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.¹³ Oleh karena hak setiap subyek sama, maka penelitian ini terlepas dari perasaan ingin mengistimewakan satu atau beberapa subyek untuk menjadi sampel.

⁹ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, h. 54

¹⁰ M. Toha Anggoro, dkk., *Metode Penelitian*, Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2004, h. 42.

¹¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek...*, h. 117.

¹² Sugiyono, *Statistika Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 1999, h. 59.

¹³ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research...*, h. 75.

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 :¹⁴

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

Keterangannya adalah n = ukuran sampel; N = Jumlah populasi, dan adapun d = *Margin of error* (tingkat penyimpangan). Untuk perhitungan ukuran sampel dalam penelitian ini adalah : diketahui $N = 256$ dan $d = 0,05$ (5%), maka :

$$\begin{aligned} n &= \frac{256}{256(0,05^2) + 1} = \frac{256}{256 \times 0,0025 + 1} = \frac{256}{0,64 + 1} = \frac{256}{1,64} \\ &= 156,09 = \mathbf{156} \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin di atas, diperoleh hasil bahwa jumlah sampel untuk penelitian ini adalah 156 orang. Adapun sebaran sampel menurut area yang telah dijabarkan sebelumnya adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2
Ukuran dan Sebaran Sampel Penelitian

No	Area (Kecamatan)	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Asakota	102	$102/256 \times 156 = 62,16 = \mathbf{62}$
2.	Rasanae Barat	68	$68/256 \times 156 = 41,44 = \mathbf{41}$
3.	Mpunda	62	$62/256 \times 156 = 37,78 = \mathbf{38}$
4.	Raba	24	$24/256 \times 156 = 14,63 = \mathbf{15}$
Total		256	156

¹⁴ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Jakarta: Alfabeta, 2002, h. 47.

C. Sifat Data

Data adalah hasil penelitian baik berupa fakta maupun angka. Data juga disebut segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi merupakan hasil suatu pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan.

Dalam penelitian data dapat dikualifikasikan dalam dua kategori yaitu data yang bersifat kualitatif dan data yang bersifat kuantitatif. data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk bilangan misalnya jenis kelamin, bilangan atau warna. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berbentuk bilangan, misalnya tinggi, panjang dan umur. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data yang bersifat kualitatif yang diangkakan selanjutnya disebut data kuantitatif yang berbentuk interval.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk menangkap data penelitian.¹⁵ 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.¹⁶

Instrumen yang dipilih dan digunakan tergantung pada sifat dan karakteristik penelitian yang dilakukan.¹⁷ Untuk memperoleh data primer, penelitian ini menggunakan instrumen berbentuk kuesioner (angket).

Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan

¹⁵Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Malang: IKIP Malang, 2008, h. 3

¹⁶Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposa l...*, h. 102

¹⁷Djaali dan Farouk Muhammad, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Restu Agung, 2005, h. 28

tertulis kepada responden untuk dijawabnya.¹⁸

Dalam penelitian ini penyusunan angket berdasarkan indikator-indikator dari variabel bebas (*independen*) maupun variabel terikat (*dependen*). Model angket yang digunakan adalah angket tertutup, yaitu jawaban sudah disediakan oleh peneliti dan responden tinggal memilih jawabannya. Angket ini digunakan untuk mengambil data yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu variabel terikat: kepuasan kerja guru (Y), dan variabel bebas: gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan Iklim Organisasi Sekolah (X_2). Proses pengumpulan data penelitian dilakukan peneliti secara langsung dengan cara menyebarkan kuesioner (angket) kepada responden yang telah ditetapkan dalam teknik pengambilan sampel (sampel terpilih). Kuesioner diminta untuk diisi (dijawab) secara individu tanpa bekerjasama dengan responden lainnya.

Daftar pertanyaan yang disajikan diukur dengan menggunakan model skala Likert. Sugiyono menegaskan bahwa “skala Likert dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tertentu tentang fenomena sosial”. Jawaban setiap instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang berupa kata-kata seperti tertera pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.3 Skala Likert¹⁹

No.	Frekuensi (%)	Jawaban	Sifat	Skor
1.	81 – 100	Sangat sesuai dengan kenyataan (SSK)	Sangat positif	5
2.	61 – 80	Sesuai dengan kenyataan (SK)	Positif	4
3.	41 – 60	Agak sesuai dengan kenyataan (ASK)	Netral	3
4.	21 – 40	Tidak sesuai dengan kenyataan (TSK)	Negatif	2
5.	1 – 20	Sangat tidak sesuai dengan kenyataan (STSK)	Sangat negatif	1

¹⁸Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 142

¹⁹Sugiyono, *Statistika Penelitian...*, h. 69

Ciri khas dari skala likert adalah bahwa makin tinggi skor yang diperoleh oleh seorang responden merupakan indikasi bahwa responden tersebut sikapnya makin positif terhadap objek yang diteliti.

Data yang terkumpul akan diolah dengan beberapa metode. Pertama, *editing* yaitu 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. Kedua, *skoring* yaitu untuk menentukan skoring dalam hasil penelitian ditetapkan bahwa responden yang menjawab pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh peneliti, diberi bobot sebagai berikut:

1. Pernyataan Positif:
 - a. Alternatif jawaban SL mempunyai bobot nilai 5
 - b. Alternatif jawaban SR mempunyai bobot nilai 4
 - c. Alternatif jawaban KK mempunyai bobot nilai 3
 - d. Alternatif jawaban JR mempunyai bobot nilai 2
 - e. Alternatif jawaban TP mempunyai bobot nilai 1
2. Pernyataan Negatif:
 - a. Alternatif jawaban SL mempunyai bobot nilai 1
 - b. Alternatif jawaban SR mempunyai bobot nilai 2
 - c. Alternatif jawaban KK mempunyai bobot nilai 3
 - d. Alternatif jawaban JR mempunyai bobot nilai 4
 - e. Alternatif jawaban TP mempunyai bobot nilai 5

Langkah ketiga, *tabulating* yaitu pengolahan data dengan memindahkan skor jawaban yang diperoleh dari angket ke dalam tabel tabulasi/penjumlahan sehingga diketahui total skor angket dari setiap responden.

1. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

a. Definisi Operasional

Kepuasan kerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan oleh guru berkaitan dengan berbagai aspek yang terdapat di dalam lingkungan kerjanya (sekolah).

b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Adapun kisi-kisi dan penyebaran butir angket untuk instrumen variabel kepuasan kerja guru adalah sebagai berikut.

Tabel 3.4

Kisi-kisi Angket Variabel Kepuasan Kerja Guru

No	Variabel	Dimensi	Indikator	No. Butir		Jumlah		
				+	-	+	-	Σ
1.	Kepuasan kerja guru (Y)	Iklim sekolah	Perasaan senang	1 2		2	-	2
			Kenyamanan bekerja	3	4	1	1	2
			Sarana prasarana	5	6	1	1	2
			Hubungan antar rekan kerja	7 8	9	2	1	3
		Status pekerjaan	Bidang tugas	10 11	1 2	2	1	3
			Tugas dan kewajiban	13 14	1 5	2	1	3
			Gaji	16 17	1 8	2	1	3
		Kepemimpinan kepala madrasah	Menghargai keputusan	19 20	-	2	-	2
			Pengakuan Kepala madrasah	21	2 2	1	1	2
			Perilaku Kepala madrasah	23 24	2 5	2	1	3
			Evaluasi oleh Kepala madrasah	26	2 7	1	1	2
		Pre status i	Prestasi siswa	28 29	-	2	-	2

		Mutu sekolah	30	3 1	1	1	2
		Pengembangan Kompetensi	32	3 3	1	1	2
		Pengembang Karir	34	3 5	1	1	2
<i>Total Butir</i>							35

2. Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1)

a. Definisi Operasional

Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini lebih kepada gaya kepemimpinan situasional yaitu berbagai cara atau pola perilaku yang diterapkan oleh kepala madrasah menurut situasi-situasi tertentu dalam usahanya memengaruhi dan mengarahkan individu-individu di dalam madrasah agar tercapai tujuan madrasah dan tujuan pendidikan.

b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Tabel 3.5

Kisi-kisi Angket Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah

No	Variabel	Dimensi	Indikator	No. Butir		Jumlah		
				+	-	+	-	Σ
2.	Gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1)	Gaya direktif	Instruksi langsung	1 2	-	2	-	2
			Memberikan penjelasan	3 4	-	2	-	2
			Memantau kinerja	5	6	1	1	2
			Mengendalikan situasi	7	8	1	1	2
		Gaya konsultatif	Meminta pendapat	9 10	1 1	2	1	3
			Melibatkan bawahan dalam tindakan	12 13	1 4	2	1	3
			Membimbing bawahan	15 16	1 7	2	1	3
		Gaya partisipatif	Mengarahkan bawahan	18 19 20	2 1	3	1	4

			Memberi kepercayaan	22 23 24	2 5 2 6	3	2	5
	Gaya delegatif		Memberi tanggung jawab penuh	27 28 29	3 0	3	1	4
			Memberi Sedikit bantuan	31 32 33	3 4 3 5	3	2	5
<i>Total butir</i>								35

3. Instrumen Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X_2)

a. Definisi Operasional

Iklim organisasi sekolah dalam penelitian ini adalah suatu kondisi atau keadaan (terutama non fisik) yang ada di dalam sekolah yang dapat memengaruhi sikap dan moral kerja warga sekolah.

b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Tabel 3.6

Kisi-kisi Angket Variabel Iklim Organisasi Sekolah

No	Variabel	Dimensi	Indikator	No. Butir		Jumlah		
				+	-	+	-	Σ
3.	Iklim organisasi sekolah (X_2)	-	Hubungan interaksi	1				
				2	5	4	2	6
				3	6			
				4				
			Keterbukaan komunikasi	7				
				8	1	5	1	6
				9	2			
				10				
			Dukungan dan kerja sama	11				
				13	1	4	2	6
				14	7			
				15	1			
			Perhatian dan penghargaan	16	8			
				19		5	1	6
				20	2			
				21	4			
			22					

			23				
		Kebebasan berpendapat	25 26 27 28	2 9 3 0	4	2	6
		Gaya manajemen	31 32 33 34	3 5	4	1	5
<i>Total butir</i>							35

E. Uji Coba Instrumen Penelitian

1. Waktu dan Tempat Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen akan dilaksanakan pada minggu ke-3 di bulan Januari 2016. Adapun tempat uji coba adalah pada Madrasah Aliyah di wilayah Kota Bima.

2. Sampel Uji Coba Instrumen

Jumlah responden untuk uji coba instrumen sebanyak 30 orang guru yang bukan merupakan sampel penelitian. Dan jumlah butir angket yang akan diuji sebanyak 35 butir pernyataan permasing-masing variabel.

3. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian

Instrumen angket yang akan digunakan pada penelitian terlebih dahulu diuji coba untuk memperoleh validitas dan reliabilitas, adapun teknik pengujian yang digunakan adalah.

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Jenis validitas yang digunakan dalam instrumen penelitian ini adalah validitas logis. Sebuah instrumen dikatakan memiliki validitas logis apabila instrumen tersebut secara analisis akal sudah sesuai dengan isi (*content*) dan aspek (*construct*) yang diungkap. Instrumen yang sudah sesuai dengan isi dikatakan sudah memiliki validitas isi, sedangkan instrumen yang sudah sesuai dengan aspek yang akan diukur dikatakan sudah memiliki validitas

konstruksi.²⁰

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”²¹

Sebuah data dikatakan valid apabila hasil penelitian terdapat kesamaan data yang terkumpul dengan data sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.²²

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).

Pada penelitian ini digunakan sebanyak 30 orang responden uji coba. Maka r_{tabel} dari $N = 30$ pada taraf $\alpha = 0,05$ adalah 0,361. Butir angket dikategorikan valid apabila nilai r_{hitung} dari butir-butir tersebut adalah $> 0,361$.

Hasil uji validitas pada angket variabel kepuasan kerja (Y) diketahui bahwa dari total 35 butir pernyataan yang diujikan, terdapat 9 butir soal yang dinyatakan tidak valid yaitu butir ke-9, 10, 11, 16, 23, 29, 33, 34, dan 35. Selanjutnya butir-butir pernyataan tersebut tidak dipergunakan dalam penelitian.

Pada butir angket variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) ditemukan bahwa terdapat 9 butir pernyataan yang tidak valid dan tidak dipergunakan untuk penelitian. Butir-butir tersebut adalah butir pernyataan ke-4, 6, 8, 14, 19, 30, 32, 33 dan 35.

²⁰Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, h. 219

²¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, h.120

²² Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian...*, h. 267

Selanjutnya pada butir angket variabel iklim organisasi sekolah (X_2) ditemukan bahwa terdapat 8 butir pernyataan yang tidak valid dan tidak depergunakan untuk penelitian. Butir-butir tersebut adalah butir pernyataan ke-4, 5, 12, 18, 26, 30, 34, dan 35.

Untuk menyamakan jumlah butir angket yang digunakan dari tiap variabel maka penulis memutuskan untuk mengambil sebanyak 26 butir pernyataan valid dari masing-masing variabel (Y , X_1 dan X_2). Rincian dari hasil uji validitas ini penulis letakkan pada bagian lampiran.

b. Uji Reliabilitas

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.²³

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. Jika hasil penilaian yang diberikan oleh instrument tersebut konsisten memberikan jaminan, bahwa instrument tersebut dapat dipercaya”.²⁴

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

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Keterangan :

²³ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995, h.146

²⁴ Ronny Kountur, *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Jakarta: PPM, 2000, h. 161.

α = Koefisien Reliabilitas (Alpha)

K = Jumlah/Banyak butir

$\sum Si^2$ = Jumlah varians skor butir

St = Varians skor total butir

Selanjutnya alat ukur (instrument) dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas sekurang-kurangnya adalah tinggi/kuat. Tolak ukur derajat reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.7

Klasifikasi Koefisien Reliabilitas²⁵

Nilai r	Tingkat Kepercayaan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,00	Sangat tinggi

Hasil uji reliabilitas pada angket variabel Y, X₁ dan X₂ secara rinci akan dijabarkan pada bagian lampiran. Adapun hasil akhir dan kriteria reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.8

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	α (Alpha)	Kriteria
Kepuasan Kerja Guru (Y)	0.88	Sangat tinggi / sangat kuat
Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X ₁)	0.92	Sangat tinggi / sangat kuat
Iklm Organisasi Sekolah (X ₂)	0.92	Sangat tinggi / sangat kuat

F. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap

²⁵ Suharsini Arikunto, *Penelitian Tindakan Kelas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, h. 100

fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam menganalisis tentang penelitian ini, peneliti menggunakan:

1. Analisa Deskriptif

Untuk mendeskripsikan setiap variabel penelitian sehingga didapatkan gambaran umum tentang variabel yang diungkap, gambaran ini yang dapat diperoleh adalah jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*standard error mean*), *median*, mode (*modus*), simpang baku (*standard deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum score*), skor tertinggi (*maximum score*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari ketiga variabel penelitian. Adapun penjelasan mengenai unsur-unsur yang diketahui melalui analisa deskriptif tersebut adalah.

a. Mean (nilai rata-rata)

Mean adalah nilai rata-rata dari beberapa buah data. Nilai mean dapat ditentukan dengan membagi jumlah data dengan banyaknya data.²⁶ Mean (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data. Mean suatu data juga merupakan statistic karena mampu menggambarkan bahwa data tersebut berada pada kisaran mean data tersebut. Mean tidak akan dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data nominal dan ordinal. Berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data.

b. Median (nilai tengah)

Median menentukan letak tengah data setelah data disusun menurut urutan nilainya. Biasa juga nilai tengah dari data-data yang terurut.²⁷ Adalah Simbol untuk median adalah **Me**. Dengan median Me adalah 50 % dari banyak data yang nilainya paling tinggi paling rendah. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil

²⁶ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, cet. ke-7, 2012, h.177.

²⁷ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif ...*, h.187.

dan banyak data genap. Untuk banyak data ganjil, setelah data disusun menurut nilainya, maka median Me adalah data yang terletak tepat di tengah. Median bisa dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Me = Q_2 = \begin{cases} \frac{x_{n+1}}{2}, & \text{jika } n \text{ ganjil} \\ \frac{x_{\frac{n}{2}} + x_{\frac{n}{2}+1}}{2}, & \text{jika } n \text{ genap} \end{cases}$$

c. Modus (nilai yang sering muncul)

Modus adalah nilai yang sering muncul.²⁸ Jika kita tertarik pada frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus. Modus sangat baik bila digunakan untuk data yang memiliki skala kategorik yaitu nominal atau ordinal adalah data kategorik yang bisa diurutkan.

d. Standar Deviasi dan Varians

Standar deviasi dan varians salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individual terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi atau simpangan baku merupakan variasi sebaran data.²⁹

Semakin kecil nilai sebarannya berarti variasi nilai data sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya adalah sama, Perhitungan standar deviasi secara manual menggunakan rumus berikut:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x_1 - \bar{x})^2}{n}}$$

e. Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk statistik popular yang sederhana sehingga kita dapat lebih mudah mendapat gambaran tentang situasi hasil penelitian.

²⁸Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h.186.

²⁹Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 189.

Distribusi frekuensi atau table frekuensi adalah suatu table yang banyaknya kejadian atau frekuensi (*cases*) didistribusikan ke dalam kelompok-kelompok (kelas-kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis table distribusi frekuensi adalah sebagai berikut :

- 1) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis table statistik yang didalamnya disajikan frekuensi dari data angka, dimana angka yang ada tidak dikelompokkan.
- 2) Tabel distribusi frekuensi data kelompok adalah salah satu jenis table statistik yang di dalamnya disajikan pencaran frekuensi dari data angka , dimana angka-angka tersebut dikelompokkan.
- 3) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis table statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis table statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambahkan baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi kumulatif ada dua yaitu table distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan kelompok.
- 4) Tabel distribusi frekuensi relative ; table ini juga dinamakan tabel persentase, dikatakan "*frekuensi relative*" sebab frekuensi yang disajikan disini bukanlah frekuensi yang sebenarnya, melainkan frekuensi yang dituangkan dalam bentuk angka persenan.

Dari analisis ini dapat diperoleh gambaran penyebaran hasil penelitian masing-masing variabel secara kategorikal. Analisis deskriptif yang dipakai adalah deskriptif persentase. Dalam analisis ini digunakan nilai *mean* (rata-rata) total skor dari masing-masing variabel untuk dibandingkan dengan skor idealnya. Adapun skor ideal diperoleh dari banyaknya item dikalikan dengan skor ideal perbutir yaitu 5. Perbandingan antara rata-rata skor dan skor ideal ini menghasilkan persentase skor. Persentase inilah selanjutnya dibandingkan dengan kriteria yang digunakan dan diketahui tingkatannya. Adapun kriteria yang

digunakan adalah :³⁰

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

Rangkaian proses dari analisa diskriptif dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan bantuan program statistik berbasis komputer yaitu SPSS versi 22 *for Windows* dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi sebagai berikut:³¹

- a. Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar "*data view*"
- b. Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, dan X₂) pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label*
- c. Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *descriptive statistic* > *frequencies* > masukan variabel yang ingin dideskripsikan (misalnya Y) pada kotak *variable (s)* > *statistics*, ceklis pada kotak kecil: *mean, median, mode, sum, standar deviation, variance, range, minimum, maximum,* > *kontinue* > *OK*. Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui data deskriptif seluruh variabel.
- d. Untuk membuat grafik histogram cari dulu panjang kelas dengan cara:

$$P = R/k$$

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

$$R = \text{range yakni nilai tertinggi (maximum) - nilai terendah (minimum)}$$
- e. Setelah panjang kelas di ketahui, dibuat kelas interval

³⁰ Moch. Idochi Anwar, "Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru" *Tesis*. Bandung: FPS IKIP Bandung, 1984, h. 101

³¹Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, ANDI Offset, 2010, h.41-50

- f. Klik: *Transform* › *Recode Different Variables* › masukan nama variabel (Y) dikotak *input variable ~ output variable* › *Name* (tuliskan simbol variabel contoh Y) › *Old and New Value* › *Range* (masukan kelas interval contoh 81-90) › *Value* (tuliskan: 1, 2, 3...) › *Continue* › *OK*.
- g. Lanjutkan untuk membuat grafiknya dengan cara: *Analyze* › *Deskriptive Statistics* › *Frequencies* › masukan nama variabel contoh (Y) ke kotak *Variable (s)* › *Chart* › *Histograms* › *With normal curve* › *Continue* › *OK*

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi³² Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random. Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5 % maka taraf kepercayaan 95 % dan bila peluang kesalahan 1 % maka taraf kepercayaan 99 %. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah *taraf signifikansi*.

