

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI,KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
DI MAN 2 POLEWALI MANDAR
TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**AMILUDDIN
2018MM11273**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI,KEPEMIMPINAN
KEPALASEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
DI MAN 2 POLEWALI MANDAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**AMILUDDIN
2018MM11273**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI MAN 2 POLEWALI MANDAR

Oleh:

AMILUDDIN

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 01 Februari 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

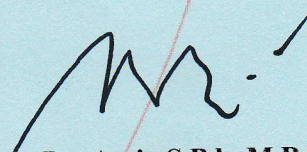
Komisi Pembimbing

Ketua,



Dr Ahmad Firman, S.E., M.Si

Anggota,



Dr. Asri., S.Pd., M.Pd

Mengetahui :

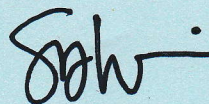
**Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,**

Dr. Maryadi, S.E., M.M.

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen,**

Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

School Of Business



HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

***PENGARUH IKLIM ORGANISASI,KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI
MAN 2 POLEWALI MANDAR.***

Nama Mahasiswa : Amiluddin
NIM : 2018MM11273
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen PENDIDIKAN

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr Ahmad Firman,S.E.,M.Si
Anggota : Dr. Asri., S.Pd., M.Pd

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. H. Manshur Razak, S.E., M.M.
Dosen Penguji 2 : Dr. Azlan Azhari, S.E., M.M


Tanggal Ujian : 01 Februari 2021
SK Penguji Nomor : 033/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Februari 2021

Penulis,

AMILUDDIN
NIM: 2018MM11273

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur dihanturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Man 2 Polewali Mandar”** dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. **Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.** selaku, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar , hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar. terima kasih atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia.

4. **Dr Ahmad Firman, S.E., M.Si** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.
5. Keluarga yang tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Makassar, Februari 2021

Penulis,

ABSTRAK

Amiluddin. 2020. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja Guru di MAN 2 Polewali Mandar, dibimbing oleh Ahmad Firman dan Asri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja guru pada MAN 2 Polewali Mandar (2) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru pada MAN 2 Polewali Mandar.

Pendekatan penelitian adalah pendekatan survey. Penelitian dilaksanakan pada MAN 2 Polewali Mandar. Waktu penelitian adalah bulan Mei sampai Juni 2020. Penelitian ini menggunakan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru MAN 2 Polewali Mandar, sebanyak 38 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 38 orang. Analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar (2) iklim organisasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru pada MAN 2 Polewali Mandar.

Kata kunci: iklim organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan



ABSTRACT

Amiluddin. 2020. *The Effect of Organizational Climate, Principal Leadership, and Work Environment toward Teacher Job Satisfaction at MAN 2 Polewali Mandar, supervised by Ahmad Firman and Asri.*

This study aims to determine and analyze (1) the effect of organizational climate, principal leadership, and work environment partially and simultaneously toward teacher job satisfaction at MAN 2 Polewali Mandar (2) the most dominant variable affecting teacher job satisfaction at MAN 2 Polewali Mandar.

The study approach is a survey approach. The study was conducted at MAN 2 Polewali Mandar from May to June 2020. This study used a survey method. The population in this study were all teachers of MAN 2 Polewali Mandar, as many as 38 people. Sampling in this study using a saturated sampling technique (census) in which all the population in this study were sampled. The sample used in this study were 38 people. The data analysis used was Multiple Regression Analysis.

The results show that (1) there is a positive and significant effect on organizational climate, principal leadership and work environment partially and simultaneously on teacher job satisfaction in MAN 2 Polewali Mandar (2) organizational climate is the most dominant variable affects teacher job satisfaction at MAN 2 Polewali Mandar.

Keywords: *organizational climate, leadership, work environment and satisfaction*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Iklim Organisasi	14
2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	20
2.4 Lingkungan Kerja.....	37
2.5 Kepuasan Kerja	50
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	66
3.1 Kerangka Konseptual.....	66
3.2 Hipotesis Penelitian	69
3.3 Definisi Operasional Variabel	69
BAB IV METODE PENELITIAN	73
4.1 Pendekatan Penelitian	73
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian	73
4.3 Populasi dan Sampel	73
4.4 Teknik Pengumpulan Data	74
4.5 Jenis Dan Sumber Data	75
4.6 Instrumen Penelitian	76
4.7 Skala Pengukuran Variabel.....	78
4.8 Teknik Analisis Data.....	78
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
5.1 Hasil Penelitian.....	82

5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	82
5.1.2. Karakteristik Responden	85
5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian	88
5.1.4. Pengujian Validitas Dan Reabilitas Instrumen Penelitian	95
5.1.5. Uji Analisis Regresi Linear Berganda	98
5.1.6. Uji Asumsi Klasik.....	100
5.1.7. Pengujian Hipotesis.....	104
5.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	112
5.2.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	112
5.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	114
5.2.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	117
5.2.4. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	119
5.2.4. Variabel Yang Paling Dominan Terhadap Kepuasan Kerja Guru..	123
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN.....	125
6.1. Simpulan.....	125
6.2. Keterbatasan Penelitian.....	125
6.3. Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA.....	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. KerangkaKonsep Penelitian.....	68
5.1. Grafik Scatter Plot.....	102
5.2. Uji Normalitas	104

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Responden Menurut Jenis Kelamin.....	85
5.2. Responden Menurut Kelompok Umur	86
5.3. Responden Menurut Masa Kerja.....	87
5.4. Distribusi frekuensi item-item variabel iklim organisasi.....	88
5.5. Distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan kepala sekolah	90
5.6. Distribusi frekuensi item-item variabel lingkungan kerja	92
5.7. Distribusi frekuensi item-item variabel kepuasan kerja	94
5.8. Hasil uji item variabel.....	96
5.9. Uji reliabilitas masing-masing variabel.....	97
5.10. Hasil perhitungan regresi	99
5.11. Hasil uji multikolinearitas.....	101
5.12. Hasil uji autokorelasi.....	103
5.13. Hasil uji t.....	105
5.14. Hasil uji F.....	109
5.15. Hasil uji beta.....	111
5.16. Hasil uji determinasi.....	111

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3: TABULASI DATA

LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA

LAMPIRAN 5. STRUKTUR ORGANISASI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kerja guru adalah kumpulan dari berbagai tugas untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang. Ini disebabkan oleh sebahagian besar waktu mengajar guru digunakan untuk bekerja. Pada dasarnya, pekerjaan seorang pendidik terbagi dua bagian yakni tugas yang berimbas terhadap pekerjaan utamanya dalam mengajar, tugas-tugas guru dan tugas kemasyarakatan (sosial). Di lingkungan sekolah misalnya, guru mengemban tugas sebagai pengajar dan pendidik. Guru sebagai pengajar berfungsi untuk memberikan pengetahuan (*kognitif*), sikap, nilai (*efektif*) dan keterampilan (*psikomotorik*). Seorang guru memiliki tugas dan tanggung jawab moral yang besar terhadap keberhasilan siswa, namun demikian guru bukanlah satu-satunya faktor penunjang terhadap keberhasilan siswa. Faktor lainnya yang dianggap penting adalah faktor yang bersumber dari perangkat kurikulum, faktor dari siswa, faktor dari dukungan masyarakat dan faktor dari orang tua. Sementara sebagai pendidik, guru harus mendidik para siswanya untuk menjadi seorang manusia dewasa.

Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan sebuah pelayanan yang baik terhadap pengguna sekolah seperti siswa, orang tua, dan masyarakat. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja dengan baik adalah kepuasan kerja. Artinya, jika guru puas terhadap perlakuan organisasi (sekolah) maka seorang

pendidik akan melakukan pekerjaan penuh kedisiplinan serta memiliki loyalitas yang besar.

Dengan melalaui sumber daya manusia maka kepuasan dalam bekerja bagi peserta didik merupakan sasaran yang sangat penting. Sebab kepuasan kerja bagi peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh kepada kreativitas kerja bagi seorang pendidik. Diantara fakta yang dapat merusak atau membongkar keadaan pada organisasi yaitu minimnya kesadaran bagi peserta didik dengan kepuasan kerja pendidik yang dilihat dari fakta yakni suka terlambat datang disekolah, malas dalam melakukan pekerjaan dan selalu mengeluh dalam melakukan pekerjaan dari para pendidik, hasil kerja dalam pengajaran sangat minim dan pendidik kurang bertanggung jawab. Begitupun sebaliknya bahwa kepuasan kerja bagi pendidik tinggi akan menjadi sebuah harapan dari seorang pemimpin sebab dapat dihubungkan dari hasil kinerja yang positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja dengan semangat yang tinggi adalah memiliki motivasi yang menujukan bahwa didalam sebuah kelompok atau organisasi sekolah sudah efektif dan dilakukan dengan sebaik mungkin atau manjerial yang efesien. Dengan kepuasan kerja yang begitu besar atau tinggi dapat menentukan bagaimana kesesuaian antara harapan seorang pendidik dengan apa yang telah diterima dan telah disediakan bagi sebuah organisasi.

Diantara sesuatu yang sangat penting dilaksanakan yaitu kepuasan kerja perlu ditingkatkan oleh pendidik. Sebab sesuatu adalah terkait tentang prestasi pendidik yang merupakan cara terbaik dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi peserta didik.

Ada beberapa sebab yang dapat menunjukkan bahwa mengapa masih perlu untuk ditelusuri lebih dalam tentang kepuasan kerja seorang pendidik yang sangat berperan seorang guru.:

Pertama: pendidik sangat berperan penting dan punya andil yang begitu tinggi bagi bangsa dan negara.

Tugas seorang pendidik bukan berarti hanya memberikan saja pengajaran yang sudah tercantum dalam struktur kurikulum akan tetapi seorang pendidik mencakup semua faktor kehidupan yang lain tidak terdapat dalam mata pelajaran yang termuat dalam struktur kurikulum didalam pengaturan pendidikan negara.

Berkembangnya dan majunya sebuah negara erat hubungannya dalam sebuah pendidikan karna pendidikan tidak hanya sebagai alat atau media dalam memberikan informasi tentang kebudayaan dari generasi ke generasi, melainkan adalah salah satu teknik yang bisa diharapkan serta bisa melakukan perubahan dan meningkatkan kehidupan bernegara yang lebih baik lagi.

Didalam sebuah negara yang dapat meningkat atau berkembang adalah bagaimana kondisi kehidupan bagi masyarakatnya ditengah arus lintasan didalam perjalanan zaman atau era dengan memiliki teknologi yang sangat canggih. Semakin dilakukannya suatu fungsi dan peran pendidik dengan secara jelas maka akan semakin terbukti dan nyata serta terbinanya kesiapan dan ketangguhan sebagai manusia yang mampu membangun. Oleh sebab itu perkembangan kepuasan kerja yang telah dimiliki seorang pendidik akan memotivasi seorang pendidik dalam melakukan fungsi dan tugas sebaik mungkin.

Kedua: adanya keadaan yang kurang maksimal tentang terjadinya dekadensi kinerja seorang pendidik atau guru.