Menurut Sugiyono untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan *statistic parametric* memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, dan dalam uji regresi

³²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, h. 209.

harus terpenuhi asumsi linieritas.³³ Maka untuk memenuhi persyaratan tersebut, dilakukan serangkaian pengujian sebagai berikut.

a. Uji Persyaratan Analisis

Data hasil penelitian akan dianalisis secara statistik dengan teknik korelasi dan regresi baik secara parsial maupun ganda. Teknik analisis regresi dapat digunakan bilamana data uji coba penelitian berdistribusi normal, homogen dan memiliki hubungan linier antar variabel, maka sebelum dianalisis terlebih dahulu perlu diuji: (1) normalitas, (2) homogenitas, dan (3) linieritas.

Penjelasan mengenai rangkaian uji persyaratan ini adalah sebagai berikut.

1) Uji Linieritas Persamaan Regresi

Uji linieritas data bertujuan untuk mengetahui linier tidaknya masing-masing variabel independen (X_1 dan X_2) terhadap variabel dependen (Y). Kriteria yang digunakan untuk menguji linier tidaknya data bahwa datanya linier (hipotesis diterima), jika F_{hitung} lebih kecil dibandingkan F_{tabel} atau penyimpangan sebaran tidak signifikan. Pengujian dilakukan dengan analisis regresi sederhana variabel X dengan Y menggunakan *tes of linierity* program SPSS 22 for Windows.

Adapun langkah pengujian linearitas dalam program SPSS sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi sebagai berikut:³⁴

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar "*data view*"
- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y , X_1 dan X_2) pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label*.
- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *compare means* > *means* > masukan variabel Y pada kotak *devenden* > variabel X

³³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, h. 210.

³⁴Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik...*, h.151-173

pada kotak *indevenden* › *options* › ceklis pada kotak kecil: *test for linearity* › *kontinue* › *OK.* › lihat nilai F dan nilai P Sig. Apabila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai P Sig $> 0,05$ (5%), berarti *Ho diterima dan H₁ ditolak* Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas X adalah linear.*

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

2) Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran

Uji normalitas ini digunakan untuk meneliti gejala yang diselidiki mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan “*goodness of fit*” dari Kolmogorov-Smirnof karena data penelitian berskala ordinal.³⁵ Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas, jika probabilitas (p) $> 0,05$ maka data penelitian dinyatakan berdistribusi normal.

Data dianalisis dengan bantuan komputer program SPSS versi 22 *for Windows* dengan langkah-langkah:³⁶

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁ dan X₂) pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label*.
- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *dependen* › variabel X pada kotak *indevenden* › *save* › *residuals* ceklis pada kotak kecil: *unstandardized* › *enter* › *OK.* › lihat pada *data view* muncul *resi I.*

³⁵Singgih Santoso, *SPSS Pengolahan Data Statistik Secara Profesional...*, h. 331

³⁶Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik...*, h.221-233

- d) Tahap selanjutnya klik *Analyze* › *nonparametrik* › *test* › *one sample K-S* › masukan *unstandardized* pada kotak *test variable list* › *ceklist normal* › *OK* lihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* kalau $> 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ berarti *Ho diterima dan H_1 ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X adalah berdistribusi normal*.
- e) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas variabel berikutnya.

3) Uji Homogenitas Data

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui kesamaan varian masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian homogenitas menggunakan bantuan komputer program SPSS 22 for Windows dengan metode *Levene's test of homogenitas of variance*. Agar variabel bebas memiliki varian yang sama dalam setiap kategori variabel bebas, maka hasil *Levene's test* harus tidak signifikan (hasil lebih dari 0,05). Dengan kata lain agar datanya homogen, maka nilai dari *Levene's test* harus tidak signifikan atau $(p) > 0,05$. Data disebut homogen jika bentuk sebaran nilai residual berstandar tidak membentuk pola tertentu (semakin membesar atau mengecil) akan tetapi tampak random.

Adapun langkah-langkah SPSS untuk uji ini adalah sebagai berikut:³⁷

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar "*data view*"

³⁷ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik...*, h.183-214

- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁ dan X₂) pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label*.
- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *devidenden* › variabel X pada kotak *indevidenden* › *plots* › masukan *SRESID* pada kotak Y dan *ZPRED* pada kotak X › *continue* › *OK*. lihat gambar, jika titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedas*.

b. Teknik Pengujian Hipotesis

Teknik-teknik yang akan digunakan untuk pengujian terhadap tiga hipotesis penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1) Uji Korelasi Sederhana (*Product Moment*)

Uji korelasi parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan anantara 2 variabel (misalnya X dan Y) dimana salah satu variabel dibuat tetap atau konstan.³⁸ Korelasi Product Moment yang dikembangkan oleh Karl Pearson 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 :

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

Keterangan :

r_{xy} : pengaruh variable X dan Y

y : jumlah seluruh skor total

x : jumlah seluruh skor item

³⁸Riduwan, *Dasar-Dasar Statistik*, Bandung: Alfabeta, 2003, h. 233

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 0.00³⁹
- 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 nilai signifikansi (*sig.*) lebih dari 0.05.

Untuk menentukan korelasi sederhana ini digunakan bantuan program SPSS 22 *for windows*.

2) Uji Regresi Sederhana

Uji regresi adalah alat analisis peramalan nilai pengaruh antara dua variabel, satu variabel bebas (X) terhadap satu variabel terikat (Y) untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua variable.⁴⁰ Sedangkan

³⁹Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan...*, h. 174

⁴⁰Riduwan, *Dasar-Dasar Statistik...*, h. 253.

Sugiyono menyatakan bahwa analisis regresi digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya).⁴¹

Untuk menguji hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak dengan melihat signifikansi. Ketentuan penerimaan atau penolakan apabila signifikansi (*sig.*) $\leq 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara r_{tabel} dan r_{hitung} . taraf kesalahan yang digunakan 5%.

3) Uji Korelasi ganda

Uji korelasi ganda adalah satu nilai yang memberikan kuatnya pengaruh atau hubungan dua variabel atau lebih secara bersama-sama dengan variabel lain.⁴²

Untuk menentukan korelasi ganda ini digunakan bantuan program SPSS 22 *for windows*.⁴³ Tidak ada menu korelasi ganda dalam SPSS, namun dapat digunakan menu regresi ganda yang tidak hanya menghasilkan nilai regresi/determinasi ganda (R^2) tapi juga nilai korelasi ganda (R).

4) Uji Regresi Ganda

Uji regresi ganda adalah alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih yaitu X_1 dan X_2 , secara bersama-sama dengan Y .⁴⁴ Sedangkan Sugiyono menyatakan bahwa analisis regresi ganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya).⁴⁵

⁴¹Sugiyono, *Statistika Penelitian...*, h. 250-251.

⁴²Riduwan, *Dasar-Dasar Statistik...*, h. 238.

⁴³Tulus Winarsunu, *Statistik: Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*, Malang: Universitas Muhammadiyah, 2002, h. 250.

⁴⁴Riduwan, *Dasar-Dasar Statistik...*, h. 253.

⁴⁵Sugiyono, *Statistika Penelitian...*, h. 250-251.

Pengujian regresi ganda dua prediktor dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS 22 *for windows*. Untuk menguji hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak dengan melihat signifikansi. Ketentuan penerimaan atau penolakan apabila signifikansi $\leq 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara r_{tabel} dan r_{hitung} . taraf kesalahan yang digunakan 5%.

Untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan *SPSS Statistic* baik melalui analisis korelasi maupun regresi, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi berikut ini:⁴⁶

- 1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar "*data view*"
- 2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y , X_1 , dan X_2) pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label*.
- 3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *correlate* › *bivariate* › masukan variabel yang akan dikorelasikan › *Pearson* › *one-tailed* › *OK*. lihat nilai koefisien korelasi pada kolom *Pearson Correlation*
- 4) Untuk melihat besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) atau nilai koefisien korelasi dikuadratkan dan sisanya (dari 100%) adalah faktor lainnya.
- 5) Untuk melihat kecenderungan arah persamaan regresi ($\hat{Y} = a + bX_1$), klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *devenden* › variabel X pada kotak *indevenden* › *OK*. › lihat pada *output Coefficients^a* › nilai *constant* dan nilai variabel.

G. Hipotesis Statistik

Sebelum menjabarkan teknik pengujian perlu untuk mencantumkan hipotesis statistik yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁴⁶ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik...*, h.129-139

Hipotesis Pertama :

H_0 : $\rho_{y.1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

H_1 : $\rho_{y.1} > 0$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

Hipotesis Kedua :

H_0 : $\rho_{y.2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

H_1 : $\rho_{y.2} > 0$ Terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

Hipotesis Ketiga :

H_0 : $R_{y.1.2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

H_1 : $R_{y.1.2} > 0$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

H. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian dalam tesis ini adalah seluruh Madrasah Aliyah di Kota Bima, Provinsi Nusa Tenggara Barat yang berjumlah 7 (tujuh) madrasah dan tersebar di 4 dari 5 kecamatan yang terdapat di Kota Bima.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini secara keseluruhan direncanakan berlangsung dalam kurun waktu 6 bulan. Dimulai pada November 2015 sampai dengan April 2016. Kurun waktu tersebut mencakup 3 tahap pokok kegiatan: 1) persiapan, 2) penelitian lapang, dan 3) pelaporan.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian dalam tesis ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah (MA) yang berada di Kota Bima, Provinsi Nusa Tenggara Barat. MA di Kota Bima berjumlah berjumlah 7 (tujuh) madrasah dan tersebar di 4 dari 5 kecamatan yang terdapat di Kota Bima. Dari tujuh MA tersebut, terdapat 2 MA Negeri dan 5 MA Swasta. Berikut tabel data jumlah guru permadsarah

Tabel 4.1

Data Guru MA se-Kota Bima

No	Madrasah	Kecamatan	Jumlah Guru
1.	Madrasah Aliyah Negeri 2	Asakota	58
2.	MA Darul Hikmah	Asakota	18
3.	MA Al-Ikhlash	Asakota	26
4.	Madrasah Aliyah Negeri 1	Rasanae Barat	68
5.	MA Al-Husainy	Mpunda	37
6.	MA As-Shiddiqiyah	Mpunda	25
7.	MA Nurul Ihsan	Raba	24
<i>Total</i>			256

Mempertimbangkan faktor efisiensi jumlah halaman penulis hanya menjabarkan dua profil Madrasah Aliyah di Kota Bima. Dua MA ini masing-masing mewakili MA Negeri dan MA Swasta.

a. MAN 2 Kota Bima

1) Gambaran Umum

Secara geografis MAN 2 Kota Bima berada pada posisi yang strategis di bagian barat Kota Bima yang berjarak 4 Km dari pusat pemerintahan Kota Bima. Lokasi Madrasah yang berada di Jalan Wolter Monginsidi No. 2 Lingkungan Tolobali Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima, telepon 0374-42374 dan email: man2bima@yahoo.com. Untuk mencapai MAN 2 dapat menempuh jalur melalui angkutan umum jalur A atau jalur B dari arah Timur atau Selatan turun di depan perempatan Daya Indah dan jalan beberapa meter menuju MAN 2 Kota Bima.

Madrasah memiliki luas lahan 29.698 m² ini merupakan kelanjutan dari PGAN Bima, sedangkan alih fungsi dari PGAN Bima pada tahun 1990 berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 64 tanggal 25 April 1990 Akta No 1339/1991 bersertifikat nomor 23.06.08.22.400009. Sejak tahun 1990 AN 2 Kota Bima telah mengalami perubahan kepemimpinan sebanyak 8 kali. Dalam perkembangannya selalu menghadapi jumlah siswa yang fluktuatif, pada tahun

2) Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah

MAN 2 Kota Bima mempunyai Visi: “Menyiapkan generasi penerus yang menghayati, mengamalkan IMTAQ dan menguasai IPTEK”.

Adapun misi MAN 2 Kota Bima adalah: “mencetak lulusan yang Islami, populis dan berkualitas sehingga dapat menjadi kader ulama dan kader pembangunan yang mandiri, jujur, dan bertanggung jawab duniawi dan ukhrawi.

3) Sarana Prasarana

Berikut gambaran sarana prasarana di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bima:

Tabel 4.2
Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Kota Bima

No	Jenis	Banyak	Keterangan
1.	Jumlah lokasi	1 tempat	
2.	Ruang Belajar	21 ruang	
3.	Ruang Kepala Sekolah	1 Ruang	
4.	Ruang Guru	1 Ruang	
5.	Ruang TU	2 Ruang	
6.	Perpustakaan	1 Ruang	
7.	Laboratorium	2 Ruang	
8.	Ruang Multimedia	1 Ruang	
9.	Ruang BP/BK	1 Kamar	
10.	Kamar mandi	16 ruang	
11.	Ruang Aula	1 Ruang	
12.	Asrama	1 Ruang	Rusak berat
13.	Alat olahraga	-	Bola kaki Bola volley Matras Meja Pingpong Lembing Cakram
14.	Alat peraga	-	Globe Peta Dunia Peta Indonesia Kerangka Manusia
15.	Musalla	1	
16.	Komputer	21 unit	6 rusak berat
17.	Laptop	3 unit	Baik
18.	Proyektor <i>in-fokus</i>	3 unit	Baik

4) Keadaan Siswa

Data siswa pada bulan Januari tahun 2016 adalah berikut:

Tabel 4.3

Keadaan Siswa MAN 2 Kota Bima Bulan Januari 2016

Kelas/Program	Jumlah Siswa		
	L	P	JUMLAH
X Bahasa	13	20	33
X Keagamaan	21	16	37
X IPS 1	27	14	41
X IPS 2	29	12	41
X IPA 1	10	30	40
X IPA 2	16	21	37
X IPA 3	11	29	40
X IPA 4	14	25	39
X IPA 5	6	24	30
JUMLAH I	147	191	338
XI Bahasa	10	24	34
XI IPA 1	6	24	30
XI IPA 2	9	24	33
XI IPA 3	10	20	30
XI IPA 4	5	20	25
XI IPS 1	14	12	26
XI IPS 2	16	11	27
XI Keagamaan	12	14	26
JUMLAH II	82	149	231
XII Bahasa 1	3	31	34
XII IPA 1	8	21	29
XII IPA 2	10	19	29
XII IPA 3	2	20	22
XII IPS 1	16	17	33
XII IPS 2	19	16	35
XII Keagamaan	12	15	27
JUMLAH III	70	139	209
JML I+II+III	299	479	778

b. MA Al-Husainy Kota Bima

1) Sejarah Pendirian Madrasah Aliyah Al-Husainy Kota Bima

Madrasah umumnya lahir dan berdiri atas inisiatif masyarakat setempat sebagai kesadaran terhadap pentingnya pengajaran agama kepada anak-anak.

Madrasah Aliyah (MA) Al-Husainy Kota Bima (NTB) bernaung dibawah payung Yayasan Nurul Qur'an yang berada dikelurahan Monggonao Kota Bima (NTB) terletak di pusat kota yang dikenal sebagai madrasah swasta yang memiliki fasilitas yang cukup lengkap bila dibandingkan dengan madrasah swasta yang lain, dan pengelolaannya melibatkan partisipasi masyarakat selaku pemilik dan pelaksana penyelenggaraan pendidikan.

Pada dasarnya nama Al-Husainy yang eksis sekarang ini dinisbatkan kepada pendirinya TGH. Husain yang dianggap memiliki andil besar sebagai pendiri pondok pesantren yang ada di Kota Bima yakni untuk membangun masyarakat yang sedang terbelakang kebodohan tentang masalah pendidikan agama. Awal mula berdirinya perguruan ini secara historis menyelenggarakan pendidikan secara *halaqoh* pada tahun 1935 M. TGH. Husain membentuk pengajian yang dilakukan secara sederhana. Pada masa ini santri tidak dibedakan dengan umur, status sosial dan latar belakang apapun, karena tujuan mereka adalah untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dengan sebanyak-banyaknya. Sedangkan muatan kurikulum yang diajarkan oleh TGH. Husain yaitu seputar pada pelajaran ilmu-ilmu al-Quran.

Setelah TGH. Husain meninggal dunia, pengajian al-Quran dan Pendidikan Agama Islam dilanjutkan oleh anaknya yaitu pada tahun 1969 M yang bernama TGH. Abubakar Husain. Untuk tempat berlangsungnya kegiatan pengajian masih tetap menggunakan rumah sebagai tempat yang alternatif dan pada saat

itu jumlah murid semakin meningkat dari sejumlah pelosok-pelosok Desa.

Pelaksanaan pengajaran agama Islam yang dilakukan oleh TGH. Abukar Husainy masih menggunakan rumah dan masjid/surau sebagai sarana alternatif, karena mengingat keterbatasan tempat yang ada, namun motivasi belajar masyarakat sangat antusias yang walaupun tempat kegiatan yang sangat sederhana.

Pada tahun 1981 kegiatan pengajian dilanjutkan oleh Drs. H. Ramli Ahmad, M.A.P sekaligus sebagai menantu dari TGH. Abubakar Husain. Pada saat inilah Yayasan Nurul Quran mulai didirikan atas prakarsa dari keluarga H. Husain yang dirintis oleh bapak H. Umar Abubakar Husain selaku Ketua Yayasan, yang di dalamnya diadakan program pondok pesantren informal dan proses kegiatan belajar mengajar secara formal (madrasah).

Beberapa faktor yang melatar belakangi dari pendirian Pondok Pesantren Al-Husainy ini yakni di antaranya adalah: pertama faktor psikologis, yakni untuk mengimbangi tuntutan kemajuan jaman yang terus berpacu. Kedua, sebagai organisasi yang bergerak dibidang pendidikan Islam merasa berkewajiban untuk mengabdikan dirinya bagi kemajuan umat Islam di Kota Bima (NTB). Ketiga, bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sangat relevan dengan kondisi masyarakat dan sekaligus untuk memberikan pembinaan mengenai ajaran-ajaran Islam.

Kegiatan pendidikan formal yang pertama diadakan oleh Yayasan Nurul Qur'an adalah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Husainy Kota Bima. MTs Al-Husainy Kota Bima didirikan pada tahun 1996 M. Untuk menampung para santri yang tamat pada Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah. Pengurus yayasan kemudian

mendirikan Madrasah Aliyah (MA) Al-Husainy Kota Bima pada tahun 1999 M.

Bersadarkan latar belakang inilah sehingga MA Al-Husainy didirikan atas visi dan misi dengan berafiliasikan kepada organisasi dalam bentuk yayasan yang kondisi dan ruang lingkungnya berbeda dengan madrasah lain. Setiap madrasah memiliki bendera sebagai ciri khas dengan dukungan komunitas tertentu, termasuk MA Al-Husainy Kota Bima yang mengambil nama tokoh agama yang kharismatik sebagai lambang dan orientasi pelaksanaannya.