Keadaan yang terjadi tentang adanya dekadensi kinerja bagi pendidik atau guru dapat dilihat dari seorang pendidik yang suka malas dalam bekerja serta melupakan tugas kerjanya yang telah diembang dan memiliki prinsip bahwa hanya melaksanakan saja kewajibannya dalam memberikan pengajaran serta tidak memahami fungsi pendidikan. Sebagaimana pernah disinggung oleh Menteri Pendidikan Nasional bahwa:

“Akhir-akhir ini jumlah tenaga guru semakin sedikit, sebaliknya jumlah pengajar terus membengkak.”

Dan juga Menteri Pendidikan Nasional menyinggung dalam sambutannya pada pelantikan Rektor Universitas Surabaya (Unesa) di Surabaya, ia mengatakan bahwa:

”Indonesia saat ini minus tenaga guru, yang banyak adalah tenaga pengajar. Dia bekerja per jam, dan setiap jam minta bayaran.”

Pengertian dari Guru merupakan seorang pengajar tidak lebih dari sekedar seorang pengajar yang telah dijelaskan oleh Malik Fadjar. Guru adalah contoh tauladan .pendidik dapat menunjukan dan memiliki peranan kepada peserta didik. Apa yang disampaikan oleh Malik Fadjar dapat dikarenakan minimnya kepuasan kerja bagi pendidik sehingga pendidik atau guru tidak lagi memahami peranannya seorang guru.

Ketiga: Peningkatan kualitas pendidikan secara formal

Pendidik telah memiliki faktor dan perana yang penting dalam mewujudkan perkembangan kualitas pendidikan secara formal. Disamping pendidik memiliki faktor berupa tempat, kurikulum, peserta didik, administrasi serta pengadaan buku paket. Seorang pendidik merupakan pondasi dalam menentukan berhasil tidaknya pendidikan, karena pada dasarnya kegiatan pendidikan merupakan proses pembelajaran yang sangat membutuhkan peranan seorang pendidik didalamnya.

Dengan adanya hasil yang telah dicapai di sebuah negara yang sedang berkembang yakni dengan melihat presentase pendidik menunjukkan bagaimana kontribusinya didalam presentase belajar peserta didik dengan mencapai 36%, selanjutnya manajemen sebanyak 23%, ketentuan dalam belajar sebanyak 22%, serta sarana fisik yang sudah ada sebanyak 19%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persentase peranan seorang pendidik sangat besar apabila dibandingkan dengan faktor yang lain. Oleh sebab itu kualitas pendidik perlu dipahami dan diperhatikan. Tilaar (2014) mengemukakan bahwa “peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat dari beberapa hal, akan tetapi yang lebih utama yakni kualitas seorang pendidik.”

Oleh karena itu sudah bisa diketahui dan jelas bahwa aspek berhasilnya suatu pendidikan yang utama yaitu dari kualitas pendidik dan sebagai tenaga pendidik yang profesional dan kompetitif. Dengan demikian bahwa yang wajib diperhatikan dan dipertimbangkan yaitu bagaimana usaha yang dapat mengembangkan kualitas seorang pendidik dan salah satu diantara usaha yang dapat dilaksanakan yaitu dengan sistem mengembangkan dan meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Perkembangan kepuasan dalam bekerja dan kualitas secara kompetitif dan profesional oleh sebab itu

diharapkan keberhasilan suatu pendidikan dapat tercapai sesuai apa yang telah diharapkan.

Kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan berbagai sistem atau cara, yakni organisasi, organisasi bisa menunjukkan bahwa iklim yang berada pihak kesejahteraan kehidupan pendidik, terbuka dan mewajibkan pada hasil usaha, dapat pula kepuasan dikembangkan dengan melakukan aspek dorongan terutama pimpinan atau kepala sekolah kepada pendidik, oleh sebab itu terkait kesuksesan suatu pendidikan.

Pada tahun 2010-an, masyarakat, kalangan akademisi, organisasi profesi dan pemerintah Amerika Serikat secara serempak mengajukan pertanyaan: *“Mulai dari titik mana peningkatan mutu pendidikan Amerika dimulai?”*. Setelah dilaksanakan suatu tinjauan yang mendasar bersama para pengambil keputusan menyangkut kualitas pendidikan, dengan demikian mereka setuju bahwa: *“Untuk meningkatkan mutu pendidikan di Amerika adalah berawal dari langkah meningkatkan kesejahteraan guru.”*

Situasi di negara barat terutama Amerika Serikat bisa dilihat perbedaannya dibandingkan dengan negara Eropa walaupun kesejahteraan dan ketentraman pendidik telah dinaikan kesejahteraan pendidik tetap lebih kecil jika dibandingkan kesejahteraan pegawai pada tugas dan fungsinya dengan tingkat pendidikan yang sama besarnya bahkan sangat kecil bila dilihat kesejahteraan buruk atau pekerja lainnya yang memiliki pendidikan sampai menengah saja. (Supriadi, 2013).

Situasi yang terjadi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar berdasarkan hasil observasi peneliti dengan melaksanakan wawancara pendahuluan oleh beberapa pendidik di sekolah atau madrasah bahwa masih ada yang tidak merasa

puas kerja pendidik atau guru meskipun kesejahteraan pendidik saat ini sudah bagus jia dibandingkan dengan kesejahteraan sebelumnya.

Sebenarnya bagi pendidik harus puas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai seorang pendidik, bahwa kepuasan dalam bekerja dapat mengembangkan motivasi kerja serta kehadiran dalam mendidik peserta didik disekolah.akan tetapi fakta yang terlihat terfokus kepada seorang pendidik yang merasa tidak puas.ini dibuktikan dari motivasi kerja yang belum memadai atau maksimal serta masih tidak mampu untuk mengembangkan hasil usahanya.Seharusnya para guru puas dalam menjalankan aktifitasnya sebagai seorang guru.

Dari segi yang lain diantara beberapa dari mereka punya motivasi berkurang dalam melakukan aktifitas atau bekerja misanya mengajar,mereka merasa jenuh dengan pekerjaan yang diberikan.ada beberapa hal yang bisa mendorong kepuasan kerja pendidik yakni iklim organisasi.oleh karna itu bahwa pada dasarnya dan pemahaman para pendidik dapat bekerja untuk membutuhkan imbalan atau hadiah baik secara material maupun tidak.oleh sebab itu mereka mengharapkn iklim yang sinkron dengan harapan adanya keterbukaan dalam berorganisasi. Terdapat sebuah minat dan kepedulian dari seorang pemimpin,adanya motivasi penghargaan dan penghasilan yang memadai secara merata dan adil. Dengan munculnya kreasi pada hasil kerja dan mementingkan pekerja bisa mempermudah pencapaian hasil yang diinginkan serta memilki kemauan yang besar.

Aspek yang lain bisa mendorong dalam kepuasan kerja yaitu kepemimpinan kepala sekolah Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah

kepemimpinan kepala sekolah. Kejadian seperti ini didasarkan atas persepsi bahwa bekerja tanpa adanya dorongan akan menciptakan rasa bosan sebab dorongan merupakan aspek yang bisa mempengaruhi serta bisa mendongkrak semangat kerja pegawai supaya dapat tetap kuat bahkan meningkat. dorongan adalah komoditas yang bisa dibutuhkan oleh seluruh kalangan termasuk seorang pendidik dorongan dibutuhkan supaya kehidupan tetap meningkat serta tetap dapat memimpin sekelompok orang dan bisa tercapai tujuan organisasi sesuai yang diharapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah penuh semangat dan penuh perhatian terhadap pegawainya dapat terjadi kepuasan tertentu dalam lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kinerja seorang pendidik dapat lebih bagus kreativitas agar tujuan yang diinginkan oleh sebuah lembaga dapat tercapai.

Diantara aspek yang bisa mendorong sebuah kinerja yakni lingkungan kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan nyaman serta jauh dari kebisingan maka terciptalah semangat dan mampu melakukan dan mempengaruhi pendidik untuk dapat bekerja dengan maksimal Menurut Sedarmayanti (2011), lingkungan kerja adalah semua yang ada disekitar pendidik baik secara fisik ataupun non fisik, langsung ataupun tidak langsung yang bisa mendorong dirinya dan pekerjaannya saat melakukan sebuah pekerjaan/

Aspek yang utama yang dapat menentukan pendidik untuk dapat bekerja secara maksimal salah satunya yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang damai ,bahagia dan tenang dapat meningkatkan kinerja sebuah lembaga dalam pencapaian tujuan yang sudah direncanakan.

Masalah yang mendasar dalam sumber daya manusia salah satunya mencapai kepuasan kerja seorang pendidik. Kepuasan kerja guru adalah salah satu faktor yang perlu diperdulikan oleh seorang pemimipin supaya mutu para pendidik bisa meningkat. ketika kepuasan kerja guru bisa tercapai dengan bagus ,maka pendidik akan cenderung mempunyai motivasi dalam melakukan pekerjaan, begitupun sebaliknya bahwa ketika kepuasan kerja guru tidak bisa tercapai dengan bagus,maka motivasi pendidik dalam bekerja akan cenderung menurun dan tidak punya semangat bisa mengakibatkan tingginya tingkat ketidak disiplinan pendidik, melalaikan pekerjaan dan tindakan yang tidak bagus yang bisa merugikan sebuah lembaga sebab tidak tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Keadaan pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar kepuasan kerja guru relatif menurun, kejadian seperti ini dapat diketahui dari perilaku seorang pendidik yang selalu melalaikan pekerjaan seperti jarang datang ketempat kerja serta cepat pulang belum sampai waktunya yang telah ditentukan kejadian ini adalah indikasi dalam melalaikan pekerjaan oleh pendidik Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar. Robbin (2011), menjelaskan bahwa kepuasan kerja guru sangat signifikan bagi organisasi sebab fakta yang menunjukkan bahwa seorang pendidik yang tidak merasa puas selalu melalaikan tugasnya.secara mandek membiarkan situasi tidak baik yang mencakup keabsenan dan keterlambatan yang fatal.

Diantara keadaan yang konkret yang bisa peneliti deksripsikan khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar yaitu dengan iklim organisasi khususnya terkait tentang iklimorganisasi terutama pada ketersediaan atas layanan tempat sekolah yang masih belum memadai.seperti Misalnya sarana computer yang belum

memadai kemudian ruang kelas yang kursi dan meja masih kurang. Situasi yang lain terlihat adanya tanggung jawab pendidik masih menurun khususnya pada tingkat kehadiran dan kedatangan ke sekolah yang biasanya sering terlambat.