Lebih jelas mengenai profil MA Al-Husainy Kota Bima adalah sebagai berikut:

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Al-Husainy Kota Bima
Organisasi Penyelenggara	: Yayasan Nurul Qur'an Bima
Alamat Madrasah	: Jln. BTN Pepabri No. 2
Status	: Terakreditasi B 24/Akr.MA/B/11/2007
Nomor Telepon	: (0374) 44144
Kelurahan	: Monggonao
Kecamatan	: Mpunda
Kota	: Bima
Provinsi	: Nusa Tenggara Barat
Kode Pos	: 84111
Nama Kepala Sekolah	: Hj. Fadlun H. Abubakar, S.Pd.I
Status Madrasah	: Swasta
Keadaan Gedung	: Permanen
NSM	: 131252720001
Tahun Didirikan/Dibangun	: 1998
Tahun Beroperasi	: 1999
Status Tanah	: Milik Yayasan
Luas Tanah	: 15.000 m ²

2) Motto, Visi dan Misi Madrasah Aliyah Al-Husainy Kota Bima

Motto dalam pelaksanaan pendidikan di MA Al-Husainy menjadi acuan untuk terselenggaranya pendidikan yang baik. Adapun motto MA Al-Husainy yakni “ Membentuk pribadi muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK, berakhlak karimah serta berwawasan Qur’ani”.

Visi Madrasah Aliyah Al-Husainy Kota Bima “Terbentuknya generasi Qur’ani, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang komprehensif, kreatif, inovatif, disiplin, bertanggungjawab, mandiri, berakhlak Qur’ani serta terbentuknya SDM yang berkualitas”.

Misi Madrasah Aliyah Al-Husainy Kota Bima “mengembangkan dan meningkatkan pendidikan al-Qur’an (Tarbiyah Al-Qur’an) bagi para santri, mengembangkan dan meningkatkan wawasan ilmu pengetahuan yang luas bagi santri, membentuk santri yang memiliki keterampilan/keahlian, kreativitas, inovatif, berdisiplin yang tinggi, mandiri serta bertanggung jawab, mengembangkan dan meningkatkan Tarbiyatul Qur’ani sehingga dapat mewujudkan generasi yang berjiwa serta berakhlak Qur’ani, meningkatkan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan SDM yang berkualitas.

3) Sarana Prasarana

Aspek lain yang dapat meningkatkan kualitas belajar mengajar ialah kelengkapan aspek-aspek determinan pendidikan. Adapun rincian fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MA Al-Husainy Kota Bima dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4
Keadaan Sarana dan Prasarana Pendukung Di MA Al-
Husainy Kota Bima

No	Jenis	Banyak	Keterangan
1.	Ruang Kelas	8 Lokal	
2.	Ruang Kepala Sekolah	1 Ruang	
3.	Ruang Guru	1 Ruang	
4.	Ruang TU	1 Ruang	
5.	Perpustakaan	2 Lokal	Semi Permanen
6.	Laboratorium IPA	1 Ruang	
7.	Laboratorium Bahasa	1 Ruang	
8.	Laboratorium Komputer	1 Ruang	
9.	Sarana MCK Guru	2 Kamar	
10.	Sarana MCK Siswa	9 Kamar	
11.	Ruang Aula	1 Ruang	
12.	Koperasi	1 Ruang	
13.	Komputer	30 Unit	
14.	Sarana Olahraga	-	Lengkap
15.	Masjid	1	
16.	Proyektor (<i>in-fokus</i>)	4 Unit	

Gambaran sarana pendukung di atas, menunjukkan bahwa madrasah ini memiliki kelengkapan yang dibutuhkan bagi sebuah proses pendidikan. Hal ini dilihat dari fasilitas pendidikan dimiliki yang relatif lengkap jika dilihat dari sisi sarana pendidikan yang harus dimiliki oleh sebuah lembaga pendidikan, apalagi jika dilihat sarana pendukung yang dimiliki madrasah lain.

Sarana pendukung menjadi alat ukur yang dapat dinilai mapannya sebuah lembaga pendidikan. Hal yang paling istimewa di madrasah ini adanya sarana pendukung berupa perpustakaan, laboratorium dan komputer serta media keterampilan santri. Selain

itu lembaga profit berupa koperasi madrasah yang menyuplai kebutuhan masyarakat terutama penyediaan bahan-bahan makanan pokok bagi warga di sekitar madrasah. Koperasi ini juga bisa menyediakan air bersih untuk kebutuhan lingkungan sekitarnya.

Tujuan didirikan lembaga profit di atas, berfungsi mendidik para siswa supaya memiliki bakat *enterpreneur* sekaligus menjadi sumber perniagaan dalam memenuhi kebutuhan madrasah, walaupun di sisi lain masih relatif kurang.

4) Keadaan siswa Madrasah Aliyah Al-Husainy Kota Bima

Untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi madrasah, maka salah satu yang harus diperhatikan adalah perkembangan jumlah siswa dari tahun ke tahun. Berdasarkan hasil dokumentasi yang peneliti ambil pada MA Al-Husainy Kota Bima, bahwa persentase penerimaan murid baru pada tiap tahun sangat bervariasi di MA Al-Husainy Kota Bima.

Hal tersebut dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Keadaan Perkembangan Siswa MA Al-Husainy pada Tiga Tahun Terakhir

Kelas	Jumlah Siswa		
	2013/2014	2014/2015	2015/2016
X	88	83	84
XI	69	65	66
XII	84	64	63
Jumlah	214	212	213

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah siswa dalam tiga tahun terakhir itu sangat bervariasi, itu disebabkan beberapa faktor. Satu diantaranya adalah kelengkapan sarana pendukung madrasah.

Dari sudut sosiologi, minat masyarakat untuk memasukkan anaknya ke madrasah tidaklah datang begitu saja tanpa ada sesuatu hasil yang dilihat dan dirasakan yang menyangkut masa depan MA Al-Husainy.

Laporan pengurus yayasan menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi masyarakat memasukkan anaknya ke madrasah ini antara lain

- a) Kualitas alumni madrasah ini sukses dalam menempuh pendidikan tinggi
- b) Lingkungan masyarakat bertetangga masih memilih jalur pendidikan agama daripada sekolah umum meskipun jaraknya lebih dekat dengan pusat pemerintahan
- c) Adanya keseriusan, ketekunan yang diperlihatkan pengurus yayasan. Guru-guru dan pembina yang dilihat langsung oleh masyarakat dalam usaha memajukan madrasah dengan bukti-bukti fisik dan non fisik dalam meningkatkan kualitas madrasah.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Secara berturut–turut akan dijelaskan gambaran deskriptif ketiga variabel yang diteliti, yaitu Kepuasan Kerja Guru (Y); Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1); dan Iklim Organisasi Sekolah (X_2).

Ketiga jenis data diperoleh melalui dua teknik pengumpulan data berupa kuisisioner 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. Total skor tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.:

Tabel 4.6
Total Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

Responden	Total Skor	Responden	Total Skor	Responden	Total Skor
1	109	53	121	105	113
2	107	54	124	106	113
3	108	55	122	107	122
4	105	56	115	108	122
5	106	57	120	109	125
6	112	58	125	110	122
7	111	59	123	111	120
8	112	60	118	112	122
9	106	61	124	113	123
10	100	62	122	114	115
11	107	63	125	115	122
12	108	64	125	116	103
13	113	65	120	117	102
14	114	66	123	118	107
15	98	67	124	119	120
16	107	68	121	120	122
17	109	69	122	121	121
18	111	70	112	122	109
19	109	71	110	123	107
20	95	72	113	124	106
21	98	73	121	125	109
22	97	74	119	126	106
23	100	75	119	127	109
24	99	76	113	128	106
25	101	77	110	129	107
26	99	78	113	130	108
27	99	79	95	131	108
28	94	80	117	132	105
29	95	81	115	133	107
30	96	82	113	134	102
31	102	83	117	135	102
32	97	84	116	136	111
33	95	85	116	137	111
34	95	86	114	138	102
35	94	87	114	139	111

36	96	88	115	140	113
37	95	89	108	141	113
38	100	90	109	142	110
39	115	91	108	143	112
40	117	92	108	144	112
41	120	93	110	145	110
42	115	94	116	146	111
43	118	95	116	147	105
44	115	96	109	148	104
45	121	97	108	149	102
46	122	98	113	150	102
47	107	99	113	151	101
48	119	100	115	152	104
49	122	101	115	153	101
50	118	102	113	154	105
51	106	103	116	155	103
52	122	104	114	156	103

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

Tabel 4.7

Data Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

No.	Aspek Data	Skor
1	<i>N</i> (total responden)	156
2	<i>Mean</i> (rata-rata)	110.86
3	<i>Std. Error of Mean</i> (rata-rata kesalahan standar)	0.664
4	<i>Median</i> (skor tengah)	111.00
5	<i>Mode</i> (skor yang sering muncul)	113
6	<i>Std. Deviation</i> (simpang baku)	8.293
7	<i>Variance</i> (varian)	68.767
8	<i>Range</i> (rentang skor)	31
9	<i>Minimum</i> (skor tertinggi)	94
10	<i>Maximum</i> (skor terendah)	125
11	<i>Sum</i> (total skor)	17294

Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel kepuasan kerja guru (Y) yang di peroleh dari hasil penelitian,

menunjukkan bahwa dengan jumlah responden (N) 156 orang, skor rata-rata 110,86 atau sama dengan 85,3 % dari skor idealnya yaitu 130. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel kepuasan kerja guru dengan kriteria sebagai berikut:¹

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

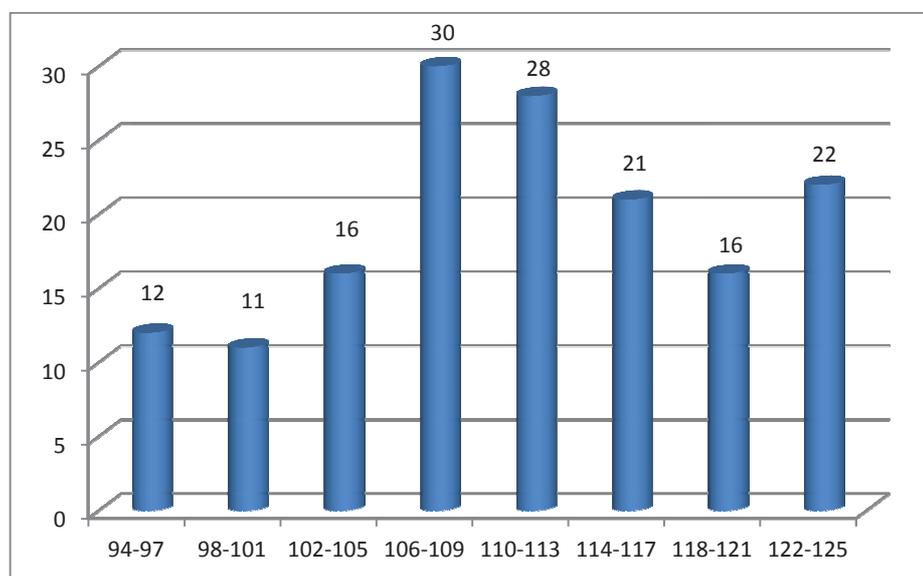
Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka dapat ditafsirkan bahwa kepuasan kerja guru MA se Kota Bima pada saat ini berada pada taraf (85,3 %). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru MA se Kota Bima pada taraf yang tinggi.

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

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi
Skor Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Relatif	Kumulatif (%)
94 - 97	12	7.69 %	7.69 %
98 - 101	11	7.05 %	14.74 %
102 - 105	16	10.26 %	25.00 %
106 - 109	30	19.23 %	44.23 %
110 - 113	28	17.95 %	62.18 %
114 - 117	21	13.46 %	75.64 %
118 - 121	16	10.26 %	85.90 %
122 - 125	22	14.10 %	100.00 %
Jumlah	156	100 %	

¹ Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*, Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984, h. 101



Gambar 4.1

Histogram Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

Penulis selanjutnya akan menganalisa secara deskriptif kecenderungan jawaban responden dari tiap butir pernyataan pada angket variabel kepuasan kerja (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)

Analisa butir variabel kepuasan kerja guru dikelompokkan berdasarkan dimensi-dimensi sebagai berikut.

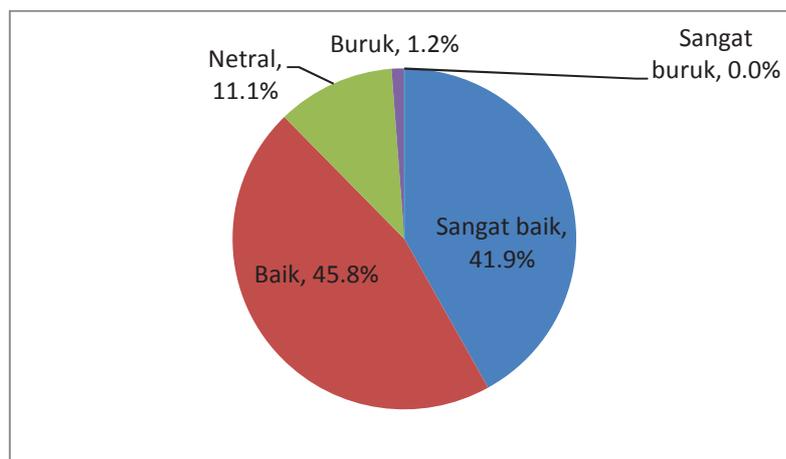
1) Iklim organisasi sekolah

Tabel 4.9

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Iklim Organisasi Sekolah

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke - 1	0	0	0	57	99
2	Ke - 2	0	0	3	53	100
3	Ke - 3	0	0	20	85	35
4	Ke - 4	0	0	38	83	35
5	Ke - 5	0	0	5	88	63
6	Ke - 6	0	15	48	61	32
7	Ke - 7	0	0	21	76	59
8	Ke - 8	0	0	4	68	84
Total		0	15	139	571	523
Persentase		0%	1.2%	11.1%	45.8%	41.9%

Dari 8 butir pernyataan terkait indikator iklim organisasi sekolah diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 4 (dipilih oleh 45.75% responden) disusul skor 5 (41.91%), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja guru yang tergambar melalui dimensi iklim organisasi sekolah pada kategori baik atau tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.2 Diagram Iklim Organisasi Sekolah

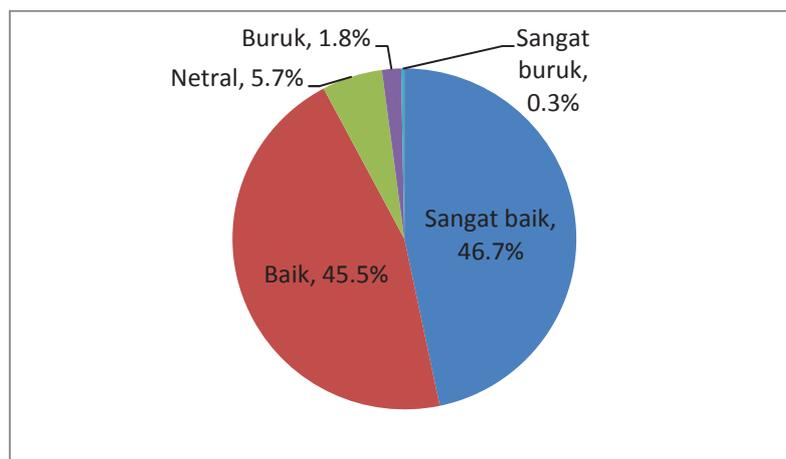
2) Status pekerjaan

Tabel 4.10

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Status Pekerjaan

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 12	0	9	16	54	77
2	Ke – 13	0	0	2	70	84
3	Ke – 14	0	0	6	59	91
4	Ke – 15	3	1	13	64	75
5	Ke – 17	0	2	13	118	23
6	Ke – 18	0	5	3	61	87
Total		3	17	53	426	437
Persentase		0.3%	1.8%	5.7%	45.5%	46.7%

Dari 6 butir pernyataan terkait indikator status pekerjaan diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 5 (dipilih oleh 46.7% responden) disusul skor 4 (45.5%), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden/guru yang tergambar melalui dimensi status pekerjaan pada kategori sangat baik atau sangat tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.3 Diagram Status Pekerjaan

3) Kepemimpinan kepala madrasah

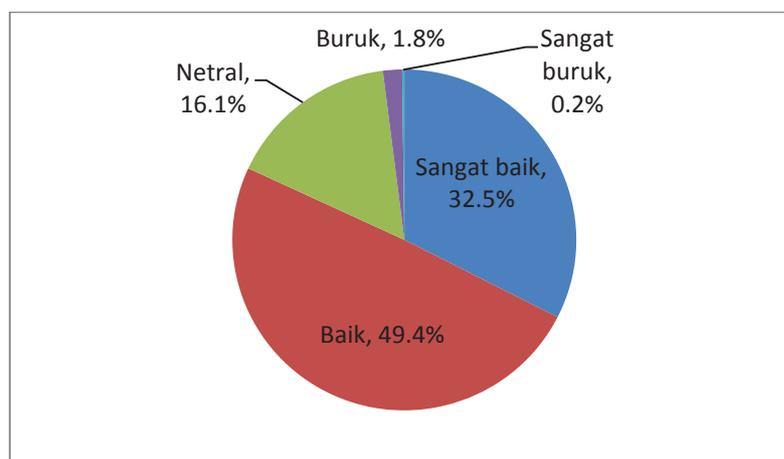
Tabel 4.11

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Kepemimpinan Kepala Madrasah

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 19	0	4	24	61	67
2	Ke – 20	0	0	4	85	67
3	Ke – 21	0	0	50	50	56
4	Ke – 22	0	1	19	89	47
5	Ke – 24	0	0	10	94	52
6	Ke – 25	0	1	38	74	43
7	Ke – 26	0	16	22	86	32
8	Ke – 27	3	0	34	77	42
Total		3	22	201	616	406
Persentase		0.2%	1.8%	16.1%	49.4%	32.5%

Dari 8 butir pernyataan terkait indikator kepemimpinan kepala madrasah diketahui bahwa rata-rata responden memilih jawaban

dengan skor 4 (dipilih oleh 49.36% responden) disusul skor 5 (32.53%), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja guru yang tergambar melalui kepemimpinan kepala madrasah pada kategori baik atau tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.4 Diagram Kepemimpinan Kepala Madrasah

4) Prestasi sekolah

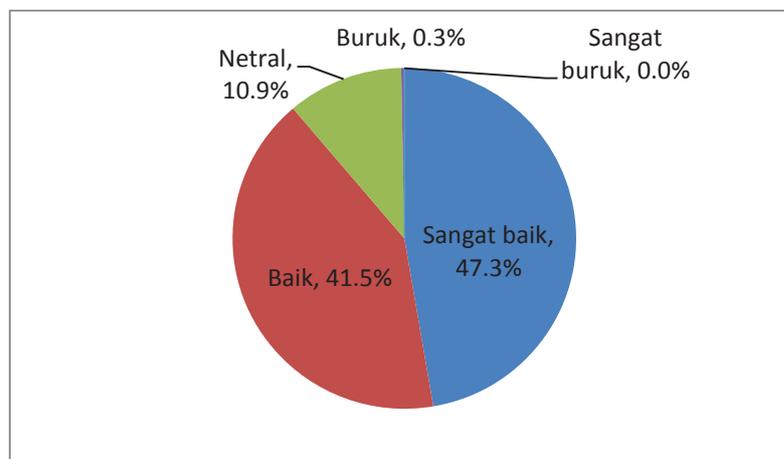
Tabel 4.12

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Prestasi Sekolah

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 28	0	2	11	65	78
2	Ke – 30	0	0	4	59	93
3	Ke – 31	0	0	48	74	34
4	Ke – 32	0	0	5	61	90
Total		0	2	68	259	295
Persentase		0.0%	0.3%	10.9%	41.5%	47.3%

Dari 4 butir pernyataan terkait indikator prestasi sekolah diketahui bahwa persentase rata-rata jawaban tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 5 (dipilih oleh 47.28% responden) disusul skor 4 (41.51%), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja

responden/guru yang tergambar melalui dimensi prestasi sekolah tempat mereka bekerja yaitu pada kategori sangat baik atau sangat tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.5 Diagram Prestasi Sekolah

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1)

Adapun total skor dari angket gaya kepemimpinan kepala madrasah tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.13
Total Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1)

Responden	Total Skor	Responden	Total Skor	Responden	Total Skor
1	93	53	120	105	108
2	98	54	127	106	115
3	100	55	119	107	121
4	100	56	120	108	111
5	99	57	127	109	111
6	93	58	126	110	121
7	98	59	110	111	120
8	96	60	105	112	117
9	107	61	127	113	122
10	110	62	121	114	116
11	93	63	120	115	123
12	101	64	121	116	98
13	93	65	119	117	90

14	96	66	118	118	100
15	110	67	121	119	121
16	95	68	117	120	121
17	94	69	121	121	125
18	93	70	116	122	102
19	93	71	116	123	105
20	108	72	116	124	101
21	110	73	108	125	104
22	87	74	108	126	103
23	93	75	107	127	103
24	93	76	120	128	101
25	92	77	120	129	102
26	86	78	121	130	106
27	87	79	116	131	102
28	101	80	115	132	111
29	100	81	111	133	110
30	87	82	111	134	105
31	87	83	106	135	107
32	97	84	106	136	106
33	94	85	111	137	104
34	93	86	115	138	104
35	101	87	111	139	104
36	101	88	110	140	104
37	91	89	98	141	104
38	95	90	98	142	102
39	115	91	118	143	103
40	111	92	120	144	100
41	116	93	98	145	101
42	109	94	86	146	105
43	107	95	98	147	99
44	108	96	90	148	100
45	115	97	98	149	95
46	123	98	115	150	95
47	108	99	118	151	90
48	123	100	115	152	99
49	124	101	105	153	89
50	123	102	114	154	90
51	105	103	107	155	91
52	123	104	104	156	99

Data total skor angket variabel iklim organisasi sekolah di atas selanjutnya dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Data Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah
(X₁)

No.	Aspek Data	Skor
1	<i>N</i> (total responden)	156
2	<i>Mean</i> (rata-rata)	106.58
3	<i>Std. Error of Mean</i> (rata-rata kesalahan standar)	0.864
4	<i>Median</i> (skor tengah)	106.00
5	<i>Mode</i> (skor yang sering muncul)	93
6	<i>Std. Deviation</i> (simpang baku)	10.786
7	<i>Variance</i> (varian)	116.336
8	<i>Range</i> (rentang skor)	41
9	<i>Minimum</i> (skor tertinggi)	86
10	<i>Maximum</i> (skor terendah)	127
11	<i>Sum</i> (total skor)	16626

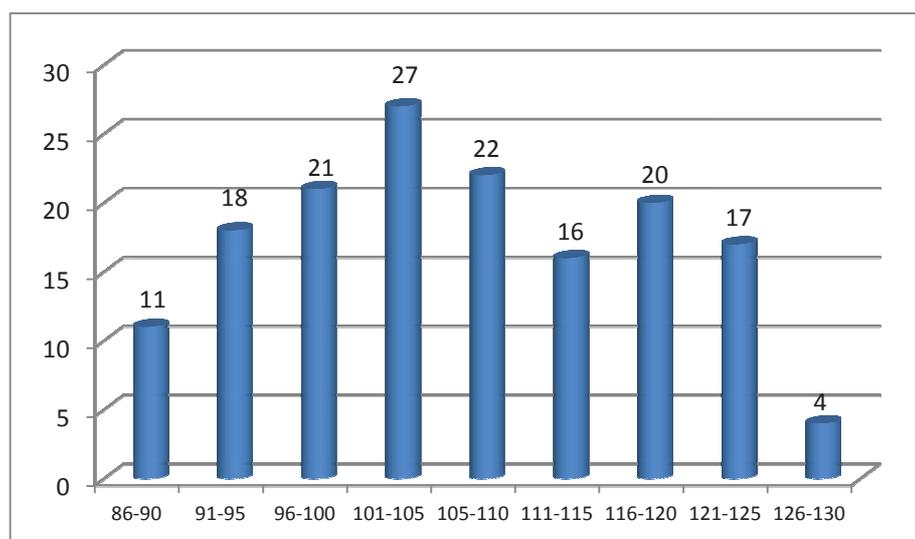
Dari tabel di atas diketahui *N* (jumlah responden) adalah 156, skor terendah adalah 86 dan tertinggi 127. Adapun rata-rata skor (*mean*) adalah 106,58.

Memperhatikan skor rata-rata variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah yaitu 106,58 atau sama dengan 82% dari skor idealnya yaitu 130. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut berada pada taraf **tinggi (82 %)**. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala MA se Kota Bima sangat baik.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X₁) ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Distribusi Frekuensi
Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X₁)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Relatif	Kumulatif
86 - 90	11	7.05%	7.05%
91 - 95	18	11.54%	18.59%
96 - 100	21	13.46%	32.05%
101 - 105	27	17.31%	49.36%
106 - 110	22	14.10%	63.46%
111 - 115	16	10.26%	73.72%
116 - 120	20	12.82%	86.54%
121 - 125	17	10.90%	97.44%
126 - 130	4	2.56%	100.00%
Jumlah	156	100 %	



Gambar 4.6

Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah (X₁)

Penulis selanjutnya akan mendeskripsikan secara rinci kecenderungan jawaban responden dari tiap butir pernyataan pada angket variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X₁). 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)

Analisa butir angket data variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dikelompokkan berdasarkan dimensi-dimensi sebagai berikut.

1) Gaya Direktif

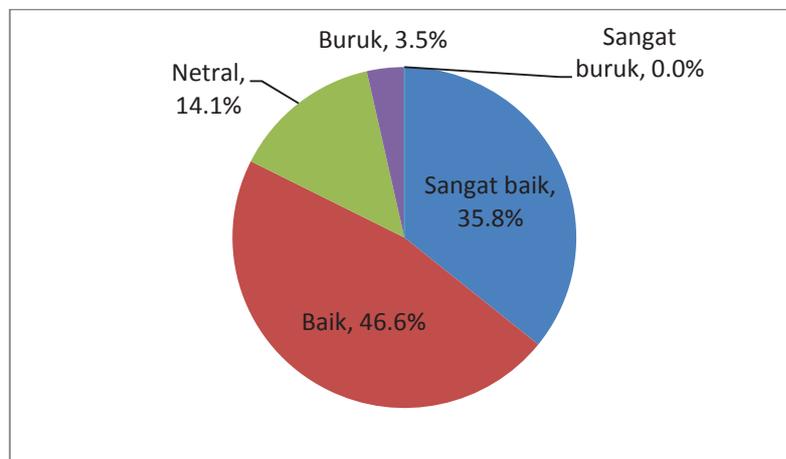
Tabel 4.16

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Direktif

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke - 1	0	1	24	75	56
2	Ke - 2	0	0	5	71	80
3	Ke - 3	0	1	9	74	72
4	Ke - 5	0	36	59	42	19
5	Ke - 7	0	0	13	75	68
6	Ke - 9	0	0	16	89	51
7	Ke - 10	0	0	28	83	45
Total		0	38	154	509	391
Persentase		0%	3.5%	14.1%	46.6%	35.8%

Dari 7 butir pernyataan terkait indikator gaya direktif kepala madrasah diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 4 (dipilih oleh 46.6% responden) disusul skor 5 (35,8%), hal ini menunjukkan bahwa secara umum gaya

kepemimpinan direktif yang digunakan kepala madrasah pada kategori baik atau tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.7 Diagram Gaya Direktif Kepala Madrasah

2) Gaya Konsultatif

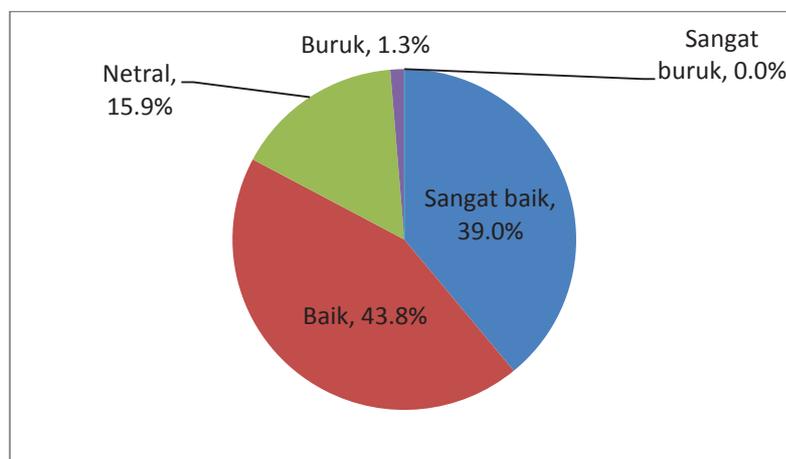
Tabel 4.17

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Konsultatif

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 11	0	3	28	59	66
2	Ke – 12	0	3	28	80	45
3	Ke - 13	0	1	28	76	51
4	Ke – 15	0	0	9	64	83
5	Ke – 16	0	1	16	72	51
6	Ke – 17	0	4	40	59	53
Total		0	12	149	410	365
Persentase		0%	1.3%	15.9%	43.8%	39%

Dari 6 butir pernyataan terkait indikator gaya konsultatif kepala madrasah diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 4 (baik) dipilih oleh 43.8% responden disusul skor 5 (sangat baik) oleh 39% reponden, hal ini menunjukkan

bahwa secara umum gaya kepemimpinan konsultatif yang digunakan kepala madrasah pada kategori baik atau tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.8 Diagram Gaya Konsultatif Kepala Madrasah

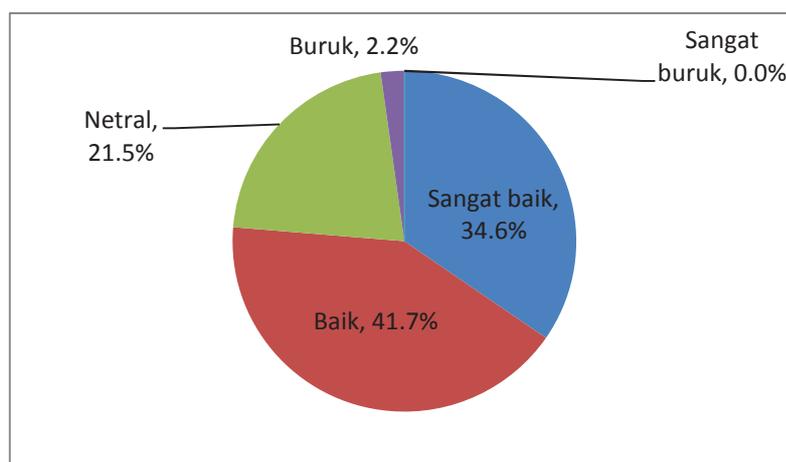
3) Gaya partisipatif

Tabel 4.18

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Partisipatif

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 18	0	3	11	61	81
2	Ke – 20	0	3	26	56	71
3	Ke – 21	0	9	38	55	54
4	Ke – 22	0	9	37	75	35
5	Ke – 23	0	1	45	78	32
6	Ke – 24	0	2	34	69	51
7	Ke – 25	0	0	22	58	76
8	Ke – 26	0	1	55	68	32
Total		0	28	268	520	432
Persentase		0%	2.2%	21.5%	41.7%	34.6%

Dari 8 butir pernyataan terkait indikator gaya partisipatif kepala madrasah diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 4 (baik) dipilih oleh 41.7% responden disusul skor 5 (sangat baik) oleh 34.6% responden, hal ini menunjukkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan kepala madrasah pada kategori baik atau tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.9 Diagram Gaya Partisipatif Kepala Madrasah

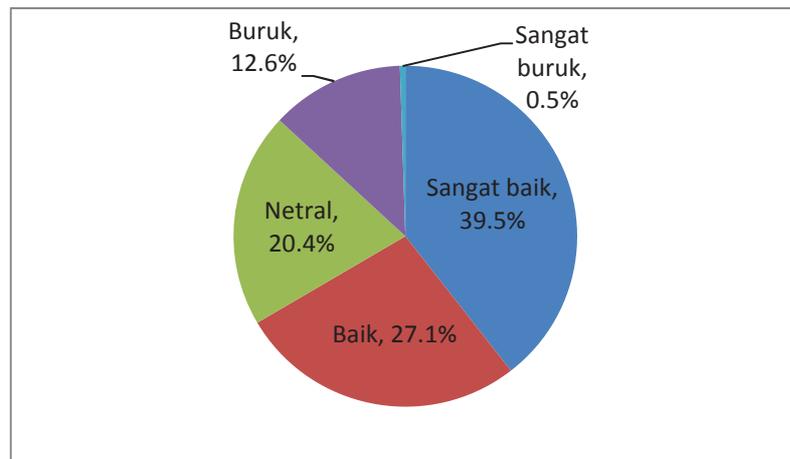
4) Gaya delegatif

Tabel 4.19

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Gaya Delegatif

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 27	0	5	19	65	67
2	Ke – 28	4	12	21	61	58
3	Ke – 29	0	1	12	37	106
4	Ke – 31	0	77	57	11	11
5	Ke – 34	0	3	50	37	66
Total		4	98	159	211	308
Persentase		0.5%	12.6%	20.4%	27.1%	39.5%

Dari 8 butir pernyataan terkait indikator gaya partisipatif kepala madrasah diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 5 (sangat baik) dipilih oleh 39.5% responden, disusul skor 4 (baik) oleh 27.1% responden, hal ini menunjukkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan delegatif yang diterapkan kepala madrasah pada kategori sangat baik atau sangat tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.10 Diagram Gaya Partisipatif Kepala Madrasah

c. Iklim Organisasi Sekolah (X_2)

Angket iklim organisasi sekolah diproses seperti variabel sebelumnya. Adapun total skor dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.20

Total Skor Angket Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X_2)

Responden	Total Skor	Responden	Total Skor	Responden	Total Skor
1	102	53	123	105	118
2	111	54	129	106	118
3	112	55	121	107	125
4	102	56	121	108	114
5	122	57	128	109	125
6	102	58	129	110	117
7	123	59	123	111	114

8	120	60	123	112	125
9	102	61	128	113	124
10	114	62	125	114	126
11	108	63	124	115	125
12	102	64	125	116	109
13	114	65	120	117	109
14	115	66	125	118	117
15	102	67	123	119	125
16	102	68	125	120	126
17	113	69	106	121	120
18	102	70	119	122	112
19	113	71	118	123	111
20	104	72	119	124	110
21	110	73	115	125	113
22	111	74	113	126	111
23	115	75	115	127	112
24	104	76	125	128	113
25	105	77	123	129	107
26	108	78	110	130	107
27	104	79	119	131	110
28	115	80	116	132	104
29	114	81	118	133	107
30	104	82	115	134	112
31	114	83	118	135	100
32	107	84	106	136	112
33	104	85	118	137	112
34	104	86	115	138	113
35	105	87	118	139	112
36	105	88	119	140	115
37	104	89	109	141	114
38	112	90	113	142	109
39	125	91	110	143	106
40	121	92	120	144	107
41	120	93	111	145	109
42	110	94	109	146	109
43	124	95	113	147	100
44	109	96	104	148	101
45	123	97	108	149	98
46	127	98	117	150	106

47	118	99	119	151	100
48	122	100	118	152	101
49	120	101	117	153	101
50	122	102	120	154	110
51	121	103	115	155	109
52	127	104	117	156	105

Data total skor angket iklim organisasi sekolah di atas selanjutnya dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 4.21

Data Deskriptif Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X_2)

No.	Aspek Data	Skor
1	<i>N</i> (total responden)	156
2	<i>Mean</i> (rata-rata)	113.917
3	<i>Std. Error of Mean</i> (rata-rata kesalahan standar)	0.623
4	<i>Median</i> (skor tengah)	114
5	<i>Mode</i> (skor yang sering muncul)	125
6	<i>Std. Deviation</i> (simpang baku)	7.783
7	<i>Variance</i> (varian)	60.580
8	<i>Range</i> (rentang skor)	31
9	<i>Minimum</i> (skor terendah)	98
10	<i>Maximum</i> (skor tertinggi)	129
11	<i>Sum</i> (total skor)	17771

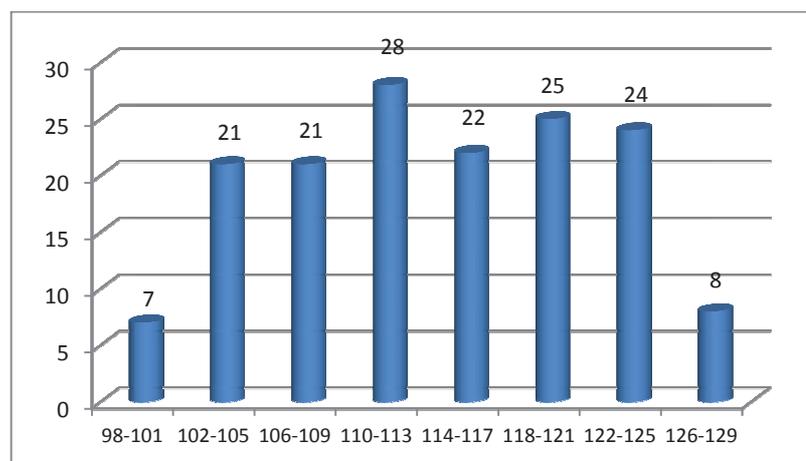
Dari tabel di atas diketahui *N* (jumlah responden) adalah 156, skor terendah adalah 98 dan tertinggi 129. Adapun rata-rata skor (*mean*) adalah 113,92.

Memperhatikan skor rata-rata variabel kepuasan kerja guru yaitu 113,92 atau sama dengan 87,6 % dari skor idealnya yaitu 130. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut berada pada taraf tinggi (87,6%). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah pada MA se Kota Bima pada tingkatan yang tinggi atau baik.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel iklim organisasi sekolah (X_2) ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22
Distribusi Frekuensi
Skor Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X_2)

Kelas Interval	(Fi)	Frekuensi	
		Relatif	Kumulatif
98 - 101	7	4.49%	4.49%
102 - 105	21	13.46%	17.95%
106 - 109	21	13.46%	31.41%
110 - 113	28	17.95%	49.36%
114 - 117	22	14.10%	63.46%
118 - 121	25	16.03%	79.49%
122 - 125	24	15.38%	94.87%
126 - 129	8	5.13%	100.00%
Jumlah	156	100%	



Gambar 4.11

Histogram Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X_2)

Penulis selanjutnya akan mendeskripsikan secara rinci kecenderungan jawaban responden dari tiap butir pernyataan pada angket variabel iklim organisasi 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)

Analisa butir angket variabel iklim organisasi sekolah dikelompokkan berdasarkan dimensi-dimensi sebagai berikut.