Berangkat dari situasi dan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti terkait dengan iklim organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja seorang guru dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN 2 Polewali Mandar”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah berpengaruh secara parsial antara iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar?
2. Apakah berpengaruh secara simultan antara iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar?
3. Manakah yang paling dominan memiliki pengaruh diantara ketiga variabel dalam penelitian ini (iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja) terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.
3. Untuk mengetahui pengaruh diantara ketiga variabel dalam penelitian ini (iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja) secara dominan terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya Hasil penelitian ini diinginkan dapat menunjukkan bantuan nyata dan sumbangsih positif kepada sumber daya manusia dalam sebuah lembaga dan menjadi bahan acuan untuk penelitian selanjutnya yang sesuai dengan objek kajian ini. Secara spesifik penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Memberikan kontribusi secara teoritis, yaitu memperkaya bukti empiris pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di MAN 2 Polewali Mandar.
2. Memberi manfaat bagi peneliti selaku seorang aparatur sipil negara dari aspek akademis sehingga dapat berbagi pengalaman kepada seluruh instansi atau pemerintah setempat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Diantara Beberapa peneliti terdahulu yang menyangkut dengan penelitian ini yaitu :

Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2011. Judul penelitian Analisis iklim organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Studi empiris pada departemen agama kabupaten Kendal dan departemen agama Kota Semarang). Analisis data yang dimanfaatkan yaitu kajian pada regresi berganda dengan adanya hasil penelitian memberikan Kelima aspek gaya kepemimpinan berpengaruh yang lebih baik kepada kepuasan kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan.

Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2013. Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Budaya Organisasi kepada Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Alat kajian atau analisis yang digunakan yaitu kajian atau Analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan adanya efek atau hasil penelitian memberikan bahwa Budaya organisasi, motivasi, serta kepemimpinan berpengaruh sangat baik kepada kinerja melalui kepuasan kerja.

Haryani. 2010. Meneliti tentang Analisis pengaruh komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Arisamandiri Pratama. Menggunakan analisis data yaitu Analisis jalur (*Path*

Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Yunanda (2013), judul penelitiannya adalah Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja guru Perum Jasa Tirta I Malang, dengan jumlah sampel 50 orang menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Rifa Elfita, dkk. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di Mts Negeri Sentajo Filial Singingi Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi. Dari hasil penelitian ini dapat penulis simpulkan dua hal yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian yaitu : 1. Lingkungan kerja Non Fisik di MTs Negeri Sentajo Filial Singingi Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi adalah cukup baik yakni 68% 2. Kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Sentajo Filial Singingi Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi cukup berkualitas yakni pada angka 58% 3. Ada Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Sentajo Filial Singingi Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi yaitu diketahui nilai Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,791 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi, atau $0,843 \times 0,843 = 0,710649$). Besarnya angka koefisien determinasi (R^2) 0,710 angka tersebut mengandung arti bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh kuat terhadap kinerja guru Pendidikan agama Islam.

2.2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah sesuatu yang harus memerlukan perhatian seorang pemimpin atau manajer pendidikan (kepala sekolah) sebab aspek tersebut sedikitnya ikut memotivasi perilaku seorang pendidik dan pegawai. Oleh karena itu hendaknya organisasi yang dapat ditingkatkan dengan antusias akan mendapatkan hasil yang lebih baik bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi. Adapun metode dalam meningkatkan suatu kelompok atau organisasi yaitu iklim organisasi akan tercapai secara kondusif.

Payne dan Pugh menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah sebagai suatu program dengan mempertimbangkan kandungan dan kemampuan dari nilai umum, norma, sifat, perilaku, perilaku dan perasaan anggota kepada metode. Kemudian Hillrieger dan Slocum menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu set atribut organisasi, yang mungkin dikarenakan oleh berbagai cara organisasi atau subsistem kepada anggota lainnya (Muhammad 2011 : 83)

Selanjutnya Litwin dan Stringers menjelaskan dimensi iklim organisasi terdiri 1) Rasa disiplin 2) Standard atau keinginan mengenai mutu pekerjaan; 3) imbalan 4) Rasa solidaritas 5) Semangat Tim.

Iklim merupakan program sistim yang adalah konsep sistem yang mencerminkan seluruh model hidup dalam sebuah organisasi, ketika model hidup dapat dikembangkan. kemungkinan besar bisa tercapai peningkatan prestasi kerja.

Sedangkan pengertian Iklim organisasi yaitu lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melaksanakan suatu pekerjaan. (Wayne, 2012 : 170).

Bisa dijelaskan bahwa bahwa iklim organisasi sekolah merupakan keadaan sekolah yang bisa dilaksanakan dengan baik sesuai nilai atau aturan yang berlaku. kebiasaan yang mendukung fasilitas yang memadai yaitu sarana dan prasarana. Salah satu penelitian yang lebih memberikan harapan mengenai dimensi iklim telah dilakukan oleh Campbell dan rekan-rekannya dalam usaha mereka mengembangkan ukuran yang relatif dan independent dari dimensi Iklim. Dengan menggunakan analisis gugusan atas daftar isian mereka yang unik, para peneliti ini mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan.

Dimensi-dimensi itu adalah 1). *Struktur tugas*. Metode dalam tingkat perincian yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan oleh organisasi; 2) *Pengaruh imbalan-hukuman*. Tingkat ketentuan yang menunjukkan upah tambahan misalnya promosi dan kenaikan gaji berdasarkan pada hasil usaha dan jasa dan bukan pada pertimbangan yang lain seperti senioritas, favorititas, dan seterusnya; 3) *Sentralisasi keputusan*. Ketentuan dalam keputusan yang penting dipusatkan pada manajemen atas; 4) *Tekanan pada prestasi*. Kemauan pada pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran hasil organisasi; 5) *Tekanan pada latihan dan pengembangan*. Tingkat ketentuan berupaya mengembangkan hasil individu dengan cara melakukan kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat; 6) *Keamanan versus resiko*. Tingkat ketentuan tentang tekanan dalam organisasi memunculkan perasaan yang tidak aman dan kegelisahan bagi anggotanya; 7) *Keterbukaan versus tertutupan*. Tingkat

ketentuan orang lebih menyukai dan berupaya menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama;

8) *Status dan semangat*. Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik; 9) *Pengakuan dan umpan balik*. Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenal pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya; 10) *Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum*.

Bukti-bukti menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan jelas antara iklim terhadap kepuasan kerja. Khususnya ditemukan bahwa iklim yang lebih konsultatif, terbuka dan mementingkan pekerja biasanya dihubungkan dengan sikap kerja yang lebih positif.

Iklim bisa mempengaruhi adanya motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi tentang bagaimana cara menunjukkan kepada pegawai tentang sanksi atau konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Bagi pegawai menginginkan upah,loyalitas atas dasar pemikiran mereka terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi di sekolah dapat bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Namun pada umumnya pemimpin,pendidik atau pegawai mengharapkan iklim yang menyenangkan sebab terkait menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan semangat kerja.

Para pegawai merasa bahwa Iklim yang menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka sering kali menginginkan pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara

intrinsik. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai sadar dengan organisasi yang betul-betul memperhatikan keperluan dan masalah mereka. Iklim yang muncul adalah tempat yang ditetapkan suatu keputusan terkait prestasi. Apabila iklim berguna bagi keperluan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi prestasi), maka bisa menginginkan perilaku kearah tujuan yang tinggi.

Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau tingkah laku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Tingkat prestasi, kepuasan dan sebagainya yang dihasilkan kemudian mengumpan balik dan memberikan sumbangan bukan saja pada iklim lingkungan kerja yang bersangkutan, tetapi juga pada kemungkinan perubahan kebijakan dan praktek manajemen.

Unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan adalah : 1) Kualitas kepemimpinan, 2) tingkat kepercayaan, 3) hubungan, ke atas dan ke bawah, 4) sadar dalam melakukan pekerjaan yang bermanfaat, 5) kedisiplinan, 6) upah yang adil, 7) Tekanan pekerjaan yang nalar, 8) Kesempatan, 9) Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, 10) Keikutsertaan pegawai, (Davis dan Newstrom, 2014 : 85)

Rangkaian pertama variabel yang dianggap mempengaruhi iklim organisasi ditemukan dalam struktur organisasi. Bukti yang ada menunjukkan bahwa makin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi (yaitu semakin tinggi tingkat sentralisasi,

formalisasi, orientasi pada peraturan, dan seterusnya) lingkungan akan terasa makin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Dengan demikian makin besar *autonomy* dan kebebasan menentukan tindakan sendiri yang diberikan kepada individu dan makin banyak perhatian ditujukan kepada pekerjanya, akan makin baik (yaitu terbuka, penuh kepercayaan, bertanggung jawab) iklim kerjanya.

Standard kinerja yang dipakai oleh sebuah organisasi berpengaruh atas iklim. Misalnya, sebuah studi oleh Burns dan Stalker menemukan bahwa teknologi rutin (misalnya lini rakit) cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dan kaku. dengan tingkat kepercayaan dan kreatifitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah (seperti teknik ruang angkasa) sebaliknya akan menjurus kepada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

Kebijakan dan praktek manajemen juga dapat mempengaruhi iklim. Misalnya, menurut Lawler *et all*, tampak bahwa para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, *autonomy*, dan identitas tugas bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, di mana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok .

Jadi, gaya manajemen pimpinan yang lebih mendukung pekerja dan lebih demokratis dalam keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai. Para pekerja merasa bahwa iklim akan menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka seringkali menginginkan sesuatu pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan

pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai ingin merasa organisasi benar-benar memperlihatkan kebutuhan dan masalah mereka.

Komitmen organisasi adalah rasa adanya identifikasi keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan dan keikutsertaan kesiapan untuk berusaha sebaik-baiknya untuk kepentingan kelompok atau organisasi dan loyalitas kemauan bagi anggota menjadi tetap dalam organisasi yang berkaitan yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers menjelaskan bahwa komitmen adalah situasi dimana para pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Dengan melihat definisi ini dalam komitmen organisasi meliputi faktor adanya loyalitas kepada organisasi, keikutsertaan dalam pekerjaan, dan pemahaman kepada nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dari pembahasan diatas maka bisa disimpulkan bahwa arti dari Iklim organisasi adalah refleksi dari nilai-nilai umum, norma, sikap tingkah laku dan perasaan guru terhadap organisasi sekolah. Tanggapan tersebut akibat terjadinya interaksi antara struktur organisasi yang terbuka, standard kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab guru, keterlibatan/keikutsertaan guru dalam organisasi, pengakuan atas hasil pekerjaan, gaya manajemen yang mendukung dan konsisten/komitmen dalam mengemban tugas.

2.3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Rivai (2013:2) pengertian kepemimpinan secara umum mencakup cara mendorong dalam menentukan tujuan organisasi, mendorong tingkah laku pengikut untuk mencapai suatu tujuan, memotivasi untuk melakukan perbaikan pada kelompok dan budayanya. Disamping itu juga memotivasi interpretasi mengenai peristiwa dari para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara pengaruh kerjasama dan kerja kelompok dalam memperoleh dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dimengerti sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mendorong seseorang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/suka cita. Beberapa aspek yang bisa mendorong atau mengaktifkan orang adalah sebab adanya sanksi penghargaan, otoritas dan bujukan.

Menurut Alwashilah (2010:14) kepemimpinan juga bisa dijelaskan bahwa proses untuk memberikan atau mengarahkan dan memotivasi suatu tugas atau aktivitas yang ada pengaruh dengan pekerjaan anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan yaitu : (1) kepemimpinan yang menyangkut orang lain baik pegawai maupun bawahan, (2) kepemimpinan yang menyangkut pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, sebab anggota kelompok bukanlah tanpa kekuatan, (3) dengan adanya kekuatan untuk melakukan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mendorong perilaku bawahannya melalui berbagai cara.

Penjelasan tersebut diatas menunjukkan pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu bagian yang utuh antara orang yang menentukan kebijakan (pemimpin) dan yang diberikan beban (bawahan) dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai.

Stephen (2011:471) menjelaskan bahwa kepemimpinan pada dasarnya yaitu: (i) proses yang memberikan dorongan serta memberi contoh dari seorang pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, (ii) seni dapat mendorong dan memberikan arahan atau petunjuk kepada orang dengan maksud adanya kepatuhan,loyalitas dan penghargaan serta adanya kerja sama yang begitu semangat dalam upaya mencapai tujuan bersama, (iii) kemampuan untuk mendorong dalam memberikan pemahaman dan menjelaskan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, (iv) terkait adanya pimpinan,,bawahan dan keadaanya dan (v) mendorong meningkatkan pimpinan formal dan informal dalam suatu kepemimpinan yang terorganisir.

Dapat kita lihat dan dipahami bahwa setiap orang, memiliki kesempatan sama untuk bisa menjadi seorang pemimpin. Bentuk pemimpin adalah bisa diistilahkan pemimpin individu, keluarga, jabatan dan berbagai jenis-jenis kepemimpinan.

Blanchard (2014:91) mengemukakan bahwa enjelaskan identifikasi dari beberapa unsur dalam manajemen organisasi sumberdaya manusia yakni :

- a. Terdapat pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau bawahannya.
- b. Terdapat usaha dan sistim mendorong dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.

- c. Terdapatnya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- d. Kepemimpinan dapat tercipta dalam suatu organisasi atau tanda adanya organisasi tertentu.
- e. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh bawahannya.
- f. Kepemimpinan terdapat dalam keadaan tertentu baik keadaan bawahan maupun lingkungan eksternal.

Penjelasan tersebut diatas adalah ketentuan terkait pemahaman kepada kepemimpinan dalam suatu manajemen organisasi. Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam tugas dan fungsi, baik dalam koordinasi, pembinaan, evaluasi/pelaporan dan mekanisme kerja antara orang bawahan dengan pemimpin.

Berikut ada beberapa pendapat tentang kepemimpinan yang perlu diketahui untuk memperkuat interpretasi kepemimpinan secara utuh. Menurut Newstrom (2014:176) mengemukakan bahwa *the leadership concept can be developed suitable with modified, behavior, style and type of leadership in achieve the organization goal*. Maksudnya yaitu pendapat kepemimpinan bisa ditingkatkan sesuai dengan sifat, tingkah laku model dan figur kepemimpinan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi.

Terkait dengan pendapat kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah bisa penulis jelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah adalah kekuatan dan kebijakan untuk mendorong, mengerjakan, memberi petunjuk dengan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para pendidik, staf dan peserta didik dalam melakukan tugas dan fungsi masing-masing

demi terciptanya suatu kemajuan dan perkembangan serta memberikan pemahaman sekolah atau madrasah dalam mencapai tujuan.

Pada dasarnya Kepemimpinan Kepala Sekolah atau kepala madrasah pengendalian sekolah atau madrasah harus betul-betul mempunyai pemimpin yang memiliki acceptability, karena terciptanya suatu keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh model kepemimpinan kepala sekolah dengan motor penggerak aktivitas yang ada untuk mencapai tujuan. Aktivitas kepala sekolah sebagai seorang manajer meliputi pengelolaan 3 M, yaitu pertama, manusai sebagai unsur penggerak utama dalam bekerja disekolah atau madrasah, manusia sebagai faktor penggerak utama aktivitas sekolah, kedua, money adalah sebagai pondasi dalam bekerja, ketiga, method sebagai alat untuk memberikan petunjuk kepada manusia dan pinansial menjadi kreatif dan efektif serta efisien dalam mencapai tujuan. Namun peranan kepala sekolah sebagai manajer tidaklah cukup.

Pada masa globalisasi ini idealnya seorang kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai hanya adminitrator kurang cocok, akan tetapi selain sebagai administrator, kepala sekolah atau kepala madrasah harus bisa seorang pemimpin yang mendorong bawahnya dan memberikan petunjuk dalam mencapai tujuan. Warren Bennis dan Robert Tonwsend, seperti yang dikutip Soetjipto membedakan antara pemimpin dan administrator atau manajer. Pemimpin merupakan orang yang melakukan hal-hal yang benar, dan manajer adalah orang yang melakukan hal-hal dengan benar. Pemimpin berkepentingan dengan reaksi, wawasan, tujuan, sasaran, itikad, maksud dan efektivitas hal-hal yang benar. Manajer berkepentingan dengan efesien, cara melakukan, urusan sehari-hari jalan singkat untuk melakukan banyak

hal dengan benar. Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajer cenderung memikirkan anak buahnya sebagai sumber daya, dan bertanyatanya dalam hati sebesar apa penghasilan mereka dan bagaimana dia bisa membantu mereka menjadi pahlawan. Orientasi kepala sekolah sebagai pemimpin sangatlah cocok dengan misi daripada sekolah sebagai organisasi terbuka dan Agent of Change, yang mana sekolah dituntut inovatif, aspiratif dan tanggap terhadap perkembangan zaman. Kesempatan ini lebih didukung dengan adanya otonomi pendidikan dengan program Manajemen Berbasis sekolah (School Based Management). Adapun salah satu rincian aspek dan indikatornya sebagai berikut:

Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader seperti yang digambarkan oleh Wahjosoemidjo [2015} Komponen Aspek Indikator Leader sebagai berikut : 1) Memiliki kepribadian yang kuat - Sikap empati - Memberi sanksi bagi yang melanggar disiplin - Memberi contoh keteladanan 2) Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa - Memberikan penghargaan bagi yang berprestasi - Menghargai guru - Memberikan gagasan-gagasan baru dalam pembelajaran 3) Memiliki visi dan memahami misi sekolah - Memberdayakan guru sebagai tim kerja dalam pelaksanaan program kegiatan - Membuat program supervisi dan melaksanakan kepada guru yang mengajar di kelas - Memberikan penugasan kepada guru untuk penyusunan rencana kerja 4) Kemampuan mengambil keputusan. - Mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat - Melakukan evaluasi dan memberikan solusi pelaksanaan program kegiatan - Melakukan pembinaan kepada guru melalui rapat dan memutuskan secara matang hasil rapat. 5) Kemampuan berkomunikasi. - Menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru - Menginstruksikan kepada guru

untuk melaksanakan prosedur pencapaian tujuan organisasi - Melaksanakan transparansi kepada warga sekolah. Dari di atas merupakan kepemimpinan kepala sekolah yang sangat diharapkan pada era globalisasi ini.

Kepala sekolah sebagai eksekutif, administrator, direktur, supervisor, manajer berada pada ruang lingkup kepala sekolah sebagai pemimpin. Lebih lanjut AF Stoner seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah, tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, kepemimpinan kepala sekolah merinci fungsi kepala sekolah sebagai manajer, yaitu: 1) Bekerja dengan dan melalui orang. 2) disiplin dan penuh kedisiplinan. 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan. 4) Berpikir secara realistis dan konseptual. Sedangkan fungsi kepemimpinan kepala sekolah, Koonts seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo menyatakan bahwa : *The Function of Leadership therefore is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly organizational goals in accordance with their maximum capability.*

Kata kunci dari definisi tersebut adalah *to induce* dan *persuade*, supaya kepala sekolah berhasil mendorong para pendidik, staf dan para peserta didik dalam mencapai tujuan sekolah, sehingga kepala sekolah harus mampu meyakinkan (*persuade*) dan membujuk (*induce*) agar para guru, staf dan para siswa percaya bahwa apa yang dilakukannya adalah benar. Hindarkan perbuatan memaksa atau bertindak keras kepada mereka, namun sebaliknya harus melahirkan kemauan serta semangat bekerja dengan penuh percaya diri dan penuh semangat. Kerja sama juga harus dijalankan dalam pencapaian tujuan baik di sekolah maupun di luar sekolah.

Lebih jelasnya dapat diuraikan secara mendetail beberapa konsep dan pandangan para ahli mengenai sifat, perilaku, gaya dan tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Sifat Kepemimpinan

Menurut Rizal (2010:11) konsep sifat kepemimpinan dapat dijelaskan dari empat teori sifat kepemimpinan. Teori tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Teori Sifat. Teori ini berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi (daya) yang tidak pernah habis, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tiada taranya. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

Selanjutnya, implementasi ini dikembangkan berdasarkan : (i) intelegensi pimpinan yaitu bahwasanya pemimpin harus lebih pintar daripada pengikutnya, (ii) kepribadian pimpinan yaitu sifat kepribadian pimpinan seyogyanya lebih bersifat pribadi yang siaga, asli, tulus, memiliki integritas pribadi dan memiliki kepercayaan diri yang disosialisasikan dalam kepribadian yang tangguh dibandingkan bawahannya, (iii) karakteristik fisik pemimpin yaitu memiliki karakteristik fisik yang meyakinkan sesuai usia, tinggi badan dan penampilan yang memperlihatkan kewibawaan.

- b. Teori Kepribadian. Teori ini memberikan pandangan bahwa pribadi seorang pemimpin dapat menentukan keefektifan kepemimpinan yang dipimpinnya. Menemukan sifat-sifat yang mengagungkan dari kepribadian, sehingga orang-orang yang dipimpinnya akan merasakan adanya prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

Konsep mengenai kepemimpinan kepribadian akan membentuk suatu pemahaman bahwa pribadi dari seorang pemimpin menunjukkan karakter yang dapat dijadikan contoh atau suritauladan yang melekat dari karakter-karakter yang dibentuknya dalam memimpin, sehingga prestasi, kepuasan, kebanggaan dan loyalitas kepada pemimpin dapat tercipta dari pengikut-pengikutnya.

- c. Teori kepemimpinan Situasional. Teori ini menyatakan bahwa pimpinan perlu memahami situasi kepemimpinannya, sifat-sifat kondisi bawahannya dan situasi sebelum menerapkan sifat kepemimpinan yang dapat di diagnosis oleh bawahan berdasarkan kondisi dan nuansa kepemimpinannya.

Konsep teori situasional ini, mengemukakan bahwa seseorang pemimpin cenderung memperlihatkan sifat kepemimpinannya, apabila ada kondisi yang mengharuskan tampil sebagai pimpinan yang mengakomodir bawahannya demi menyelamatkan keutuhan kepemimpinan itu sendiri.

- d. Teori Pendekatan Terbaru dalam Kepemimpinan. Ini menyajikan teori kepemimpinan yang dikembangkan dalam tiga pendekatan yang lebih baru terhadap persoalan mengenai teori atribut kepemimpinan, kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional.