1) Hubungan interaksi

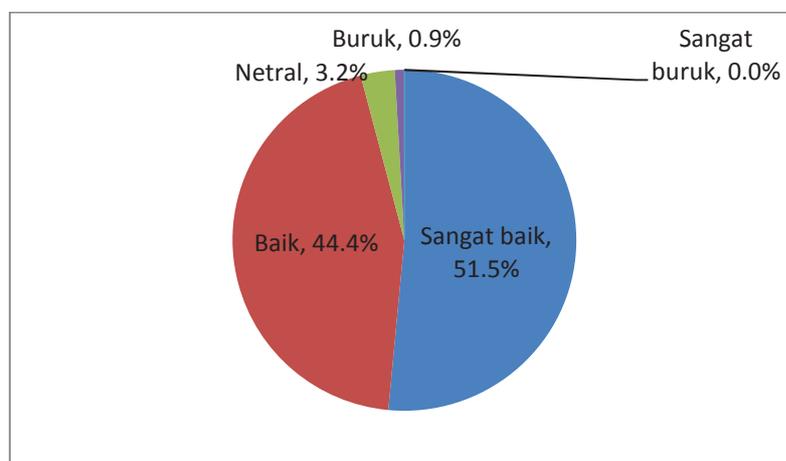
Tabel 4.23

Rekapitulasi Hasil Angket Dimensi Hubungan Interaksi

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke - 1	0	2	2	68	84
2	Ke - 2	0	1	3	73	79
3	Ke - 3	0	1	10	67	78
Total		0	4	15	208	241
Persentase		0%	0.9%	3.2%	44.4%	51.5%

Dari 3 butir pernyataan terkait indikator hubungan interaksi diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 5 (dipilih oleh 51.5% responden) disusul skor 4 (44.4%),

hal ini menunjukkan bahwa secara umum hubungan interaksi antara warga madrasah pada kategori sangat baik atau sangat tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.12 Diagram Hubungan Interaksi

2) Keterbukaan komunikasi

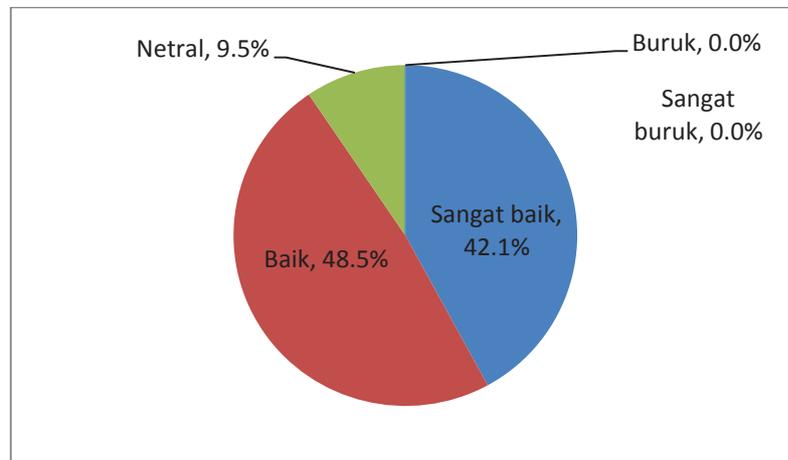
Tabel 4.24

Rekapitulasi Hasil Angket Keterbukaan Komunikasi

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 7	0	0	7	62	87
2	Ke – 8	0	0	12	67	77
3	Ke – 9	0	0	18	96	42
4	Ke – 10	0	0	20	66	70
5	Ke – 11	0	0	17	87	52
Total		0	0	74	378	328
Persentase		0%	0%	9.5%	48.5%	42.1%

Dari 5 butir pernyataan terkait indikator keterbukaan komunikasi diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 4 (baik) dipilih oleh 48.5% responden disusul skor 5 (sangat baik) oleh 42.1% responden, hal ini

menunjukkan bahwa secara umum keterbukaan komunikasi antara warga madrasah pada kategori baik atau tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.13 Diagram Keterbukaan Komunikasi

3) Dukungan dan kerjasama

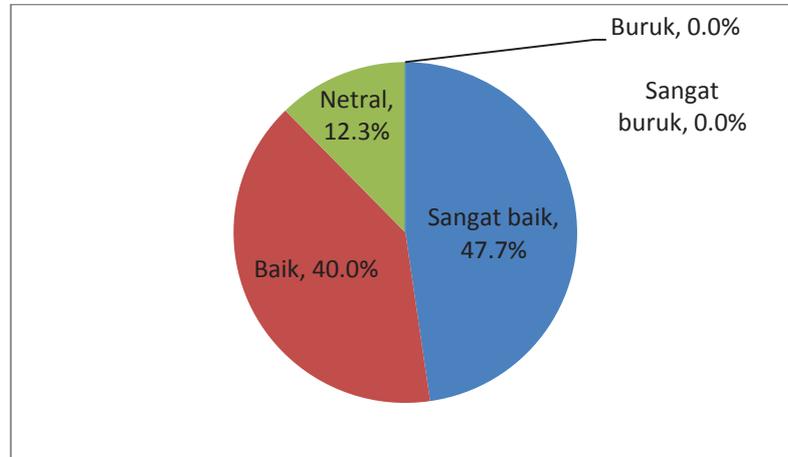
Tabel 4.25

Rekapitulasi Hasil Angket Dukungan dan Kerjasama

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 13	0	0	12	68	76
2	Ke – 14	0	0	16	58	82
3	Ke – 15	0	0	20	64	72
4	Ke – 16	0	0	15	52	89
5	Ke – 17	0	0	33	70	53
Total		0	0	96	312	372
Persentase		0%	0%	12.3%	40%	47.7%

Dari 5 butir pernyataan terkait indikator dukungan dan kerjasama diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 5 (sangat baik) dipilih oleh 47.7% responden disusul skor 4 (baik) oleh 40% responden, hal ini menunjukkan bahwa secara umum dukungan dan kerjasama antara

warga madrasah pada kategori sangat baik atau sangat tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.14 Diagram Dukungan dan Kerjasama

4) Perhatian dan penghargaan

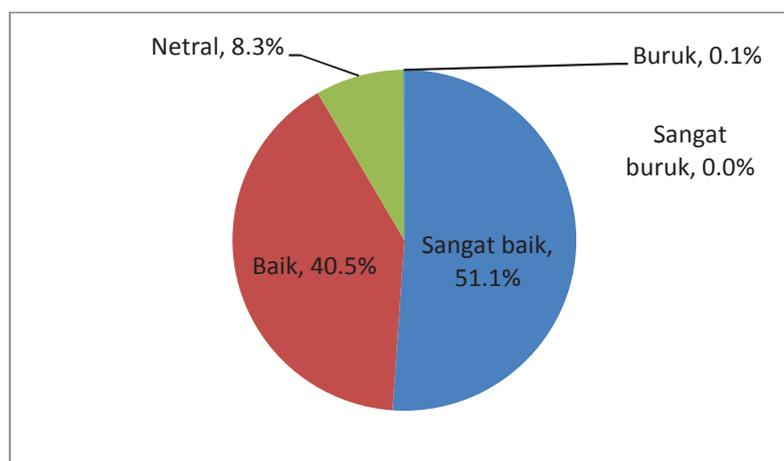
Tabel 4.26

Rekapitulasi Hasil Angket Perhatian dan Penghargaan

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 19	0	0	14	72	70
2	Ke – 20	0	0	9	58	89
3	Ke – 21	0	0	14	86	56
4	Ke – 22	0	0	14	49	93
5	Ke – 23	0	0	14	35	107
6	Ke – 24	0	1	13	79	63
Total		0	1	78	379	478
Persentase		0%	0.1%	8.3%	40.5%	51.1%

Dari 6 butir pernyataan terkait indikator perhatian dan penghargaan diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 5 (sangat baik) dipilih oleh 51.1% responden disusul skor 4 (baik) oleh 40.5% responden, hal ini

menunjukkan bahwa secara umum perhatian dan penghargaan antara warga madrasah pada kategori sangat baik atau sangat tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.15 Diagram Perhatian dan Penghargaan

5) Kebebasan berpendapat

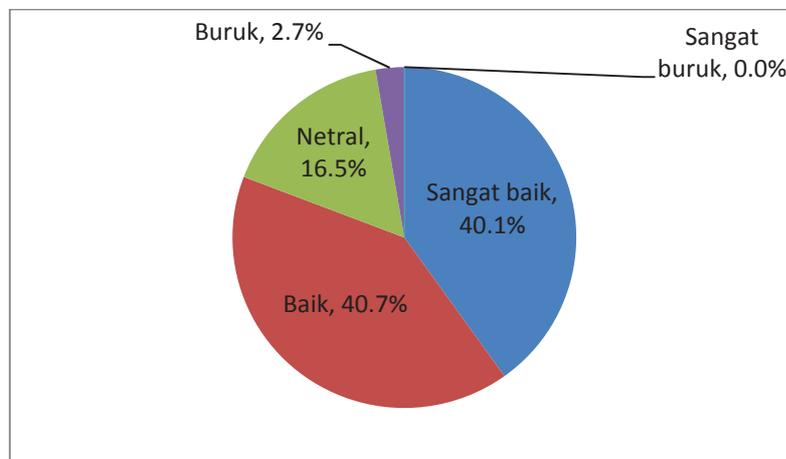
Tabel 4.27

Rekapitulasi Hasil Angket Kebebasan Berpendapat

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 25	0	0	23	77	56
2	Ke – 27	0	0	17	53	86
3	Ke – 28	0	3	25	72	56
4	Ke – 29	0	14	38	52	52
Total		0	17	103	254	250
Persentase		0%	2.7%	16.5%	40.7%	40.1%

Dari 4 butir pernyataan terkait indikator kebebasan berpendapat diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 4 (baik) dipilih oleh 40.7% responden disusul skor 5 (sangat baik) oleh 40.1% responden, hal ini

menunjukkan bahwa secara umum kebebasan berpendapat antara warga madrasah pada kategori baik atau tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.16 Diagram Kebebasan Berpendapat

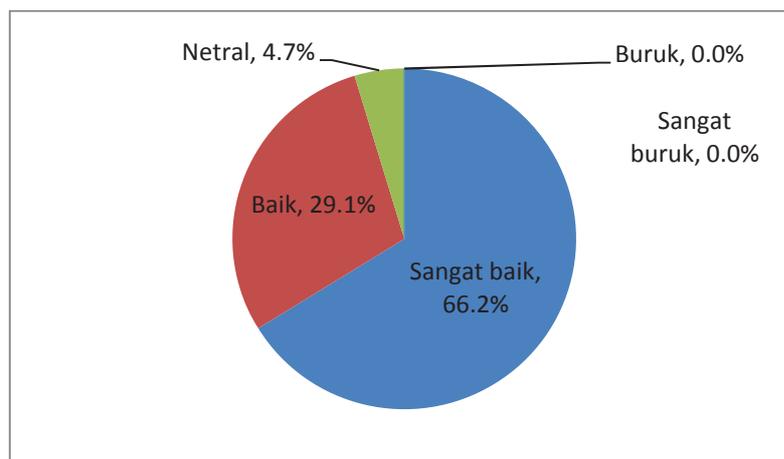
6) Gaya manajerial

Tabel 4.28

Rekapitulasi Hasil Angket Gaya Manajerial

No	Butir Pernyataan	Frekuensi				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Ke – 31	0	0	8	67	81
2	Ke – 32	0	0	9	45	102
3	Ke – 33	0	0	5	24	127
Total		0	0	22	136	310
Persentase		0%	0%	4.7%	29.1%	66.2%

Dari 8 butir pernyataan terkait indikator gaya manajerial diketahui bahwa persentase rata-rata tertinggi pilihan responden yaitu pada skor 5 (sangat baik) dipilih oleh 66.2% responden disusul skor 4 (baik) oleh 29.1% responden, hal ini menunjukkan bahwa secara umum gaya manajerial madrasah pada kategori sangat baik atau sangat tinggi. Lihat diagram berikut



Gambar 4.17 Diagram Gaya Manajerial

3. Uji Persyaratan Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1), dan iklim organisasi 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 sbb:

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

Adapun uji independensi ketiga variabel bebas tidak dilakukan, karena ketiga variabel bebas tersebut diasumsikan telah independen. Berdasarkan uraian di atas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

a. Uji Linearitas Persamaan Regresi

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_0 : $Y = A + BX_1$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru atas gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah *linier*.

H_1 : $Y \neq A + BX_1$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru atas gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah *tidak linier*.

Tabel 4.29

Linearitas Persamaan Regresi Y atas X_1

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Gaya Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	6694.205	38	176.163	5.199	.000
		Linearity	5190.732	1	5190.732	153.181	.000
		Deviation from Linearity	1503.473	37	40.634	1.199	.231
	Within Groups		3964.692	117	33.886		
Total			10658.897	155			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_1 menunjukkan nilai P Sig = 0,231 > 0,05 (5%) atau $F_{hitung} = 0,231$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 37 dan dk penyebut 117 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,540 ($F_{hitung} 1,199 < F_{tabel} 1,540$), 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_1 adalah linear***.

2) Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_0 : $Y = A + BX_2$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru atas iklim organisasi sekolah adalah *linier*.

H_1 : $Y \neq A + BX_2$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru atas iklim organisasi sekolah adalah *tidak linier*.

Tabel 4.30
Linearitas Persamaan Regresi Y atas X_2

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Iklim Organisasi Sekolah	Between Groups	(Combined) Linearity	6500.730	29	224.163	6.793	.000
		Deviation from Linearity	5249.970	1	5249.970	159.084	.000
			1250.760	28	44.670	1.354	0.132
	Within Groups		4158.167	126	33.001		
Total			10658.897	155			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_2 menunjukkan nilai P Sig = 0,132 > 0,05 (5%) atau $F_{hitung} = 1,354$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 28 dan dk penyebut 126 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,590 ($F_{hitung} 1,354 < F_{tabel} 1,590$), 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. 31
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

b. 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 v.22. persamaan yang digunakan adalah Uji Kolmogorov-Smirnov, Uji Lilifors dan Uji Shapiro Wilk. Distribusi data suatu variabel dikatakan normal apabila nilai $\text{Sig.} > 0,05$ atau nilai $Z_{\text{hitung}} < Z_{\text{tabel}}$. Berikut penulis akan menjabarkan secara berurutan hasil uji normalitas tiap variabel.

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

H_0 : Galat taksiran kepuasan kerja guru atas gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah *normal*

H_1 : Galat taksiran kepuasan kerja guru atas gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah *tidak normal*

Tabel 4.32
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1

		Unstandardized Residual
N		156
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.93956980
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.044
	Negative	-.072
Test Statistic		.072
Asymp. Sig. (2-tailed)		.044 ^c

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 menunjukkan Z_{hitung} 0,072 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,072 < 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 Iklim Organisasi Sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja Guru (Y)

H_0 : Galat taksiran kepuasan kerja guru atas iklim organisasi sekolah adalah *normal*

H_1 : Galat taksiran kepuasan kerja guru atas iklim organisasi sekolah adalah *tidak normal*

Tabel 4.33
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X₂

		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.90730951
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.049
	Negative	-.093
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed ^c)		.002 ^c

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 menunjukkan Z_{hitung} 0,093 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,099 < Z_{tabel} 1,960), yang berarti **H₀ diterima dan H₁ 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 Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah (X_1) dan Iklim Organisasi Sekolah (X_2) terhadap Kepuasan kerja Guru (Y)
- H₀: Galat taksiran kepuasan kerja guru atas gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah adalah *normal*
- H₁: Galat taksiran kepuasan kerja guru atas gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah adalah *tidak normal*

Tabel 4.34
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1 dan X_2

		Unstandardized Residual
N		156
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.42626506
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.061
	Negative	-.096
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001 ^c

Dari tabel 4. di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 dan X_2 menunjukkan Z_{hitung} 0,096 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,096 < 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:

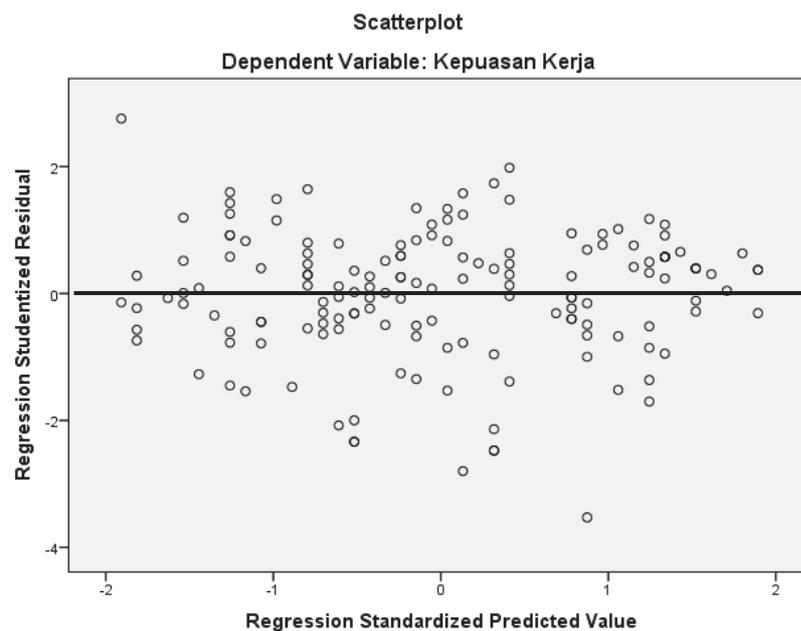
Tabel 4. 35
Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

No	Variabel	Telaah Z_{hitung}	Hasil	Kesimpulan
1.	Y - X_1	Z_{hitung} 0,072 < Z_{tabel} 1,960	H_0 diterima / H_1 ditolak	Normal
2.	Y - X_2	Z_{hitung} 0,099 < Z_{tabel} 1,960	H_0 diterima / H_1 ditolak	Normal
3.	Y - X_1 dan X_2	Z_{hitung} 0,096 < Z_{tabel} 1,960	H_0 diterima / H_1 ditolak	Normal

c. Uji Homogenitas Varians

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya homogen.

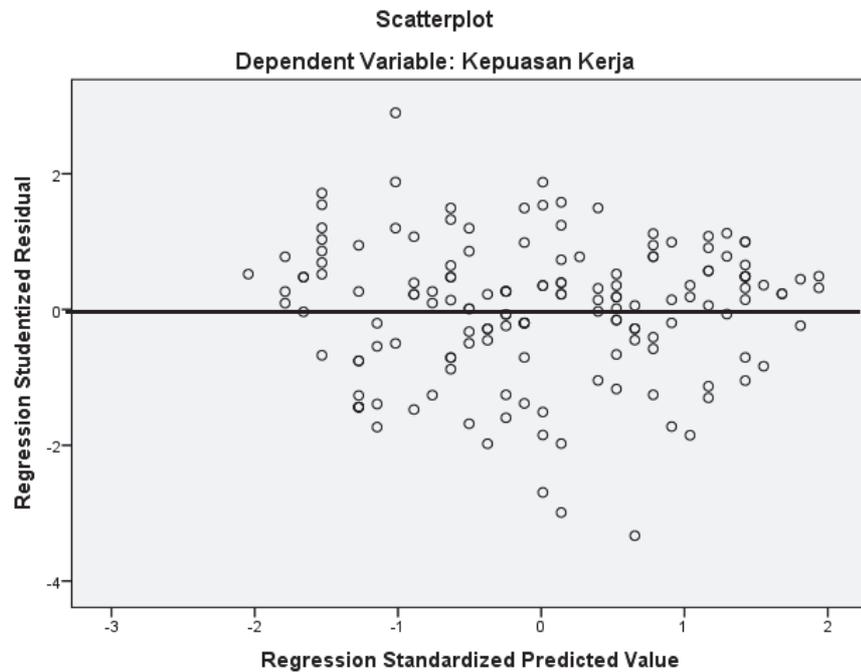
- 1) Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi kepuasan kerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1)



Gambar 4.18
Heteroskedastisitas (Y - X_1)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

- 2) Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi kepuasan kerja guru (Y) atas iklim organisasi sekolah (X_2)

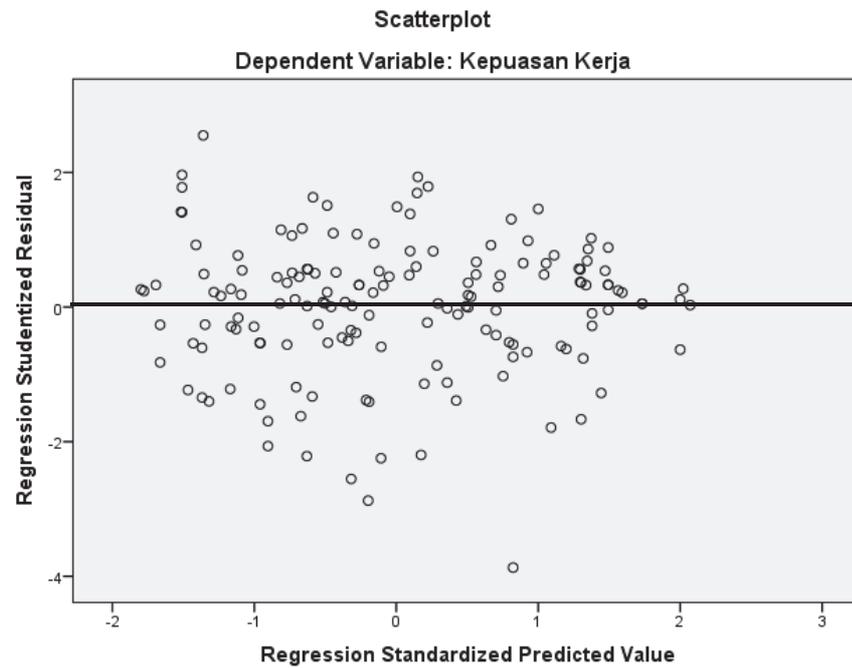


Gambar 4.19

Heteroskedastisitas ($Y - X_2$)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

- 3) Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi kepuasan kerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim organisasi sekolah (X_2)



Gambar 4.20
Heteroskedastisitas ($Y - X_1$ dan X_2)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

Dari beberapa uji homogenitas varian di atas dapat disimpulkan hasil secara umum pada tabel berikut:

Tabel 4. 36

Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian

No	Variabel	Hasil	Kesimpulan
1.	$Y - X_1$	tidak terjadi <i>heteroskedastisitas</i>	Homogen
2.	$Y - X_2$	tidak terjadi <i>heteroskedastisitas</i>	Homogen
3.	$Y - X_1$ dan X_2	tidak terjadi <i>heteroskedastisitas</i>	Homogen

4. Uji Hipotesis

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

- a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima.
- b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima.
- c. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima.

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.²

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y)

²Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995, h. 177-178.

- H_0 : $\rho_{y_1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.
- H_1 : $\rho_{y_1} > 0$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

Tabel 4.37

Uji Korelasi Sederhana Variabel X_1 terhadap Y (ρ_{y_1})

		Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	.698**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	156	156
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.698**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	156	156

** . 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 0,698.

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*** gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru.

Tabel 4.38

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.698 ^a	.487	.484	5.959

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan kepala madrasah

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *determinasi R^2 (R square)* = 0,487, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar 48,7% dan sisanya yaitu 51,3 % ditentukan oleh faktor lainnya

Tabel 4.39

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.678	4.753		11.293	.000
	Gaya kepemimpinan kepala madrasah	.537	.044	.698	12.091	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, ternyata persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) menunjukkan $\hat{Y} = 53,678 + 0,537X_1$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala madrasah akan mempengaruhi peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar 0,537

2) Pengaruh iklim organisasi sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (Y)

H_0 : $\rho_{y_2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

H_1 : $\rho_{y_2} > 0$ Terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

Tabel 4.40

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

		Kepuasan Kerja	Iklim Organisasi Sekolah
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	.702**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	156	156
Iklim Organisasi Sekolah	Pearson Correlation	.702**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	156	156

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

Berdasarkan tabel 4.15 tentang uji korelasi ρ_{y_2} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) diperoleh koefisien korelasi *Pearson correlation* (r_{y_1}) adalah 0,702.

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*** iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

Tabel 4.41**Uji Determinasi Variabel X_2 terhadap Y (ρ_{y_2})**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.493	.489	5.926

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi Sekolah

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *determinasi R^2 (R square)* = **0,493**, yang berarti bahwa iklim organisasi sekolah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar 49,3% dan sisanya yaitu 50,7 % ditentukan oleh faktor lainnya

Tabel 4.42**Uji Regresi Variabel X_2 terhadap Y (ρ_{y_2})**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.680	6.983		3.677	.000
Iklim Organisasi Sekolah	.748	.061	.702	12.226	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, ternyata persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) menunjukkan $\hat{Y} = 25,680 + 0,748X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor iklim organisasi sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar 0,748.

- 3) Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim organisasi sekolah (X_2) secara simultan terhadap kepuasan kerja guru (Y)

H_0 : $\rho_{y_{12}} = 0$ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

H_1 : $\rho_{y_{12}} > 0$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima.

Tabel 4.43
Uji Korelasi dan Uji Determinasi ganda Variabel X_1 dan X_2 terhadap Y ($\rho_{y_{12}}$)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.756 ^a	.572	.566	5.462	.572	102.165	2	153	.000

Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Kamad, Iklim Organisasi Sekolah

Basarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien korelasi melalui kolom R. Maka koefisien korelasi ganda gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,756.

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 gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja gur(Y).

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *determinasi R^2 (R square)* = 0,572, yang berarti bahwa gaya

kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar 57,2% dan sisanya yaitu 42,8 % ditentukan oleh faktor lainnya.

Tabel 4.44
Uji Regresi Variabel X_1 dan X_2 terhadap Y (ρ_{y12})

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27.528	6.445		4.271	.000
Gaya Kepemimpinan	.309	.058	.402	5.323	.000
Iklim Organisasi Sekolah	.443	.080	.415	5.506	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda, ternyata persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) menunjukkan $\hat{Y} = 27,528 + 0,309X_1 + 0,443X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan akan mempengaruhi peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar 0,752

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Secara umum hasil penelitian ini dapat digambarkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.45
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien Korelasi (r)	Koefisien Determinasi (R^2)	Persamaan Regresi	Kesimpulan
1.	$Y - X_1$	0,698	0,487	$\hat{Y} = 53,678 + 0,537X_1$	Ada pengaruh
2.	$Y - X_2$	0,702	0,493	$\hat{Y} = 25,680 + 0,748X_2$	Ada pengaruh
3.	$Y - X_1.X_2$	0,756	0,572	$\hat{Y} = 27,528 + 0,309X_1 + 0,443X_2$	Ada pengaruh

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

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y) MA se Kota Bima

Hasil analisa hubungan/korelasi terhadap data dari kedua variabel menghasilkan koefisien korelasi *r product-moment* sebesar 0,609. 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 gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dengan Kepuasan kerja guru (Y) adalah signifikan. Artinya adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah 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 % = 0,487 X 100% = 48,7 %** yang dapat ditafsirkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh yang cukup besar karena nilai kontribusi sebesar 48,7 % terhadap kepuasan kerja guru sedangkan 51,3 % lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar gaya kepemimpinan kepala madrasah. Dari tabel *coefficients* diperoleh model persamaan regresi : $\hat{Y} = 53,678 + 0,537X_1$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,537 poin.

Kesimpulan akhir yang dapat diambil berdasarkan hasil olah data-data dan berbagai temuan di lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima. Dengan tingkat determinasi yang cukup besar tersebut di atas, sehingga semakin

baik gaya kepemimpinan kepala madrasah maka tingkat kepuasan kerja guru di madrasah tersebut menjadi baik pula.

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.³ Gaya kepemimpinan merupakan faktor ekstrinsik atau faktor yang datang dari luar diri guru yang mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Penelitian ini juga sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow. Pada hierarki ketiga dan keempat menyatakan manusia butuh akan penghargaan (*esteem needs*).⁴ Kebutuhan akan penghargaan ini dalam teori *ERG* dari Clayton Alderfer dalam Siagian termasuk dalam istilah *relatedness*.⁵ Dalam kaitannya dengan profesi guru, hal ini memiliki arti bahwa guru ingin kehadirannya dapat dihargai terlebih di mata atasan yaitu kepala sekolah. Oleh karena itu guru butuh dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang senantiasa mengikutsertakan guru dalam kegiatan maupun dalam membuat kebijakan sekolah. Guru juga butuh atasan yang memberi pengakuan dan penghargaan atas kinerja maupun atasan yang menghargai setiap pendapat.

Kebutuhan-kebutuhan akan model kepemimpinan kepala sekolah di atas jika terpenuhi akan dapat menciptakan kepuasan kerja guru. Sebagaimana hasil temuan dalam penelitian ini, pada butir pernyataan ke-12 variabel gaya kepemimpinan ditemukan bahwa 80 responden (51,3%) guru mengaku bahwa kepala madrasah sering membicarakan dengan guru jika ingin mengambil kebijakan baru, bahkan 45 responden (28,8%) mengaku selalu. Dan hanya 19,9% sisanya yang mengaku jarang. Kemudian ketika peneliti menanyakan tentang penghargaan yang diberikan kepala sekolah, 89 responden (57%) mengaku kepala madrasah

³T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h. 267

⁴ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954, h. 45

⁵Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV. Masagung, 1995, h. 290

sering mengapresiasi dan menghargai kinerja guru, 47 (30,1%) memilih selalu. Dari dua butir pernyataan yang dijadikan contoh di atas terlihat bahwa secara rata-rata kepala MA di Kota Bima sering mengikutsertakan guru dalam hal pembuatan kebijakan dan menghargai kinerja yang telah dijalankan guru. Hal ini mempengaruhi langsung persepsi guru terhadap kepala sekolah mereka, salah satunya tergambar pada jawaban angket no 23 variabel kepuasan kerja, mayoritas responden (54,5%) setuju bahwa kepala sekolah di tempatnya mengajar dapat dijadikan sebagai teladan dalam bekerja. Selain itu juga gaya kepemimpinan yang baik sejalan dengan kebahagiaan dan kenyamanan guru bekerja, diketahui bahwa 63,5 % guru mengatakan sangat bahagia berprofesi sebagai guru. Selain itu terdapat 54,5 % responden merasa nyaman bekerja di sekolah.

Hasil penelitian ini juga memperkuat salah satu teori gaya 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.⁶ 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

⁶Paul 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 menuntun 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.⁷

Berkaitan dengan penelitian yang terdahulu dan relevan, penelitian ini mendukung penelitian yang juga telah membahas mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, seperti yang ditemukan oleh Bambang Sutiyono dengan judul tesis Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru SMP Di Kabupaten Batang, dan menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antar gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,624 dan koefisien determinasi (R^2) 0,389, artinya gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 38,9% terhadap kepuasan kerja guru.⁸

2. Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y) se Kota Bima

Koefisien korelasi r *product-moment* antara kedua variabel sebesar 0,702. 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 iklim organisasi sekolah (X_2) dengan kepuasan

⁷M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah; Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, Vol. 3, h. 10

⁸Bambang Sutiyono, “Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru SMP Di Kabupaten Batang” *Tesis*. Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2007

kerja guru (Y) adalah signifikan. Artinya adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan kepuasan kerja guru.

Pada model analisa regresi diperoleh nilai **R Square** atau **koefisien determinasi (KD) = 49,3 %** yang dapat ditafsirkan bahwa keadaan iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh pada tingkatan cukup besar karena nilai kontribusi sebesar 49,3% terhadap kepuasan kerja guru. Adapun 50,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar iklim organisasi sekolah. Selanjutnya dari tabel *coefficients* diperoleh model persamaan regresi : $\hat{Y} = 25,680 + 0,748X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin iklim organisasi sekolah (X_2) akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,748 poin.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima dengan tingkat kontribusi yang cukup besar. Semakin baik keadaan iklim organisasi sebuah sekolah maka dapat membuat tingkat kepuasan kerja guru pun menjadi baik. Begitu pula sebaliknya, jika rendah aspek iklim organisasi 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.⁹ 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.¹⁰

Penelitian ini juga sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow. Pada hierarki ketiga menyatakan bahwa manusia mempunyai kebutuhan

⁹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM, 1998, h. 267

¹⁰Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Terj. Muh. Masud. Jakarta: Erlangga, 1984, h. 116-117

untuk menjadi bagian dari berbagai kelompok sosial (*social affiliation needs*)¹¹ Guru merasa puas jika bekerja dalam lingkungan sosial yang harmonis, di mana antara guru dengan siswa, guru dengan kepala sekolah maupun guru dengan *office boy* tercipta hubungan interaksi sosial yang baik. Penelitian ini menemukan bahwa mayoritas responden memiliki hubungan baik dengan setiap unsur disekolah. Hasil angket pada variabel iklim organisasi sekolah yang tergambar dari 3 butir angket dimensi ‘hubungan interaksi’ menghasilkan bahwa 51,5% responden mengaku hubungan interaksi di lingkungan madrasahnyanya sangat 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 أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

“*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.¹²

Berkaitan dengan penelitian yang terdahulu dan relevan, penelitian ini mendukung penelitian yang juga telah membahas mengenai iklim organisasi dan kepuasan kerja, seperti yang ditemukan oleh Defrial dengan judul tesis Studi Korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X_1), Iklim Organisasi (X_2), dan Kompensasi (X_3) dengan Kepuasan Kerja Pegawai

¹¹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality...*, h.43

¹² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah ...*, Vol. 13, h. 248

pada Sekretariat Daerah Kab. Kaur. Dan menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kepuasan kerja. Koefisien korelasi (r) = 0.552 dan R^2 = 0.305. artinya iklim organisasi sekolah memberikan kontribusi sebesar 30.5% terhadap kepuasan kerja guru.¹³

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1) dan Iklim Organisasi Sekolah (X_2) secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y) se Kota Bima

Untuk mengukur koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim organisasi sekolah (X_2) secara simultan terhadap kepuasan kerja guru (Y) se Kota Bima digunakan metode yang berbeda dengan sebelumnya. Metode yang digunakan adalah dengan menu *regression* pada program SPSS untuk mengetahui nilai R. Koefisien korelasi ganda gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru berdasarkan nilai R adalah sebesar 0,756. 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 gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara simultan dengan kepuasan kerja guru MA se Kota Bima.

Selanjutnya untuk melihat tingkat kontribusi, diperoleh nilai **R Square** atau **koefisien determinasi (KD)** = **57,2 %** yang dapat ditafsirkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara bersamaan memiliki pengaruh pada tingkatan sedang karena nilai kontribusi sebesar 57,2 % terhadap Kepuasan kerja guru. Adapun 42,8 % lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah. Selanjutnya dari tabel

¹³Defriani, "Studi Korelasi antara Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kab. Kaur" *Tesis*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2006

coefficients diperoleh model persamaan regresi $\hat{Y} = 27,528 + 0,309X_1 + 0,443X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin Gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim organisasi sekolah (X_2) secara bersama-sama akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,752 poin.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa berdasarkan data-data di lapangan diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kreativitas baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima dengan tingkat kontribusi yang sedang.

Semakin baik kedua aspek tersebut maka tingkat kepuasan kerja gurunya pun juga baik. Begitu pula sebaliknya, jika rendah aspek gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kreativitas maka tingkat Kepuasan kerja gurunya pun 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 menjaring 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 pembanding untuk melengkapi kebenaran temuan penelitian yang diperoleh.

4. Variabel prediktor penelitian hanya terbatas pada variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi 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

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima. Nilai koefisien korelasi antara kedua variabel ini sebesar 0,698. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 48,7 %. Arah pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 53,678 + 0,537X_1$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin Gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) akan diikuti kenaikan Kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,537 poin.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru MA se Kota Bima. Nilai koefisien korelasi antara kedua variabel ini sebesar 0,702. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 49,3 %. Arah pengaruh antara iklim organisasi sekolah dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima ditunjukkan oleh

persamaan regresi $\hat{Y} = 25,680 + 0,748X_2$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin iklim organisasi sekolah (X_2) akan diikuti dengan kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,748 poin.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah se Kota Bima. Nilai koefisien korelasi antara variabel-variabel ini sebesar 0,756. Nilai koefisien determinasi (KD) adalah sebesar 57,2 %. Arah pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru siswa Madrasah Aliyah se Kota Bima ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 27,528 + 0,309X_1 + 0,443X_2$. Dari persamaan ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim organisasi sekolah (X_2) secara bersama-sama akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru (Y) sebesar 0,752 poin.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Merujuk pada kesimpulan yang peroleh maka penelitian ini berimplikasi bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dapat ditempuh dengan cara menciptakan kepemimpinan yang efektif dan efisien. Kepuasan kerja terbukti dapat terpenuhi apabila seorang *leader* di sekolah mampu menentukan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi guru. Situasi dan kondisi ini mencakup tingkat kedewasaan dan kompetensi tiap guru. Pada suatu kondisi, ada guru yang memerlukan kepala sekolah yang bersifat konsultatif dan demokratis, yaitu kepala sekolah yang senantiasa membuka saluran komunikasi untuk menjangkau aspirasi dan memberikan kepercayaan pada guru untuk menangani suatu tugas. Dan pada kondisi lain, ada pula guru yang butuh pemimpin direktif dan otokratis, yaitu kepala sekolah yang memberikan arahan dan instruksi secara langsung pada bawahan berkaitan dengan tugas kependidikan.

Usaha lain yang dapat dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja guru adalah dengan membentuk iklim organisasi sekolah yang baik. Mewujudkan iklim organisasi sekolah yang baik dibutuhkan kerjasama dan usaha semua pihak yang ada di internal sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, siswa, bagian administrasi, hingga tenaga keamanan. Iklim organisasi yang baik tergambar melalui adanya hubungan interaksi antar pihak yang harmonis, komunikasi yang terbuka, adanya sikap saling dukung dan kerjasama antar rekan kerja, penghargaan dan kebebasan berpendapat dari atasan.

Guru sebagai bagian dari sistem sosial dalam sekolah tidak bisa bekerja sendiri tanpa berinteraksi dengan pihak lain. Guru butuh suasana kerja yang nyaman secara fisik maupun psikis. Jika kebutuhan akan suasana kerja terpenuhi maka guru dapat mengerjakan tugas mengajar dan tugas-tugas keguruan lainnya dengan fokus dan maksimal tanpa adanya hambatan yang besar.

Kepuasan kerja guru bisa ditingkatkan lebih jauh lagi jika dua faktor di atas yaitu gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dapat terpenuhi secara bersamaan. Akumulasi dari keduanya membuat kebutuhan guru akan kepemimpinan yang efektif dan suasana kerja yang mendukung dapat terpenuhi. Jika kebutuhan guru terpenuhi maka kepuasan akan muncul dengan sendirinya. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat dan terciptanya iklim organisasi yang baik terbukti dalam penelitian ini mampu menghasilkan kepuasan kerja guru. Secara tidak langsung kepuasan kerja dapat menjadi sumber motivasi bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan proses transfer ilmu kepada peserta didik sehingga berujung pada realisasi tujuan kepemimpinan pendidikan.

C. Saran

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

1. Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin di sekolah wajib memiliki pengetahuan serta kemampuan untuk menggunakan berbagai macam gaya dalam memimpin. Kepala sekolah perlu memiliki kepekaan dalam melihat dan mengidentifikasi seperti apa kondisi dan situasi sekolah, baik fisik maupun non fisik. Selain itu, kepala sekolah juga mesti dapat mengukur sejauh mana tingkat kematangan dan kompetensi guru-guru, tenaga administrasi, hingga tenaga keamanan di sekolahnya. Hal-hal tersebut sangat dibutuhkan agar seorang kepala sekolah dapat menentukan seperti apa gaya memimpin yang tepat diterapkan pada kondisi tertentu. Atau pendekatan memimpin seperti apa yang tepat digunakan pada guru yang memiliki tingkat kematangan yang rendah misalnya. Sehingga diharapkan dengan keselarasan gaya kepemimpinan yang terapkan oleh kepala sekolah dengan situasi sekolah bisa menghasilkan kepemimpinan yang efektif dan efisien. Yaitu kepemimpinan yang dapat menggerakkan roda organisasi sekolah dengan stabil, menumbuhkan motivasi para guru dan menciptakan hubungan sosial yang baik antar warga sekolah sehingga mengarah kepada tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.
2. Bagi guru, meskipun telah memperoleh posisi sebagai seorang pendidik hendaknya senantiasa untuk tetap memperdalam wawasan dan memperbaharui informasi. Informasi berkaitan dengan bidang studi yang diajarkan maupun informasi tentang penggunaan teknologi dalam pendidikan. Hal ini sangat dapat membantu guru untuk meningkatkan kemampuan dan kematangan. Selain itu, guru perlu menjaga komunikasi yang baik dengan semua pihak di dalam lingkungan sekolah. Menjaga hubungan baik dengan kepala sekolah membantu guru untuk memiliki kesamaan persepsi dalam memahami setiap kebijakan dan tujuan pendidikan yang diinginkan bersama. Membina interaksi yang baik dengan rekan guru lain dapat membentuk suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga melahirkan sikap saling dukung dan kerjasama antar guru. Situasi sosial sekolah yang nyaman dan menyenangkan membuat guru bekerja penuh motivasi dan meminimalisir gangguan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, M. Toha, *et al. Metode Penelitian*, Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2004.
- Anoraga, Pandji. *Psikologi Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001.
- Ant. “Mendikbud: Uji Kompetensi Guru Memprihatinkan” [Berita]. *Okezone.com*, 1 Juli 2015.
- Anwar, Moch. Idochi. “Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru.” *Tesis*. Bandung: FPS IKIP Bandung, 1984.
- Aprianto, Teguh. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi terhadap Kreativitas Guru IPA Smp Negeri Se Kota Pekalongan” *Tesis*. Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2007.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- . *Penelitian Tindakan Kelas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- As’ad, M. *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan dan Industri*. Jakarta: CV. Rajawali, 1985.
- Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1990.
- Clegg, Brian. *Instant Motivation: 79 Cara Instan Menumbuhkan Motivasi*, Terj. Zulkifli Harahap, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Danim, Sudarwan. *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Darwito, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan” *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2008.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006.
- Davis, Keith, dan John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work*, Terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1996.
- Defrial, “Studi Korelasi antara Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kab. Kaur” *Tesis*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2006.
- Departemen Agama RI, *Etika Berkeluarga, Bermasyarakat, dan Berpolitik (Tafsir Al-Quran Tematik)*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2009.