Selanjutnya, teori ini menjelaskan : (i) teori atribut kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribut yang dibuat orang mengenai individu-individu orang lain yang dapat memimpin, (ii) teori kharismatik merupakan suatu penyebaran dari teori atribut yang menghubungkan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa dari pelaku-pelaku kepemimpinan yang mengidentifikasikan perilakunya berbeda-beda berdasarkan retorika yang dimilikinya, (iii) kepemimpinan transaksional lawan transformational yang menjelaskan bahwa pimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memadukan motivasi pengikut yang dipimpinnya dalam satu tujuan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas kepemimpinannya. Sedangkan pimpinan transformational, pimpinan yang memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual yang dimiliki berdasarkan pemahaman kharisma kepemimpinannya.

Uraian di atas merupakan suatu pandangan mengenai konsep sifat kepemimpinan, yang jika dihubungkan dengan pengaruh kepemimpinan camat terhadap mutu pelayanan, maka diperlukan sosok seorang pimpinan yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang dapat diteladani sesuai dengan pimpinan yang mampu mengembangkan sifat kepribadian yang baik, memiliki mental yang positif dalam mengembangkan aktivitas kerja dan mempunyai kenampakan fisik yang berwibawa, tangguh dan menarik dalam mengembangkan berbagai implementasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Perilaku Kepemimpinan

Konsep perilaku menurut Rozali (2013:253) kepemimpinan merupakan unsur penting dalam organisasi, karena menyangkut pengaruh antara perilaku

kepemimpinan dengan anggota kelompok yang dipimpinnya. Komponen dari perilaku kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi bawahannya dalam mengikuti atau menjadikan perilaku pimpinan sebagai panutan atau srutauladan dalam meletakkan dasar-dasar perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Konsep perilaku kepemimpinan menurut Zulkarnain (2010:15) menyatakan bahwa perilaku pemimpin dalam kepemimpinan harus sesuai perbuatan, kelakuan atau perangai yang konsisten, teguh, tangguh dan kuat dalam memimpin, sehingga kepemimpinannya menjadi panutan atau contoh yang terbaik dari penilaian orang-orang yang dipimpin.

Pemahaman mengenai perilaku dalam kepemimpinan seyogyanya menghasilkan dua aspek fungsi kepemimpinan dan aspek figur kepemimpinan. Menurut Rivai (2013:9) perilaku kepemimpinan menurut aspek fungsi kepemimpinan adalah sosok seorang pemimpin yang mempunyai perlakuan, perbuatan, tabiat, karakter dan budi pekerti yang dapat memberikan manfaat dan faedah bagi pengikutnya. Sedangkan aspek figur kepemimpinan adalah sosok pimpinan yang mempunyai kepedulian, perhatian, pembelaan dan integritas yang tinggi dalam melakukan pembinaan, bimbingan, pengarahan dan nasihat kepada orang-orang yang dipimpinnya. Kedua fungsi dan figur kepemimpinan tersebut seringkali terpadu dalam suatu elaborasi kepemimpinan yang ideal dalam perilaku kepemimpinan.

Menurut Handoko (2010:75) bahwa dalam manajemen organisasi, kepemimpinan banyak ditentukan oleh perilaku pimpinan. Perilaku yang dimaksud

adalah perbuatan-perbuatan atau tindakan-tindakan, pekerjaan berdasarkan tabiat dan karakter yang dimiliki dalam melakukan implementasi kepemimpinan organisasi terhadap bawahannya untuk mengembangkan aktivitas kerja dalam mendukung pencapaian tujuan kepemimpinan organisasi dalam dinamika kerja.

Selanjutnya, dikemukakan bahwa kepemimpinan organisasi dalam dinamika kerja adalah perilaku pimpinan yang memberikan contoh kepada bawahannya untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang tertanam dalam kebiasaan-kebiasaan baik yang bersifat normatif, prinsip-prinsip dan kaidah-kaidah nilai dalam mengimplementasikan aktivitas kerja dalam satu kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (2010:12) bahwa perilaku kepemimpinan merupakan suatu bagian dari karakter yang dimiliki seorang pemimpin dalam memimpin kelompok, organisasi atau masyarakat dalam memperlihatkan suatu perilaku yang sesuai dengan kemampuan dan potensi kepemimpinan yang dimilikinya. Kemampuan dan kemampuan dari seorang pemimpin adalah mampu menggerakkan, menyuarakan, menyuruh, memerintah, membina dan mengkoordinasikan sesuai dengan perilaku yang dimiliki oleh setiap pimpinan. Berarti, segala yang dilakukan, diperbuat dan dinyatakan merupakan cerminan dari perilaku yang dimilikinya.

Berarti, perilaku kepemimpinan dalam diri seorang pemimpin melekat adanya perilaku yang sesuai dengan karakter dan perangai yang dimilikinya. Pemimpin yang memiliki perilaku sesuai dengan tabiat yang baik akan banyak disenangi oleh pengikutnya. Sedangkan sebaliknya, seorang pemimpin yang memiliki perilaku tabiat yang kurang baik akan ditentang oleh pengikutnya.

Syahrir (2014:82) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan bagian dari sosok jati diri dari seorang yang memiliki kewenangan atau jabatan untuk menjadi fokus perilaku yang harus dicontohi oleh bawahannya. Jika perilaku tersebut memberikan dampak positif terhadap proses aktivitas kerja yang dipimpinnya, maka perilaku kepemimpinan tersebut akan mendapat dukungan dan respon dari orang yang dipimpinnya.

Tentunya memahami perilaku kepemimpinan, akan nampak dari segala tindak tanduk, perilaku dan karakter yang ditunjukkan oleh sosok seorang pemimpin dalam mengembangkan aktivitas kerjanya, sehingga disenangi dan dijadikan panutan oleh bawahannya dalam mengembangkan aktivitas kerja untuk mencapai kepemimpinan organisasi.

Uraian-uraian tersebut di atas, jika dikaitkan dengan kepemimpinan yang dikembangkan dalam suatu lingkup kecamatan, maka sosok dari seorang pimpinan yang mempunyai perilaku kepemimpinan adalah pimpinan yang mampu mengembangkan tugas dengan memberi contoh sesuai dengan apa yang dapat dilakukan, dengan sendirinya bawahannya akan memahami sesuai dengan contoh yang diperlihatkan.

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2013:64) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak

langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Newstrom (2014:216) menyatakan bahwa *the leader style is a style to maximum of productivity, job satisfied, growing and easy adaptation with all of situation*. Artinya gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Menurut Kartono (2010:26) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan pengaruh kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Dipahami bahwa dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari, dalam manajemen organisasi, sosok seorang pemimpin harus mampu mementaskan suatu pelaksanaan tugas yang sesuai dengan kehandalan, kemandirian dan profesional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dengan sendirinya akan mudah menciptakan berbagai korelasi kerjasama baik antar pimpinan terhadap bawahannya, antar pimpinan dengan pimpinan yang lain dalam suatu lingkup kerja maupun diluar lingkup kerja serta seorang pemimpin yang terus memacu dirinya dan bawahannya untuk menghasilkan prestasi kerja dalam dunia kerja yang ditekuni yang berada dibawah tanggungjawab kepemimpinannya.

Teori tentang gaya kepemimpinan bagi kalangan moderat menggambarkan gaya kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan oleh Stephen (2011:18) menyatakan bahwa *in the leadership organization there are four style must have a leader namely direction, support, participation and orientation styles. The fourth of style it represent the work implementation style.* Artinya dalam kepemimpinan organisasi ada empat gaya yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu gaya yang mengarahkan, mendukung, berpartisipasi dan berorientasi. Keempat gaya tersebut merupakan gaya implementasi kerja.

Tentu, hal ini sangat penting untuk dimiliki oleh setiap individu pemimpin dalam mengembangkan gaya yang dimilikinya sesuai dengan implementasi aktivitas kerja yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sesuai dengan kaidah-kaidah dalam mekanisme kerja, mendukung segala tindakan-tindakan yang dikembangkan oleh bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus ikut berpartisipasi dalam melibatkan diri mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi bawahannya. Demikian pula seorang pemimpin harus mempunyai orientasi pengembangan kerja yang dinamis terhadap prospektif perkembangan aktivitas kerja dimasa akan datang. Apabila implementasi gaya kepemimpinan ini dikembangkan bersama dengan bawahannya, maka akan tercipta suatu kepemimpinan yang ideal dalam kelangsungan hidup suatu organisasi.

Kaitan gaya kepemimpinan ini tentunya menjadi hal penting dalam suatu organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Syahrir (2014:25) bahwa setiap kepemimpinan organisasi di dalamnya dipimpin oleh seorang pimpinan yang

mempunyai gaya kepemimpinan yang spesifik dalam mengambil suatu keputusan atau kebijakan-kebijakan dalam memajukan organisasinya. Keunikan gaya tersebut dapat tercermin dari gaya kepemimpinan yang selalu mengarahkan (*direction style*), yang secara bersama-sama dengan bawahannya mengembangkan aktivitas kerja berdasarkan garis-garis besar haluan pengembangan kerja, seorang pemimpin mempunyai keunikan mengembangkan kepemimpinannya dengan mendukung (*support style*) hal-hal yang berpengaruh positif dan memberikan peluang bagi bawahannya mengembangkan dinamika kerja yang dihadapinya. Pimpinan juga memiliki gaya partisipatif (*participation style*) yaitu ikut ambil bagian dalam mengembangkan berbagai koordinasi, pembinaan, pengevaluasian dan mekanisme kerja kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Dan tak kalah pentingnya seorang pemimpin juga mempunyai orientasi terhadap kepemimpinannya dengan aktivitas kerja yang prospektif dengan kelangsungan kepemimpinan yang diemban bersama dengan bawahannya.

Pandangan-pandangan di atas merupakan konsep dari teori mengenai gaya kepemimpinan, yang jika dihubungkan dengan pengaruh kepemimpinan camat terhadap mutu pelayanan di Kecamatan, maka gaya kepemimpinan tersebut seyogyanya perlu diterapkan dalam memberikan pelayanan baik kepada para pegawainya maupun kepada masyarakat, sehingga gaya kepemimpinan yang terarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi mampu menciptakan pengelolaan arsip sesuai dengan visi, tujuan dan sasaran organisasi SMA Swasta Kabupaten Polewali Mandar.

4. Tipe Kepemimpinan

Menurut Rivai (2013:56) tipe kepemimpinan dapat dibagi kedalam tiga bagian. Tipe kepemimpinan tersebut adalah tipe kepemimpinan otoriter, tipe kepemimpinan kendali bebas dan tipe kepemimpinan demokratis. Ketiga tipe kepemimpinan ini dalam suatu kepemimpinan organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya dalam memimpin suatu dinamika kerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Tipe-tipe kepemimpinan yang dimaksud yaitu :

- a. Tipe kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pimpinan bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.
- b. Tipe kepemimpinan kendali bebas yang dimaksud adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai kepemimpinan simbol. Kepemimpinan dijalankan sebagai pemberian kebebasan penuh kepada orang yang dipimpin dan mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok kecil. Pimpinan hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.
- c. Tipe kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai

subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai, disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Ketiga tipe kepemimpinan diatas dalam prakteknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Anshory (2013:36) untuk memperoleh suatu kepemimpinan yang efektif dalam organisasi kerja yang terdiri dari pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi, maka ditemukan ada tiga tipe kepemimpinan yang lazim ditemukan. Dan ini saling memberikan kaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Tipe kepemimpinan tersebut adalah : (i) tipe kepemimpinan otoriter, yaitu kepemimpinan dari sosok pemimpin yang mempunyai kekuasaan penuh untuk melakukan berbagai perintah atau kebijakan-kebijakan strategis tanpa harus meminta pertimbangan bawahan atau orang-orang yang ada di sekitarnya, (ii) tipe kepemimpinan kendali bebas yaitu tipe kepemimpinan yang hanya dijadikan sebagai simbol atau tameng, namun keputusan dan kebijakan kegiatan diserahkan kepada bawahan yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan fungsi atau peranan dari orang yang memimpin, (iii) kepemimpinan demokratis yaitu kepemimpinan yang

mengutamakan adanya suatu pemahaman yang sama secara aktif, dinamis dan terarah, sehingga keputusan tersebut didasari oleh hasil musyawarah, sehingga masing-masing kepemimpinan yang terkait memberikan andil untuk suatu kepemimpinan utama dalam mencapai tujuan organisasi.

Penjelasan tersebut diatas adalah pelaksanaan terkait pandangan terhadap gagasan dari tipe kepemimpinan, yang apabila didalamnya menyangkut dengan kekuatan atau kemampuan kepemimpinan kepala sekolah kepada kualitas pelayanan tipe kepemimpinan tersebut sangat dibutuhkan untuk saling mengisi dan meningkatkan sesuai diperlukan dengan tujuan kepemimpinan.

2.4. Lingkungan Kerja

2.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Aspek yang lain yang mendorong kepada kepuasan kerja yaitu lingkungan kerja. Menurut Rivai (2015) lingkungan kerja adalah komponen atau kelompok organisasi sebagai sistem sosial yang memiliki pengaruh yang kuat didalam pembentukan tingkah laku individu pada organisasi dan mendorong terhadap kepuasan kerja dan prestasi organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya. Lingkungan fisik misalnya adanya situasi yang ribut atau bising, tata ruang dan peralatan. Sedangkan yang meliputi lingkungan sosial budaya meliputi status, sistem administrasi, hubungan sosial, kebijakan dan kepemimpinan.

Nitisemito (2011) mengemukakan bahwa pengertian lingkungan kerja yaitu semua yang ada disekitar pekerja yang bisa mendorong individu dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang telah dibebankan. Lebih lanjut bahwa keberadaannya

dalam lingkungan kerja menyangkut perwarnaan, kebersihan, pergantian udara, cahaya, music, keamanan dan kebisingan. Bangunan tempat melakukan pekerjaan bagi pendidik dalam hal ini juga adalah variabel yang memiliki motivasi terhadap kinerja seorang pendidik. Bangunan tempat usaha dapat dikategorikan sebagai lingkungan kerja pendidik secara fisik dengan mengingat bahwa setiap hari kerja pendidik yang berkaitan memang berada dalam lingkup bangunan tempat bekerja.

Triguno (2013) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan sarana dan prasarana yang ada di tempat pendidik bekerja dan dapat mempengaruhi motivasi pendidik di dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pernyataan tersebut sama juga diutarakan oleh Siagian (2014), bahwa lingkungan kerja membutuhkan adanya sarana dan prasarana kerja yang utuh atau memadai sesuai dengan sifat tugas yang wajib dituntaskan merupakan situasi kerja yang kondusif. Aspek yang lain didalam lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan yang juga tidak boleh dilalaikan yaitu hubungan seorang pendidik di dalam perusahaan yang berkaitan tersebut. Hubungan pendidik ini juga ikut menentukan tingkat produktivitas kerja dari para pendidik. (Ahyari, 2010)

Lingkungan yang sehat dan bersih adalah lingkungan yang wajib memenuhi beberapa faktor lingkungan sehat dan bersih sebagaimana dijelaskan oleh Budiharjo (2012) antara lain; kebersihan, kerapian, kesehatan dan keamanan. Kebersihan adalah salah satu faktor lingkungan yang sehat dan bersih dengan alasan bahwa lingkungan yang bersih dan sehat adalah suatu lingkungan yang terbebas dari berbagai hal yang dapat mengakibatkan terjangkitnya suatu penyakit. Kerapian adalah salah satu unsur lingkungan yang sehat dan rapih dengan alasan bahwa

kerapian menyangkut keadaan yang bisa diindera dengan indera penglihatan, sedang indera penglihatan yaitu mata memang menyangkut dengan kerja otak sehingga secara otomatis juga memiliki dorongan yang berarti kepada kejadian stress kerja pendidik. Oleh karena itu dengan kesehatan, untuk mampu menunjukkan faktor –faktor kesehatan dalam suatu lingkungan yang dimaksud harus memperhatikan beberapa faktor yang mampu mencerminkan kesehatan itu sendiri. Keamanan juga memiliki dengan adanya kaitan yang erat dengan lingkungan yang sehat dan rapih dengan pemahaman bahwa lingkungan yang aman dan damai akan bisa menciptakan suatu situasi yang tenang dan kondusif.

2.4.2. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja, menurut Wursanto (2014) dapat dibedakan menjadi dua macam, yakni keadaan lingkungan kerja yang terkait segi fisik, dan keadaan lingkungan kerja yang terkait segi psikis”. Keadaan lingkungan kerja yang terkait segi fisik yaitusemua yang terkait dari segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja yang bukan fisik adalah lingkungan kerja yang tidak bisa diperoleh dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Menurut Sedarmayanti (2012), lingkungan kerja fisik yaitu segala yang berada disekitar tempat kerja yang bisa mendorong seorang pendidik baik secara langsung maupun tidak langsung. Penjelasan yang sama yang diutarakan oleh Sudarmanto (2014), bahwa lingkungan kerja fisik merupakan tempat kerja seorang pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang telah dibebankan. Menurut Sedarmayanti (2012), lingkungan kerja fisik dapat dibagi 2 (dua) katagori, yaitu:

1. Lingkungan yang langsung dapat berhubungan dengan pendidik atau guru (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum bisa disebut lingkungan kerja yang mendorong suatu keadaan manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Dengan adanya penjelasan tersebut di atas bahwa maka ruang lingkup lingkungan kerja fisik meliputi sarana parkir di luar gedung perusahaan, lokasi dan rancangan gedung sampai jumlah cahaya dan suara yang menimpa meja kerja atau ruang kerja seorang tenaga kerja. Hal yang sama diutarakan oleh Nitisemito (2011), bahwa indikator lingkungan kerja meliputi :

1. Pewarnaan, masalah pewarnaan ini bukan hanya dinding saja tetapi sangat luas sehingga dapat juga pewarnaan mesin, peralatan, bahkan seragam yang dipakai perlu mendapat perhatian.
2. Kebersihan, secara umum lingkungan kerja yang bersih dan rapi akan menimbulkan rasa senang dan tenang dan akan mempengaruhi perasaan dan perilaku orang dalam bekerja.
3. Penerangan, bukanlah terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Dalam melakukan pekerjaan seringkali seorang pendidik memerlukan penerangan atau cahaya yang cukup memadai, apalagi jika pekerjaan tersebut membutuhkan keahlian.
4. Pertukaran udara, yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat dibutuhkan apalagi jika dalam ruangan tersebut penuh dengan guru. Pergantian suatu udara

yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari para guru. Sebaliknya, pergantian udara yang tidak baik bisa menimbulkan rasa pengap sehingga terjadi kelelahan dari para pendidik, sehingga semangat seorang pendidik untuk tugasnya menjadi tidak sempurna.

5. Musik, berpengaruh terhadap kejiwaan seseorang. Apabila musik yang kita dengar akan bisa terasa senang dan menyenangkan sehingga menimbulkan situasi gembira serta tidak merasa kecapean dalam melakukan suatu pekerjaan. Musik yang telah didengar yaitu yang digemari dan disukai banyak orang pada ruangan kerja dan iramanya cukup.
6. Kebisingan, merupakan terjadinya gangguan kepada seseorang dimana kebisingan atau keributan bisa mengganggu konsentrasi pekerjaan sehingga dapat menimbulkan kesalahan. Bagi pekerjaan tertentu yang membutuhkan konsentrasi maka kebisingan adalah gangguan yang harus dipahami dan diperhatikan, contohnya suara mesin yang gaduh, suara kendaraan bermotor, dan sebagainya.
7. Jaminan terhadap keamanan, yang dimaksud yaitu keamanan terhadap milik pribadi pendidik atau perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk menjaganya, perusahaan perlu memperkerjakan tenaga khusus untuk hal tersebut, seperti satpam/penjaga.

Pendapat yang relatif berbeda dan simple, disampaikan oleh Robbins (2011), bahwa aspek yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik yaitu :

1. Suhu, yaitu suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa

guru bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

2. Kebisingan, Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi guru.
3. Penerangan, Bekerja pada ruangan yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu guru dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia guru. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk guru yang lebih tua dibanding yang lebih muda.
4. kualitas Udara, adalah kenyataan yang tidak bisa dilalaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa dampak buruk yang bisa merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang kotor bisa tercemar dan mengganggu kesehatan pribadi seorang pendidik. Udara yang tercemar di lingkungan kerja bisa mengakibatkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Selain pendapat diatas, komponen lingkungan kerja fisik juga diawali dari ruang kerja yang bersangkutan. Robbins (2011) juga menjelaskan bahwa komponen rancangan ruang kerja meliputi :

1. Ukuran ruang kerja, ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja guru. Ruang kerja yang sempit akan membuat guru sulit bergerak untuk melakukan aktivitasnya. Ruang kerja guru pada dasarnya tidak hanya digunakan untuk guru itu sendiri

maupun rekan kerja satu ruang, namun juga akan dimanfaatkan oleh pihak lain yang datang untuk melakukan koordinasi atau sebagai partner dan mitra kerja. Oleh karena itu, ruang kerja harus proporsional dengan peran guru dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Sebagai contoh, guru yang berada pada departemen humas akan lebih banyak membutuhkan *space* dibandingkan dengan guru yang bekerja sebagai tenaga operator *server*.

2. Pengaturan ruang kerja, apabila didalam ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per guru, maka didalam pengelolaan atau pengaturan ruang kerja akan bersatu antara jarak orang dan sarana dan prasarana. Pengelolaan ruang kerja sangat penting sebab dapat mendorong adanya hubungan sosial . Dalam berbagai riset, lebih memungkinkan berhubungan dengan secara perorangan yang dekat dekat secara fisik. Tempat ruangan kerja seharusnya tiap orang atau departemen akan berbeda. Semakin banyak orang atau departemen tersebut berhubungan i dengan pihak interen dan eksteren lainnya, maka sebaiknya ruang kerja orang atau departemen tersebut semakin dekat dengan para mitranya.
3. Privasi, sebagian adalah fungsi dari besarnya ruang per individu dan pengelolaan atau pengaturan ruang kerja itu. Namun privasi juga dipengaruhi oleh adanya dinding, partisi dan sekat fisik lainnya. Salah satu trend dalam merancang sebuah ruang kerja yang paling bagus dan luas di tahun-tahun terakhir adalah menghapuskan setahap demi setahap kantor-kantor yang tertutup dan menggantikannya dengan rancangan kantor yang memiliki sedikit, kalau ada, dinding atau pintu. Ruang tertutup akan membatasi interaksi. Namun disisi lain,

ruang privasi sangat dibutuhkan bagi perusahaan yang memperkejakan guru yang menuntut konsentrasi tinggi dan cenderung terpisah dari yang lain.