- Depdiknas. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2000.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI), *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Djaali, dan Farouk Muhammad. *Metodologi Penelitian Sosial* Jakarta: Restu Agung, 2005.
- Faisal, Sanapiah. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalialia*, Terj. Muh. Masud. Jakarta: Erlangga, 1984.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 1990, cet. Ke-2
- Hadjar, Ibnu. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kwantitatif dalam Pendidikan* Jakarta : Rajawali Pers, 1996, cet. I.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM, 1998.
- Hariandja, Marihat Tua Efendi *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensisian dan peningkatan produktifitas Pegawai*, Jakarta: PT Grasindo, 2002.
- Hasibun, Malayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar dan kunci keberhasilan*, Jakarta: Haji Masagung, 1994.
- Hayati, J. Yayat. *Prilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta Cx, 2005.
- Hersey, Paul, *et al. Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia, 2005.
- Kemdikbud, "Kamus Besar Bahasa Indonesia", dalam <http://kbbi.web.id>. Diakses pada tanggal 12 November 2015
- Kountor, Ronny. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Jakarta: PPM, 2000.
- Lussier, Robert N., dan Achua Christopher, *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, USA: Shouth-Western Collage Publishing, 2001.
- , *Human Relations in Organization Applications and skill Building*, New York: Mc Graw Hill, 2005.
- Mangkunegoro. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2000.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. *Human Resource Management*, Terj. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawra Hie, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.

- McClelland, David C. *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Mursi, Abdul Hamid. *SDM yang Produktif pendekatan Al-Quran dan Sains*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Nasir, Mohamad. *Metode Penelitian*, Bogor : Galia Indonesia, 2005.
- Nursalam. *Konsep Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu (Edisi Pertama)*, Jakarta: Salemba Medica, 2003.
- Owen, R.G. *Orgaizations Behavior in Education*, Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010. *Tentang Penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah*.
- Pidarta, Made. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, Jakarta : PT. Gramedia Indonesia, 1995.
- Prasetyo, Bambang, dan Lina Miftahul Jannah. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, cet. ke-7, 2012.
- Purwanto, M. Ngalim. *Admistrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Puspitarini, Margaret. "Kualitas Guru RI Nyaris Terbawah di Dunia" [Berita]. *Okezone.com*, 2 Mei 2014
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Dasar 1945*.
- Riduwan. *Dasar-Dasar Statistik*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- . *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Jakarta: Alfabetha, 2002.
- Rivai, Vaitzal. *Memimpin Dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Santoso, Singgih. *SPSS Pengolahan Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta : Elek Media Komputindo, 2001.
- Shihab, M. Quraish. *Secercah Cahaya Ilahi*, Bandung: Mizan, 2000.
- . *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Quran*, Ciputat: Lentera Hati, 2007.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV. Masagung, 1995.
- . *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Bina Aksara, 1989.
- Steers, Richard M., dan Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, Tokyo : Mc. Graw-Hill, Inc., 1979.
- . *Efektivitas Organisasi*, Terj. Magdalena, Jakarta: Erlangga, 1980.

- Sudijono, Anas. *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995.
- Sugiyono. *Statistika Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 1999.
- . *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2001.
- . *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- . *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Sumantri, Jujun S. *Filosafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*, Jakarta: Pustaka Sinar harapan, 2003.
- Surya, Muhammad. "Guru Berkualitas" dalam *Majalah Pelangi Pendidikan Volume 5 No. 1*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2002.
- Sutiyono, Bambang. "Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru SMP Di Kabupaten Batang" *Tesis*. Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2007.
- Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad XXI*. Magelang : Tera Indonesia, 1998.
- Timpe, A. Dale. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, Terj. Susanto Budidharmo, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1991.
- Totosiswanto, dan Atmodiwirio. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: CV. Adi Waskita, 1991.
- Triatna, Cepi. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015
- Trihendradi C. *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, ANDI Offset, 2010.
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Wahidmurni. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Malang: IKIP Malang, 2008.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003.
- White, Rupert. *The Effective Leader: 4 Bekal Sederhana Menjadi Pemimpin Profesional*. Terj. Dwi Ratnasari, Jogyakarta: DIVA Press, 2003.
- Winardi, J. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2001.
- Winarsunu, Tulus. *Statistik: Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*, Malang: Universitas Muhammadiyah, 2002.

- Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- . *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Yulk, Gary. *Leadership in Organizations*, New Jersey: Pearson, 2010.
- Yusuf, Syamsu. *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.

Lampiran 1 :

ANGKET

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN IKLIM
ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
MADRASAH ALIYAH SE KOTA BIMA NTB

Muhammad Hisyam, S.Pd.I (NPM: 13042021425)
Program Pascasarja Institut PTIQ Jakarta

BIODATA RESPONDEN

Nama :
Nama Madrasah :
Kecamatan :
Jenis Kelamin :
Umur :
Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian :

1. Isi dengan lengkap biodata pada kolom yang disediakan.
2. Jawab/tanggapi setiap pernyataan di bawah sesuai dengan kenyataan yang dialami dengan memilih pilihan jawaban yang disediakan. Pernyataan berbentuk positif dan negatif.
3. Berilah tanda *check list* (\checkmark) pada kolom jawaban yang dianggap sesuai kenyataan.
4. Apabila ada kekeliruan dalam menjawab atau anda ingin mengganti jawaban maka berilah tanda (=) pada jawaban yang dianggap salah dan diganti dengan jawaban yang diinginkan.
5. Keterangan huruf pilihan

<i>Bentuk I</i>	<i>Bentuk II</i>
- SS : Sangat setuju	- SL : Selalu
- S : Setuju	- SR : Sering
- R : Ragu-ragu	- KD : Kadang-kadang
- TS : Tidak setuju	- JR : Jarang
- STS : Sangat tidak setuju	- TP : Tidak pernah

DIMENSI	NO	PERNYATAAN	Pilihan Jawaban				
			SS/ SL	S/ SR	R/ KD	TS/ JR	STS/ TP
			<u>Kepuasan Kerja Guru (Variabel Y)</u>				
Iklim organisasi sekolah	1.	Saya bahagia bekerja di sekolah/madrasah					
	2.	Interaksi dengan peserta didik adalah kegiatan yang menyenangkan					
	3.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan nyaman					
	4.	Perilaku peserta didik membuat saya frustrasi					
	5.	Sarana prasarana di madrasah tempat saya bekerja memadai					
	6.	Sarana prasarana tidak membantu/mendukung pekerjaan saya					
	7.	Rekan kerja (guru-guru) di madrasah ini bisa diajak bekerja sama untuk pelaksanaan tugas					
	8.	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik					
	9.	Antar guru terdapat sikap saling menjelekkkan					
Status Pekerjaan	10.	Saya mengajar bidang studi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan					
	11.	Pekerjaan sebagai guru membuat saya dihormati oleh masyarakat					
	12.	Saya tidak menyukai bidang studi yang saya ajarkan					
	13.	Saya memiliki komitmen untuk melaksanakan tugas dengan tuntas					
	14.	Saya perlu meningkatkan kompetensi untuk menunjang pekerjaan saya					
	15.	Tugas dan kewajiban sebagai guru menjadi beban dalam kehidupan saya					
	16.	Saya puas dengan insentif/gaji yang diberikan madrasah/negara					
	17.	Gaji yang saya peroleh sesuai dengan tugas yang saya emban					
	18.	Gaji adalah tujuan utama					
Kepemimpinan Kepala Madrasah (Kamad)	19.	Saya senantiasa menghargai keputusan yang diambil kepala madrasah					
	20.	Menaati perintah Kamad adalah bentuk loyalitas kerja saya					
	21.	Kamad menerima hasil kerja yang saya lakukan					
	22.	Kamad tidak menghargai kinerja saya					
	23.	Kamad di tempat saya mengajar dapat dijadikan teladan dalam berakhlaq					
	24.	Kamad di tempat saya mengajar dapat dijadikan teladan dalam bekerja					
	25.	Saya tidak suka dikritik oleh Kamad meskipun melakukan kesalahan					
	26.	Kamad mengevaluasi pekerjaan saya secara menyeluruh					
	27.	Kamad tidak obyektif dalam mengevaluasi kinerja saya					
Prestasi	28.	Peserta didik (secara umum) memiliki prestasi akademik yang membanggakan					
	29.	Peserta didik (secara umum) memiliki perilaku yang baik					

	30.	Madrasah tempat saya bekerja memiliki mutu yang baik					
	31.	Saya tidak berkewajiban untuk membantu meningkatkan mutu sekolah					
	32.	Madrasah menyediakan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi guru					
	33.	Guru adalah seorang pendidik, jadi tidak perlu lagi dididik maupun dilatih					
	34.	Peningkatan karir/kepangkatan/golongan saya di madrasah berjalan lancar					
	35.	Saya berencana untuk pindah kerja					
	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (Kamad) (Variabel X₁)		SS/ SL	S/ SR	R/ KD	TS/ JR	STS/ TP
Gaya Direktif	1.	Kamad memberikan bantuan langsung jika guru menemukan kesulitan dalam tugas					
	2.	Ketika memberi bantuan, Kamad mengarahkan secara rinci apa langkah yang harus dilakukan untuk memecahkan masalah					
	3.	Jika memberi tugas baru, Kamad terlebih dahulu memberikan penjelasan mengenai tugas tersebut langkah demi langkah					
	4.	Jika memberi tugas, Kamad tidak meneliti laporan akhirnya					
	5.	Kamad memantau secara langsung ketika saya mengajar di kelas					
	6.	Kamad tidak mengecek absensi guru-guru					
	7.	Kamad berusaha mengendalikan situasi saat terjadi kekacauan di madrasah					
	8.	Kamad membiarkan saja jika terjadi kekosongan guru di kelas					
	9.	Guru diminta untuk memberikan pendapat saat rapat					
	10.	Kamad menghargai jika terdapat perbedaan pendapat dengan guru					
Gaya Konsultatif	11.	Kamad mengabaikan pendapat guru, meskipun itu pendapat yang baik					
	12.	Kamad membicarakan bersama guru ketika ingin membuat kebijakan baru					
	13.	Kamad meminta/menerima saran dari guru ketika bertindak					
	14.	Kamad membuat kebijakan yang tidak ada kaitan dengan kepentingan bersama					
	15.	Kamad memberikan bimbingan dalam pelaksanaan tugas pokok guru					
	16.	Kamad memberikan bimbingan dalam pelaksanaan tugas tambahan guru					
	17.	Kamad tidak memberikan bimbingan apapun					
Gaya Partisipatif	18.	Kamad mengarahkan guru untuk melaksanakan tugasnya sebaik mungkin					
	19.	Kamad menegur jika guru terlambat hadir					
	20.	Kamad memberi motivasi pada guru yang kurang semangat					
	21.	Kamad membabani guru dengan tugas yang tidak jelas tujuannya					
	22.	Kamad memberi kepercayaan pada guru untuk menangani peserta didik yang bermasalah					
	23.	Kamad mempersilahkan guru untuk menjadi pembina upacara					

	24.	Kamad mempercayai guru untuk menata ruang kerja guru					
	25.	Kamad meragukan kemampuan guru dalam mengajar					
	26.	Kamad menganggap guru memberi nilai rapot yang tidak obyektif pada peserta didik					
Gaya Delegatif	27.	Kamad memberi kesempatan guru untuk menjadi ketua panitia kegiatan tertentu					
	28.	Kamad mempersilahkan guru yang ditunjuk sebagai ketua panitia untuk membuat keputusan terkait kegiatan					
	29.	Kamad mendukung guru untuk berinovasi terkait media mengajar					
	30.	Kamad <i>membatasi</i> guru dalam memilih metode mengajar					
	31.	Kamad memberi bantuan pada saat dibutuhkan saja					
	32.	Kamad hanya memonitor kegiatan yang telah dipercayakan pada guru					
	33.	Kamad hanya memberi arahan, selanjutnya menyerahkan proses sepenuhnya pada guru					
	34.	Kamad terlalu mendikte guru					
	35.	Kamad memberi masukan yang sebenarnya tidak dibutuhkan guru					
		<u>Iklm Organisasi Sekolah/Madrasah (Variabel X₂)</u>	SS/ SL	S/ SR	R/ KD	TS/ JR	STS/ TP
Hubungan interaksi	1.	Hubungan guru dengan Kamad baik					
	2.	Hubungan interaksi antar rekan kerja (guru-guru) baik					
	3.	Hubungan interaksi dengan karyawan lain (TU, bagian keamanan, <i>office boy</i>) baik					
	4.	Hubungan dengan peserta didik di dalam kelas menyenangkan					
	5.	Peserta didik tidak menegur ketika berpapasan					
	6.	Kompetisi yang tidak sehat antar guru					
Keterbukaan komunikasi	7.	Guru tahu program madrasah yang akan dilaksanakan					
	8.	Laporan dari panitia dalam pelaksanaan kegiatan, tidak hanya diketahui Kamad tapi juga para guru.					
	9.	Guru melaporkan perkembangan peserta didik kepada Kamad secara berkala					
	10.	Siswa melaporkan kepada guru atau Kamad jika siswa lain melakukan pelanggaran					
	11.	Guru cepat tanggap jika mendapati siswa yang memperlihatkan perubahan negatif					
	12.	Madrasah mengurus kegiatan anak di dalam kelas saja					
Dukungan dan Kejasama	13.	Madrasah menanggapi positif masalah yang disampaikan para guru.					
	14.	Madrasah antusias mendukung ide atau gagasan para guru.					
	15.	Madrasah membentuk tim untuk melaksanakan kegiatan tertentu					
	16.	Dalam melaksanakan kegiatan, tim bekerja kompak					
	17.	Guru tidak mempedulikan rekan guru lain yang memiliki kinerja buruk					

	18.	Guru memiliki tugas yang banyak, sehingga tidak ada waktu membantu rekan guru yang membutuhkan bantuan					
Perhatian dan Penghargaan	19.	Madrasah menyediakan dana atau anggaran bagi guru untuk mengembangkan kompetensi					
	20.	Madrasah memberi penghargaan pada guru yang memiliki gagasan maupun kinerja baik					
	21.	Guru diberi kesempatan memaparkan penemuan baru (inovasi) dalam pembelajaran					
			SS/ SL	S/ SR	R/ KD	TS/ JR	STS/ TP
	22.	Guru dan karyawan menjalankan semua instruksi dari Kamad					
	23.	Madrasah memberi apresiasi pada siswa yang berprestasi					
	24.	Guru dan karyawan marah jika mendapat teguran dari Kamad					
Kebebasan berpendapat	25.	Para guru diberi keleluasaan dalam berpendapat					
	26.	Muncul pendapat berbeda-beda pada saat pertemuan atau rapat.					
	27.	Ada rasa saling menghargai dalam menyikapi perbedaan pandangan					
	28.	Peserta didik diberi kesempatan untuk memberi pendapat					
	29.	Perbedaan pandangan membuat perselisihan					
	30.	Kamad menolak pendapat yang berbeda dengannya					
Gaya Manajemen	31.	Guru disertakan dalam proses pembuatan kebijakan madrasah					
	32.	Guru diberi penjelasan mengenai seluruh tugas dan kewajibannya					
	33.	Guru dipercaya menjadi delegasi madrasah pada kegiatan-kegiatan di luar					
	34.	Guru mendapat kritik ketika melakukan kekeliruan					
	35.	Guru tidak diberi wewenang untuk berkomunikasi dengan wali murid					

Lampiran 2 : Tabel Hasil Uji Coba Angket Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

Uji Validitas

Res	Butir Soal																																			Total Skor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	2	4	145
2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	134
3	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	151
4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	161
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	3	5	166	
6	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	160	
7	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	5	153	
8	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	157
9	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	5	3	5	151	
10	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	1	4	2	2	3	1	1	4	4	2	1	4	2	1	3	2	3	5	4	4	4	3	5	5	115	
11	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	158	
12	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	153	
13	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	149	
14	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	154	
15	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	3	5	5	160	
16	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	2	3	4	3	5	4	4	5	144	
17	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	2	3	5	4	5	3	4	5	157
18	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	148
19	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	2	4	5	5	4	4	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	144	
20	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	144
21	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	5	5	4	4	2	2	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3	5	4	138
22	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	5	4	148
23	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	146
24	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	144
25	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	5	142
26	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	2	4	145
27	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	151	
28	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	165	
29	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	148
30	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	153	
Korelasi	0.40	0.58	0.49	0.40	0.57	0.37	0.44	0.39	0.19	0.08	0.22	0.54	0.58	0.75	0.39	0.09	0.51	0.61	0.55	0.46	0.75	0.61	0.09	0.69	0.45	0.59	0.38	0.53	0.19	0.39	0.40	0.48	0.12	-0.23	0.11		
r Tabel	0.361																																				
Validitas	V	V	V	V	V	V	V	V	TV	TV	TV	V	V	V	V	TV	V	V	V	V	V	V	V	TV	V	V	V	V	V	TV	V	V	V	TV	TV	TV	

Uji Reliabilitas

Res	Butir Soal																																Total Skor			
	1	2	3	4	5	6	7	8	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	30	31	32										
1	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4								109
2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4								95
3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4									115
4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5									122
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5										124
6	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4									122
7	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4									112
8	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5										121
9	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5										111
10	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	2	2	1	1	4	4	2	1	2	1	3	2	3	4	4	4										76
11	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5										117
12	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5										113
13	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5									108
14	5	5	4	3	5	3	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4									113
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5										122
16	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	2	4	3	5										103
17	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5										120
18	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4									109
19	4	5	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4									106
20	4	4	4	4	5	3	4	4	4																											

Lampiran 4 : Tabel Hasil Uji Coba Angket Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X2)

Uji Validitas Variabel X2

Responden	Butir Soal																																			Total Skor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	4	3	2	3	132	
2	5	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	137	
3	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	3	5	5	5	3	2	155		
4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	163		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	2	164	
6	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	3	3	158		
7	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	3	4	153	
8	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	2	3	147		
9	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	3	159	
10	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	3	4	153	
11	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5	5	4	3	149	
12	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	1	5	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	5	5	4	5	151	
13	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	143	
14	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	1	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	2	5	4	3	4	5	5	4	4	3	147
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	164	
16	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	142	
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	1	5	160		
18	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	2	3	4	5	4	3	145
19	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	2	3	4	5	5	4	3	143		
20	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	2	3	143		
21	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	2	3	4	5	5	4	3	145		
22	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	2	3	143		
23	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	142	
24	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	134	
25	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	135	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	2	3	131	
27	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	3	5	5	5	3	2	155		
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	2	164		
29	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	3	4	5	5	4	3	145	
30	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	1	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	5	5	4	5	4	5	152
Korelasi	-0.18	-0.20	-0.14	0.07	0.33	-0.23	-0.20	-0.21	0.03	0.13	-0.22	-0.08	-0.38	-0.07	-0.30	-0.08	-0.14	-0.11	-0.23	-0.05	0.05	-0.32	0.02	-0.16	0.06	-0.35	0.05	-0.12	-0.35	0.32	0.14	-0.17	-0.02	0.10	0.18	95		
r Tabel	0.361																																			St =		
Validitas	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV	TV