2.4.3. Lingkungan Kerja Non Fisik

Aspek yang lain dalam lingkungan kerja perusahaan yang lebih penting untuk diperhatikan yaitu interaksi pendidik di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. Interaksi bagi pendidik ikut juga menentukan tingkat kreativitas kerja dari para pendidik (Ahyari, 2010). Interaksi antara pendidik yaitu kedalam lingkungan kerja non fisik. Sedarmayanti (2012), Lingkungan kerja non fisik yaitu segala situasi yang terjadi yang bersangkutan dengan interaksi kerja, baik interaksi dengan pimpinan maupun interaksi sesama teman kerja, atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan pegawai. Wursanto (2014) menjelaskan sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai sesuatu yang berkaitan segi psikis dari lingkungan kerja.

Dengan melihat pengertian tersebut diatas, bisa dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu situasikeadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja seperti ini tidak bisa ditangkap dengan secara langsung dengan pancaindera manusia, namun bisa dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja hanya bisa dapat dialami oleh perasaan. As'ad (2011) menjelaskan bahwa lingkungan non fisik adalah situasi lingkungan kerja yang melahirkan dari interaksi antara pendidik dengan lingkungan fisik pekerjaan yang dihadapi guru.

Ada Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto (2014) disebutkan yaitu:

1. Perasaan aman guru, merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri guru, yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya. Bahkan rasa aman tersebut juga melingkupi dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya serta rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar guru.
2. komitmen guru, adalah perilaku seorang pendidik untuk selalu taat kepada perusahaan atau organisasi maupun kepada pekerjaa yang menjadi tanggungjawabnya atau kedisiplinan. Komitmen ini terdiri atas dua macam, yakni komitmen atau loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal adalah kepuasan antara pegawai dengan pimpinan begitupun sebaliknya antara pimpinan dengan pegawainya. Kepuasan seperti ini bisa terjadi dengan beberapa cara ,yaitu : melakukan kunjungan atau silaturahmi ke rumah pendidik oleh pimpinan atau sebaliknya, yang bisa tercapai didalam kegiatan seperti arisan. Selain dari itu, keikutsertaan pimpinan untuk menolong dalam kesulitan seorang pendidik dengan berbagai masalah yang dihadapi oleh seorang pendidik. Bahkan mengutamakan kepentingan pendidik selama masih dalam koridor hukum yang berlaku, termasuk melindungi pegawai dari berbagai bentuk ancaman. Sementara itu, kepuasan pegawai dengan pimpinan bisa dilakukan dengan aktivitas seperti *open house*, menunjukkan kesempatan kepada pegawai untuk menunjukkan hubungan yang baik dengan pimpinannya, terutama pada situasi tertentu misalnya hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya. Loyalitas yang bersifat horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horisontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan

seperti kunjung mengunjungi sesama guru, bertamasya bersama, atau kegiatan lainnya.

3. Kepuasan guru, adalah perasaan lega yang ada dalam diri seorang pendidik yang menyangkut dengan aktualisasi pekerjaan Perasaan lega ini mencakup kepuasan sebab keinginan sosial dan psikologisnya berjalan dengan baik dan dapat terlaksana dengan sempurna.

Oleh karena itu lingkungan kerja non fisik tersebut adalah lingkungan kerja yang hanya bisa dialami oleh seorang pendidik sebab itu lingkungan kerja yang bisa menunjukkan perasaan lega dan aman bisa mendorong sifat pendidik kearah yang lebih bagus sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Wursanto (2014) bahwa tugas dan fungsi seorang pemimpin dalam organisasi yaitu melahirkan situasi kerja yang damai dan bahagia dengan melahirkan human relations sebaik-baiknya. Karena itulah, maka pimpinan menjadi faktor yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup organisasi.

Upaya yang melahirkan lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab dan kedisiplinan seorang pimpinan bisa dilakukan dengan menciptakan *human relations* yang sebaik-baiknya. Sebab itulah untuk melahirkan lingkungan kerja non fisik tersebut, dapat diupayakan dengan melahirkan *human relations* yang baik. Selain itu, pemimpin juga bisa mengadakan pelayanan terhadap pendidik sehingga pendidik merasa damai dan nyaman di dalam organisasi sebab keinginan psikologisnya dapat terpenuhi.

Human Relations bisa dijelaskan dengan interaksi antara manusia dalam dalam sebuah organisasi, karena guru secara individu merupakan manusia. Gibson

(2012) menjelaskan secara luas yaitu hubungan antara antara seseorang dengan orang lain dengan semua keadaan dan dalam sebuah bidang kehidupan atau *Interpersonal communication* untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati”.

Selanjutnya Handoko (2011) menjelaskan bahwa *interpersonal communication* yaitu hubungan langsung dengan dua orang atau beberapa orang, di mana pengirim bisa disampaikan dapat pesan secara tatap muka dan penerima pesan bisa menerima dan merespon secara secara langsung pula. Jadi *human relations* yaitu hubungan antara satu anggota atau lebih anggota organisasi, dimana kegiatan tersebut ditujukan pada pencapaian suatu tujuan organisasi.

Selain *human relation*, pemberian dan peningkatan fasilitas pelayanan bagi guru yang bersifat suplementer dimaksudkan agar guru tenteram dalam bekerja. Program pelayanan ini merupakan bentuk program pemeliharaan guru. Pemeliharaan merupakan suatu langkah perusahaan dalam mempertahankan guru agar tetap bekerja dengan baik dan produktif, dengan cara memperhatikan kondisi fisik, mental dan sikap gurunya, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pelayanan guru ini merupakan salah satu faktor untuk pembentukan lingkungan kerja guru di dalam perusahaan yang bersangkutan, terutama lingkungan kerja non fisik. Dengan pelayanan guru (oleh perusahaan) yang baik maka para guru akan memperoleh kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

sebenarnya guru merupakan manusia yang harus dihormati dengan diadakan keinginan pendidik oleh tempat kerja dalam hal ini kantor ,pendidik tersebut akan merasa diutamakan kepentingannya. Sebagai imbalan dari apa yang diberikan, pendidik akan semakin termotivasi dalam bekerja. Hanya saja jangan terlalu

berlebihan sebab akan mengakibatkan seorang pendidik akan menjadi cengen dan apabila tidak bagus akan tercipta rasa tidak puas atau bosan.

Rivai (2015) menjelaskan bahwa perhatian kepada pendidik dapat dilaksanakan dengan tujuan baik bagi sekolah maupun bagi pendidik itu sendiri. bagi sekolah, tujuan dalam memperhatikan untuk menjaga supaya pendidik mampu mengembangkan kreativitas dalam bekerja, bertanggung jawab pada diri, mengurangi tingkat absensi serta menciptakan kepuasan, kurangnya konflik dan melahirkan keadaan serta mengefektifkan sistem pengadaan pendidik. Sedangkan tujuan bagi pendidik merupakan perkembangan seorang pendidik dan keluarganya; menunjukkan kenyamanan serta menjaga kesehatan pendidik; memperbaiki situasi fisik, mental, dan sifat bagi pendidik.

Bantuan atau perhatian kepada pendidik yang tidak bagus pada fasilitas akan menimbulkan berbagai macam kerugian pada sekolah yang bersangkutan. Bantuan atau pelayanan untuk para pendidik sekolah yang diberikan lebih dari semestinya oleh sekolah juga akan mempunyai dorongan yang kurang baik kepada para pendidik tersebut. Selanjutnya untuk melihat baik buruknya sarana pelayanan pendidik bisa dilihat pelayanan kantin, pelayanan kesehatan dan pelayanan kamar mandi/WC. Sedangkan pelayanan secara non fisik yaitu disediakannya kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau ide, maupun kesempatan untuk mengungkapkan permasalahan yang sedang dihadapi guru.

Tinjauan tentang lingkungan kerja non fisik sebagaimana dijelaskan di atas bertujuan untuk menciptakan sifat seorang pendidik perilaku yang diinginkan tentunya yaitu sifat yang baik yang mendorong kepada pelaksanaan kerja yang bisa

menjamin pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan masalah pembentukan sifat, Wursanto (2014) menjelaskan bahwa faktor penting dalam pembentukan sifat dan tingkah laku, yakni :

1. Pengawasan yang dilaksanakan secara terus menerus dengan melakukan cara pengawasan yang cara pengawasan yang ketat.
2. Situasi kerja yang menunjukkan motivasi atau semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian upah atau imbalan (gaji maupun insentif lain) yang menarik.
4. memberikan Perlakuan yang baik, manusiawi, jangan dijadikan seperti robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
5. memiliki rasa damai dan nyaman bagi anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
6. interaksi berlangsung secara seimbang, selaras lebih bersifat informal, penuh dengan rasa kekeluargaan.
7. semua anggota memiliki perlakuan secara merata, adil dan objektif.

Penjelasan yang oleh Rivai (2015) bahwa aspek yang mendorong lingkungan internal guru atau sumber daya manusia mencakup serikat kerja, sistem informasi, karakter/budaya organisasi, dan konflik-konflik internal. Pendapat tersebut jika disimak cenderung mengarah ke lingkungan kerja non fisik. Jadi dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik.

Sehubungan dengan penjelasan diatas, maka untuk bisa memahami lingkungan kerja non fisik dapat dilihat dari pelaksanaan pengawasan, suasana kerja

(konflik-konflik), sistem pemberian imbalan, perlakuan, perasaan aman (serikat kerja), hubungan antar individu (sistem informasi), dan perlakuan adil dan objektif.

2.5. Kepuasan Kerja

Dengan melihat administrasi pendidikan bahwa terwujudnya suatu pendidikan tidak hanya aspek kurikulum dan fasilitas sekolah serta intelektualitas peserta didik tapi peranan seorang pendidik perlu dan sangat penting untuk diperhatikan mengingat justru pendidiklah yang mempunyai peranan yang dapat memberikan stimulus peserta didik dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Sehingga pendidik sebagai manusia yang selalau bekerja dan perlu diperhatikan serta aspek yang dapat mempengaruhi dia dapat eksis dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah perilaku kerja bagi seorang pendidik yang harus diwujudkan di sekolah supaya seorang pendidik atau guru bisa bekerja dengan memiliki nilai moral yang tinggi, bertanggungjawab, giat, serta berdedikasi dan memahami tugasnya. Seorang pendidik yang merasa puas kepada lembaganya akan berdampak terhadap kesuksesan dalam pelaksanaan belajar mengajar di sekolah dan perkembangan mutu pelayanan kepada para pelajar.