Uji Reliabilitas

Responden	Butir Soal																																	Total
	1	2	3	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	25	27	28	29	31	32	33								
1	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	3	102					
2	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	104					
3	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	125						
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	127						
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	129						
6	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	125						
7	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	119						
8	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	113						
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	123						
10	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	119						
11	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	116						
12	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	118						
13	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	3	5	4	109						
14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	117						
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	123						
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	109						
17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	125						
18	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	112						
19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	2	4	5	5	111							
20	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	107						
21	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	112							
22	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	5	5	112							
23	4																																	

79	4	4	4	4	5	3	4	5	2	4	3	3	2	2	5	5	3	2	3	2	4	3	4	5	5	5	95	
80	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	117	
81	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	115	
82	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	113	
83	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	117	
84	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	116	
85	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	116	
86	5	5	5	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	114	
87	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	114	
88	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	115	
89	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	108	
90	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	109	
91	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	108	
92	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	5	108
93	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	110	
94	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	116	
95	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	116
96	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	109	
97	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	108	
98	5	5	4	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	113	
99	5	5	4	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	113	
100	5	5	4	3	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	115	
101	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	115	
102	5	5	4	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	113	
103	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	116	
104	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	114	
105	5	5	4	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	113	
106	5	5	4	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	113	
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	122	
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	122	
109	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	125	
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	122	
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	120	
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	122	
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	123	
114	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	115	
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	122	
116	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	2	4	3	5	103	
117	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	2	4	3	5	102
118	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	1	3	4	5	4	107	
119	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	120	
120	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	122	
121	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	121	
122	4	5	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	109	
123	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	107	
124	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	106	
125	4	5	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	109	
126	4	5	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	106	
127	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	109	
128	4	5	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	106	
129	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	107	
130	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	108	
131	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	108	
132	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	105	
133	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	107	
134	4	5	4	3	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	102	
135	4	5	4	3	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	102	
136	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	111	
137	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	111	
138	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	3	102		
139	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	111	
140	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	113	
141	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	113	
142	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	109	
143	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	112	
144	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	112	
145	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	110	
146	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	3	5	4	4	4	5	111	
147	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	105		
148	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4</				

Lampiran 6 : Tabel Tabulasi Hasil Angket Gaya Kepemimpinan Kamad (X1)

Res	Butir Soal																																		Total Skor
	1	2	3	5	7	9	10	11	12	13	15	16	17	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	31	34									
1	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	93								
2	4	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	98								
3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	5	3	4	3	5	3	5	4	4	2	5	100								
4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	4	100								
5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	99								
6	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	93								
7	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	98								
8	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	96								
9	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	107									
10	5	5	5	2	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	110								
11	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	93								
12	4	4	4	2	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	3	4	101							
13	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	93								
14	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	96								
15	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	2	110									
16	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	95								
17	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	94								
18	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	93								
19	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	5	2	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	93								
20	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	108								
21	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	110								
22	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	1	3	2	4	87								
23	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	93								
24	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	93								
25	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	2	5	2	3	2	3	3	2	92								
26	2	4	5	3	4	3	4	3	5	2	5	2	5	2	4	2	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	86								
27	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	5	3	3	2	2	4	3	4	87								
28	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5	4	2	1	3	3	101								
29	3	3	5	3	4	3	4	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	2	4	3	4	100								
30	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	1	4	2	4	87									
31	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	87								
32	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4	4	3	4	2	4	5	4	4	2	4	3	4	97								
33	4	5	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5	3	5	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	5	94								
34	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	93								
35	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5	3	1	4	2	4	101								
36	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	3	5	3	4	101								
37	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	91								
38	4	5	5	3	4	3	4	4	5	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	4	95								
39	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	5	115								
40	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	5	111								
41	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	116								
42	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	109								
43	4	4	3	3	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	107							
44	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	4	108								
45	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	5	115								
46	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	123								
47	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	2	4	108								
48	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	123								
49	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	124								
50	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	123								
51	4	3	4	3	4	5	3	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	2	5	105								
52	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	123							
53	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	120								
54	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	127								
55	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	119								
56	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	120								
57	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	127								
58	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	126								
59	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	110							
60	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	3	4	105								
61	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	127								
62	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	121								
63	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	120							
64	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	121								
65	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	119								
66	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	118								
67	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	121								
68	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	117								
69	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4																		

79	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3	5	116			
80	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	115			
81	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	3	111			
82	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	3	111		
83	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	2	3	106			
84	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	2	3	106			
85	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	3	111		
86	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	115		
87	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	3	111		
88	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	3	110		
89	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	3	98	
90	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	3	98		
91	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	118	
92	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	120	
93	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	3	98	
94	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	5	2	3	86		
95	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	3	98		
96	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	90		
97	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	5	2	3	98	
98	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	115		
99	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	118		
100	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	115		
101	4	4	4	2	4	4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	105		
102	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	114		
103	5	5	5	2	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	107		
104	3	5	3	2	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	104		
105	5	5	5	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	108		
106	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	115		
107	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	121	
108	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	5	111	
109	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	111		
110	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	121	
111	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	120		
112	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4	117		
113	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	122		
114	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	116	
115	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	123		
116	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	2	3	98		
117	3	5	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	90		
118	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	2	3	100	
119	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	121	
120	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	121	
121	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	125	
122	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	2	3	102		
123	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	2	3	105		
124	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	2	3	101		
125	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	2	3	104		
126	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	2	3	103		
127	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	2	3	103		
128	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	2	3	101		
129	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	2	5	102		
130	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	2	5	106			
131	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	2	5	102		
132	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	111			
133	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	2	5	110		
134	4	5	4	4	5	3	5	5	2	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	105		
135	4	5	4	4	5	3	5	5	2	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	107		
136	4	5	4	4	5	3	5	5	2	4	5	4	4	2	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	106		
137	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	104	
138	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	104	
139	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	104	
140	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	104	
141	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	104	
142	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	5	4	4	3	5	4	3	4	2	3	102
143	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	5	4	5	3	3	5	3	4	5	5	4	4	3	4	2	3	103			
144	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	3	3	5	4	5	4	3	3	5	4	4	3	4	2	3	100			
145	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	5	4	4	3	4	2	3	101			
146	5	4	5	4	4	4	4	5																						

Lampiran 7 : Tabel Hasil Uji Coba Angket Variabel Iklim Organisasi Sekolah (X2)

Responden	Butir Soal																																	Total Skor
	1	2	3	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	25	27	28	29	31	32	33								
1	2	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	3	102						
2	5	5	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	111						
3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	112						
4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	3	5	102						
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	122						
6	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	102						
7	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	123						
8	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	120						
9	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	102						
10	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	114						
11	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	108						
12	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	102						
13	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	114						
14	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	115						
15	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	102						
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	4	102						
17	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	113						
18	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	5	102						
19	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	2	4	5	113						
20	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	104						
21	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	4	4	3	5	110							
22	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	111						
23	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115						
24	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	104						
25	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	5	5	5	105						
26	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	108						
27	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	104						
28	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	115						
29	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	114						
30	5	5	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	104						
31	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	114						
32	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	3	5	107							
33	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	3	4	3	5	4	3	3	3	4	104							
34	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	3	5	4	4	104							
35	5	4	2	5	4	5	5	4	3	5	3	3	5	4	4	5	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	105						
36	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	4	2	4	5	5	105							
37	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	2	4	5	5	104							
38	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	112							
39	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	125						
40	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	121						
41	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	120						
42	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	5	110							
43	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	124						
44	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	109						
45	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	123						
46	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	127						
47	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118						
48	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	122						
49	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	120						
50	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122						
51	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	121						
52	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	127						
53	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	123						
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	129						
55	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	121						
56	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	121						
57	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128						
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129						
59	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	123						
60	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	123						
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	128						
62	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	125						
63	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	124						
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	125						
65	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	120						
66	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	125						
67	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4																			

78	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	110	
79	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	119	
80	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	116	
81	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	118	
82	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	115	
83	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	118	
84	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	106	
85	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	118
86	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	115	
87	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	118	
88	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	119	
89	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	109
90	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	113	
91	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	3	4	4	5	110		
92	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	120	
93	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	111	
94	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4	5	5	109		
95	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	2	4	5	5	113		
96	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	104		
97	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	5	5	108	
98	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	117		
99	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	119		
100	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	118		
101	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	117		
102	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	120		
103	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	4	2	4	5	115		
104	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	117	
105	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	118	
106	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3	5	5	5	118		
107	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	125		
108	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	114		
109	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	125		
110	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	117		
111	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	114	
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	125		
113	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124		
114	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	126	
115	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	125		
116	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	109		
117	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	109		
118	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	4	5	4	5	117		
119	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	125		
120	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126		
121	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	120		
122	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	112		
123	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	111		
124	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5	110		
125	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	3	5	5	4	5	4	3	5	4	3	4	5	3	4	5	5	113		
126	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	2	4	5	5	111		
127	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	112		
128	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	113		
129	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	5	4	107		
130	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	107		
131	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	110		
132	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	5	104		
133	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	107	
134	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	112		
135	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	100		
136	5	5	5	3	5	3	4	5	3	4	5	3	5	3	5	4	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	112		
137	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	5	112		
138	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	113		
139	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	5	5	112		
140	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	115		
141	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	114		
142	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	109		
143	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	106		
144	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	107		
145	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	3	5	4	3	5	3	4	109		
146	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	5	4	3	5	109		
147	4																												



**YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
INSTITUT PTIQ JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-7690901, 75916961 Ext.104 Fax. 021-75904826, www.ptiq.ac.id, email: pascasarjana@ptiq.ac.id
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

KARTU KONTROL BIMBINGAN TESIS/DISERTASI

Nama : Muhammad Hisyam
NIM : 13.042021925
Prodi/Konsentrasi : Magister Pendidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis/Disertasi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah se-kota Bima NTB
Tempat Penelitian : Madrasah Aliyah se-kota Bima NTB

Konsultasi Yang ke-	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf Pembimbing
1	Rabu, 13 Jan	Konsultasi Bab I-III	
2	Sabtu, 30 Jan	Revisi Bab I-III	
3	Rabu, 10 Feb	Instrumen Penelitian.	
4	Rabu, 23 Maret	Statistika	
5	Sabtu, 2 April	Koreksi Bab IV dan V	
6	Sabtu, 16 April	Revisi Bab III dan V	
7	Sabtu, 30 April	Konsultasi Bab I-V	
8	Rabu, 4 Mei	Acc Tesis.	

Jakarta, 4 Mei 2016

Pembimbing I,

Prof. Dr. HM. Darwis Huda, M.Si

Pembimbing II,

Dr. Ft. Samsul Bahri Tarrere, Lc., M.Ed.

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.1



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
INSTITUT PTIQ JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-7690901, 75916961 Ext.104 Fax. 021-75904826, www.ptiq.ac.id, email: pascasarjana@ptiq.ac.id
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

SURAT PENUGASAN PEMBIMBING
Nomor : PTIQ/008/PPs/C.1.1/I/2016

Atas dasar usulan Ketua Program Studi Pendidikan Islam. Maka Direktur Pascasarjana Institut PTIQ menugaskan kepada :

1. N a m a : Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
Jabatan Akademik : Guru Besar
Pembimbing I,
2. N a m a : Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc.,M.Ed.
Jabatan Akademik : Lektor Kepala
Sebagai Pembimbing II,

Untuk melaksanakan bimbingan Tesis sebagai pembimbing mahasiswa berikut ini:

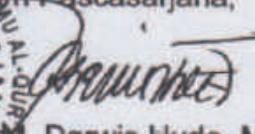
- N a m a : Muhammad Hisyam
Nomor Pokok Mahasiswa : 13042021425
Program Studi : Magister Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah se-Kota Bima NTB.

Waktu bimbingan kepada yang bersangkutan diberikan jangka waktu selama 8 (delapan) bulan sejak tanggal penugasan.

Demikian, atas kerjasamanya dihaturkan terima kasih.

Jakarta, 23 Januari 2016

Direktur

Program Pascasarjana,

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




YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
INSTITUT PTIQ JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-7690901, 75916961 Ext.104 Fax. 021-75904826, www.ptiq.ac.id, email: pascasarjana@ptiq.ac.id
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

Nomor : PTIQ/004/PPs/C.1.3/II/2016
Lamp. : -
Hal : Rekomendasi Penelitian

Kepada

- Yth. 1. Kepala MAN 2 Kota Bima
2. Kepala MAN 1 Kota Bima
3. Kepala MA Al-Husainy Kota Bima
4. Kepala MA Assiddiqiyah
5. Kepala MA Nurul Ihsan
6. Kepala Daarul Hikmah
7. Kepala MA Al-Ikhlash

Di-

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertandatangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta memberikan rekomendasi kepada :

Nama : Muhammad Hisyam
NIM : 13042021425
Program Studi : Magister Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Untuk melakukan perolehan dan pengumpulan data/informasi dalam rangka penyusunan Tesis penelitian lapangan dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Se Kota Bima NTB".

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak/Ibu dapat membantu penelitian mahasiswa kami demi terlaksananya maksud tersebut di atas.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 15 Februari 2016

Direktur Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta



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



YAYASAN AL-MAQBUL
PONDOK PESANTREN DARUL ULUMI WAL 'AMAL
MADRASAH ALIYAH NURUL IHSAN KOTA BIMA
Jln Sori Kananga Kel. Ntobo Kec. Raba Kota Bima.
Email : nurulihсан_ma@yahoo.co.id



REKOMENDASI IJIN PENELITIAN

Nomor : 255/PP.YMQ/MA/III/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini, kepala MA nurul ihsan kota bima dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : Muhammad Hisyam
Nim : 13042021425
Program Studi : Mgister Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Sekota Bima NTB"*

Benar-benar telah melakukan penelitian di MA Nurul Ihsan Kota Bima

Demikian surat rekomendasi ini kami buat untuk dipergunakan sebagai mestinya, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Kota Bima, 20 Maret 2016
Kepala MA Nurul Ihsan Kota Bima

MA - NI
Mustimat, S.Pd., S.Ag., M.Pd.
Nip. 1969112320060420008



PONDOK PESANTREN AL HUSAINY KOTA BIMA
MADRASAH ALIYAH AL HUSAINY KOTA BIMA

Jl. BTN Papat No. 02 Lingi, Nusanara Monggona, Kec. Mpunda Kota Bima - NTB Telp. (0374) 46144
Website : al-husainy.co.cc / e_mail : pontren_alhusainy@yahoo.co.id



REKOMENDASI IJIN PENELITIAN

Nomor : 125 /PP-AH/MA/III/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala MA Al-Husainy Kota Bima dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : Muhammad Hisyam
NIM : 13042021425
Program Studi : Magister Pendidikan Islam
Konsentrasi : *Manajemen Pendidikan Islam*
Judul Tesis : *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Se Kota Bima NTB"*

Benar-benar telah melakukan penelitian di MA Al-husainy Kota Bima

Demikian Surat Rekomendasi ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Kota Bima, 21 Maret 2016
MA Al - Husainy Kota Bima
Kepala,



H. Fadhun H. Ab. S.PdI

NIP. 19581231 198503 2 007



YAYASAN PESANTREN DARUL HIKMAH RIMA
PONDOK PESANTREN DARUL HIKMAH (PPDH) BIMA
MADRASAH ALIYAH DARUL HIKMAH SONCOLELA BIMA
STATUS : TERAKREDITASI "B" SK. BAN-S/M
NO: Ma.012031 TANGGAL 6 DESEMBER 2011
Alamat : Jln. Soncolela Kel. Matakando Kec. Mpuja Kota Bima

REKOMENDASI PENELITIAN
NOMOR :1001 /PPDH/MA/B/III/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Darul Hikmah Kota Bima dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswa :

Nama : Muhammad Hisyam
NIM : 13042021425
Program Studi : Magister Pendidikan Islam
Konsetrasi : **Manajemen Pendidikan Islam**
Judul Tesis : *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Se- Kota Bima"*

Benar-benar telah melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Darul Hikmah Kota Bima Demikian Surat Rekomendasi ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya,

Atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

Kota Bima, 24 Maret 2016
Kepala Madrasah,

Abmad, S.Pd.I =



KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 KOTA BIMA
TERAKREDITASI A SK. NO. 249/BAN-S/M/KP/IX/2010
Jln. Seruni No.06 Telp (0374)42434 Saleko Bima
Email. man1kotabima@yahoo.com

SURAT KETERANGAN
Nomor : Ma.19. 4/TL.00/100/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Bima menerangkan :

N A M A : Muhammad Hisyam
N I M : 13042021425
PROGRAM STUDI : Magister Pendidikan Islam
KONSENTRASI : Manajemen Pendidikan Islam
TEMPAT PENELITIAN : MAN 1 Kota Bima

Bahwa yang bersangkutan akan melaksanakan Penelitian pada Tanggal 22 Maret 2016 s/d Selesai, dengan Judul “ **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MADRASAH ALIYAH SE KOTA BIMA NTB** ”.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kota Bima, 22 Maret 2016 M
13 Jumadil Akhir 1437 H

Kepala



[Signature]
Drs. H. Syahrudin H. Arsyad
NIP. 196312311996031004

Tembusan :

1. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Prop. NTB di Mataram
2. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Bima
3. Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta



KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 KOTA BIMA
TERAKREDITASI : A

Jln. Wolter Monginsidi No. 02 Kota Bima ☎ (0374) 42374
e-mail : man2bima@yahoo.com

Nomor : Ma.19/8/TL.00/155 /2016
Sifat : -
Lampiran : -
Perihal : **Izin Penelitian**

Kota Bima, 22 Maret 2016
13 Jumadil Akhir 1437 H

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta
di -
Tempat

Assalamu'alaikum War. Wab.

Berdasarkan Surat Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, Nomor : PTIQ/004/PPs/C.1.3/II/2016 tanggal 15 Februari 2016 Perihal : Rekomendasi Penelitian, maka dengan ini kami tidak keberatan memberikan izin penelitian kepada:

Nama : **Muhammad Hisyam**
NIM : 13042021425
Program Studi : Magister Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH dan IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MADRASAH ALIYAH SE-KOTA BIMA NTB".**
Lama Penelitian : 2 (Dua) bulan

Demikian untuk maklum seperlunya, terima kasih.

Wassalam
Kepala,



MANSYUR, S.Ag

NIP. 19690915 199603 1 002

Tembusan:

1. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi NTB di Mataram;
2. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Bima di Raba;
3. Ketua Program Studi Magister Pendidikan Islam Institut PTIQ Jakarta di Jakarta;
4. Mahasiswa yang bersangkutan.

Lampiran 12 :

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Hisyam
Tempat, tanggal lahir : Bima, 24 Juni 1989
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat Asal : Jl. BTN Pepabri, Lingkungan Nusantara, Kel. Monggona, Kec. Mpunda, Kota Bima, Nusa Tenggara Barat
Alamat Domisili : Jl. Batan, Gg. H. Sabenih No.15a, Pasar Jumat, Lebak Bulus, Jakarta Selatan
Email : muhammad.hisyam24@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

1. SDN Inpres Nae Bima, lulus tahun 2001
2. Madrasah Tsanawiyah Al-Husainy Bima, lulus tahun 2004
3. Madrasah Aliyah Al-Aziziyah Lombok Barat, lulus tahun 2008
4. S-1 Institut PTIQ Jakarta, Jurusan Pendidikan Agama Islam, lulus tahun 2013
5. S-2 Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, 2013 - sekarang.

Riwayat Pekerjaan :

1. Guru bidang studi Hafalan Al-Quran di Madrasah Ibtidaiyah Jamiat Kheir Putra, Tanah Abang, Jakarta Pusat, tahun 2014 – sekarang.

Daftar Karya Tulis Ilmiah :

1. *Studi Komparasi Prestasi Belajar Siswa antara Pengajaran PAI dengan Multimedia dan Tanpa Multimedia*, [skripsi]. Institut PTIQ Jakarta, 2013.
2. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru*, [tesis]. Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, 2016

Prestasi :

1. Juara II, MHQ Pangeran Sultan Bin Abdul Aziz Alu Su'ud, Tingkat Nasional, Tahun 2015.