Dalam dunia usaha, ketidakpuasan kerja biasanya terjadi adanya malasnya dalam bekerja, sering terlambat datang, jadi pimpinan merasa perlu untuk memuaskan pegawai mereka. Kerugian yang terjadi dengan adanya ketidakpuasan kerja mungkin bersifat astronomis yaitu kasus General Motor Corporation melaporkan bahwa laju kemangkiran kasualnya para pegawai tidak melapor untuk bekerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan adalah 5 persen. Ini berarti 25.000

pegawai yang mangkir setiap hari, dan 50 juta jam yang hilang percuma setiap tahun. Jumlah kerugian yang dialami perusahaan ini setiap tahun adalah \$1 juta, jumlah yang mengejutkan. (Davis, 2010)]

Dalam dunia pendidikanpun dapat terjadi seperti masalah tersebut diatas, mengingat sekolah dapat kita anggap sebagai sebuah perusahaan yang memproduksi sumber daya manusia. apabila kepuasan kerja seorang pendidik tidak diperhatikan maka seorang pendidik bisa saja malas datang dan merasa bosan atau jenuh. Oleh sebab itu pemimpin Kepala Sekolah perlu berusaha untuk mengerti para pendidik atau guru dan mengupayakan supaya seorang pendidik mendapatkan kepuasan dalam menjalankan profesinya.

Yulk (2012 : 1) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan strategi seorang pekerja untuk dapat merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah generalisasi perilaku kepada pekerjaan yang didasarkan atas faktor-faktor pekerjaannya bermacam-macam.

Kepuasan kerja merupakan suatu perilaku yang baik dan juga dapat menjadi tidak baik yang dimiliki setiap individu kepada berbagai segi pekerjaan kemudian fasilitas kerja dan pengaruh dengan teman sejawat. Oleh karna itu bahwa dihasilkan dari intrinsic dan ekstrinsik dan pendapat mereka kepada pekerjaannya. (Gibson, 2011 : 150).

Sementara itu istilah kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) menurut Robbin (2014 : 139) merujuk pada sikap umum seorang individu yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif

terhadap kerja itu, individu yang tidak berpuas hati dengan kerja mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Definisi tersebut sejalan dengan pernyataan bahwa kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. (Hunt, 2015 : 4). Jika yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan oleh pekerja disebut cukup memadai maka akan muncul kepuasan kerja. Kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.

Sementara itu banyak dimensi telah dihimpun dari kepuasan kerja, lima hal yang terutama mempunyai karakteristik penting (Gibson, 2011 : 155), yaitu : 1) *Pembayaran* : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran 2) *Pekerjaan* : sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab 3) *Kesempatan Promosi* : adanya kesempatan untuk maju 4) *Penyelia* : kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja.; 5) *Rekan sekerja* : sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung

Dimensi tersebut juga telah dikembangkan oleh para peneliti dari Cornell University dalam *Job Descriptive Index (JDI)* untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut: pekerjaan, upah, promosi, rekan sekerja dan pengawasan (Kreitner, dkk, 2013 : 271)

Sekelompok karakteristik yang umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pertanyaan sikap, meliputi: gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi. Sesungguhnya seorang pekerja beranggapan memiliki sebagian sikap terhadap setiap

aspek pekerjaan tersebut di samping gabungan sikap terhadapnya sebagai keseluruhan. (Yulk, 2012 : 129)

pemahaman dari Bass dan Ryter (2013 : 396) menjelaskan menyatakan ada tiga cara untuk dapat mengembangkan kepuasan kerja atas dasar pikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihormati dan dihargai dalam pekerjaan, yaitu : 1) meningkatkan keinginan pekerja bisa memiliki nilai yang diharapkan dapat memperoleh nilai yang diharapkan, 2) meningkatkan suatu keyakinan bahwa ia bisa melaksanakan pekerjaan yang menunjukkan suatu hasil yang sangat bernilai, 3) mewujudkan keinginan sesuai hasil kerjanya.

sekitar enam jenis sasaran yang perlu dicapai sebelum kepuasan kerja bisa t diperoleh yaitu uang, wibawa, jabatan ,nyaman,aman,kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreatifitas. Ketidakpuasan kerja bisa menimbulkan kepada pergantian pegawai (*turnover*), kemalasan dan punya rasa bosan atau jenuh. Kepuasan kerja yang lebih tinggi menyangkut dengan kurangnya tingkat pergantian pegawai, yakni pegawai yang tidak taat kepada organisasi. Para pegawai yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan pimpinan mereka. Para pegawai kurang puas biasanya menunjukkan pergantian yang lebih tinggi, mereka cenderung mencari sesuatu yang lebih hijau di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka meskipun rekan kerja yang lebih puas tetap tinggal di situ.

Pegawai melaksanakan yang namanya pencurian sebab mereka pesimis atas sikap pada organisasi yang dipandang tidak adil. Ada tiga aspek yang paling utama yang dapat mendorong adanya kepuasan kerja yang akan terjadi pada dunia kerja/industri, yaitu : 1) *Umur*. Apabila para pegawai makin tua maka cenderung

sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Pegawai yang masih muda cenderung kurang puas sebab berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain 2) *Tingkat pekerjaan*. Orang yang memiliki pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.. Mereka biasanya memperoleh upah dan situasi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilaksanakan menunjukkan kebebasan untuk merasa lebih puas; 3) *Ukuran organisasi*.

Pada saat organisasi semakin berkembang, ada beberapa fakta yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak berkurang apabila tidak ada suatu tindakan dalam perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu. Di dunia pendidikan bisa terjadi pendidid yang sudah lanjut usia cenderung lebih puas dalam bekerja dibanding dengan pendidik yang masih muda, sebab keinginan bukanlah setinggi apabila dibandingkandengan para pendidik yang usianya lebih muda, pendidik yang memilki jabatan jabatan tambahan, tugas tambahan di sekolah akan merasa puas dalam melakukan suatu pekerjaan apabila dibanding dengan para pendidik yang mendapatkan tugas mengajar saja tanpa tambahan tugas atau jabatan lain, ini disebabkan bahwa seorang pendidik yang mendapatkan jabatan atau tugas tambahan tentu lebih banyak gaji yang didapatnya yaitu termasuk tunjangan, dengan demikian ia sangat merasa dihormati dan dihargai dan dibutuhkan dalam suatu kelompok yaitu organisasi di sekolah. Selanjutnya sekolah yang berkembang dengan jumlah pendidiknya banyak akan merasakan kepuasan kerja seorang pendidik menjadi kurang, ini dikarenakan bahwa semakin besar organisasi semakin banyak pendidik akan semakin susah mengelola organisasi tersebut.

Ada dua hal yang menyebabkan orang tidak merasa puas dengan pekerjaannya. Hal pertama, ketika orang tersebut tidak memperoleh informasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya. Yang kedua, ketika pengaruh sesama teman sejawat kurang baik. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berpengaruh dengan masalah komunikasi (Muhammad, 2011 : 79)

Selang pendapat berikutnya menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut (Hasibuan, 2011 : 203) : 1). balas jasa yang adil dan memadai 2) penempatan yang tepat sesuai dengan bidang keahlian 3) Berat ringannya pekerjaan 4) situasi dan lingkungan pekerjaan 5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan 6) sifat pimpinan dalam kepemimpinannya 7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Ada lima gaya dalam kepuasan kerja yang dominan akan menggolongkan penyebabnya. Penyebabnya yaitu pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan, dan komponen watak atau genetik. Ulasan singkat dari model-model ini akan memberi penjelasan konsep yang terlihat sederhana, sebagai berikut : Kreitner dan Kinicki (2013 :272)

- a. **Pemenuhan kebutuhan.** Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. **Ketidakkocokkan.** Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima,

seseorang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas pada saat ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya.

- c. **Pencapaian nilai.** Pikiran yang mendasar pencapaian suatu nilai yaitu bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Oleh karena itu para manajer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan melakukan sistem lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang menunjukkan adanya nilai-nilai pegawai atau karyawan.
- d. **Persamaan.** Dengan gaya ini kepuasan merupakan suatu fungsi yaitu bagaimana seorang individu dihormati dan dihargai dengan secara adil di tempat kerja. Kepuasan berasal dari pemikiran seorang individu bahwa output pekerjaan cenderung sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output atau input lain yang signifikan.
- e. **Komponen Watak/Genetik.** Gaya pada komponen watak atau genetik merupakan suatu keyakinan bahwa kepuasan adalah sebagian fungsi dari perilaku pribadi maupun unsur genetik. Gaya ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang normal atau stabil yaitu sama pentingnya dalam menunjukkan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Wexley *et al*, telah mengkategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada tiga kumpulan utama, yaitu : 1). Teori ketidaksesuaian (*discrepancy*) 2) Teori keadilan (*equity theory*) 3) Teori Dua Faktor.

Teori Ketidaksesuaian. Menurut Locke kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang

dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang “diinginkan” dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual.

Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihan menguntungan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Proter mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi apa yang seharusnya ada menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Laler menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu didefinisikan.

Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya: rasio inputnya dengan hasil: rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil: input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan

ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk mengakkan keadilan.

Tabel berikut ini merinci kondisi-kondisi dimana ketidakadilan karena kompensasi lebih, dan ketidakadilan karena kompensasi kurang, menganggap bahwa input total dan hasil total dikotomi pada skala nilai sebagai ‘tinggi’ atau ‘rendah’. Tingkat ketidakadilan akan ditentukan atas dasar besarnya perbedaan antar rasio hasil : input seseorang pekerja dengan rasio hasil : input orang bandingan, dianggap semakin besar ketidakadilan.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya, Jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya , upah perpotong) ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam

mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya, upah/gaji, penghargaan, promosi (kenaikan pangkat)) dibandingkan dengan guru lain disekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

Teori Dua Faktor. Teori ini diperkenalkan oleh Frederick Herzberg dalam tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji pengaruh kepuasan dengan produktivitas. Teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidak puasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *disatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lainnya dinamakan *satisfier* atau *motivators*. Hygiene factor meliputi hal-hal seperti : gaji/upah, pengawasan, pengaruh antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari hygiene factors diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti :kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang tidak puas.

Namun jika besarnya hygiene factors memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan dinamakan *satisfier*. *Satisfier* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfier* yang tidak mencukupi

akan merintang para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

Teori ini memperoleh kritikan berupa penyanggahan gagasan dua faktor, mereka percaya motivasi berdasar atas satu faktor dan bukan dua faktor. Model ini tidak memberi tekanan yang secukupnya pada gaji, status dan pengaruh dengan orang lain yang dipandang sebagai faktor pemeliharaan yang dapat menimbulkan motivasi. *Frederich Herzberg* menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi (2) pengakuan (3) kemajuan kenaikan pangkat (4) pekerjaan itu sendiri (5) kemungkinan untuk tumbuh; (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan; (2) supervisi teknis; (3) pengaruh antar manusia dengan atasan (4) pengaruh manusia dengan pembinaannya (5) pengaruh antar manusia dengan bawahannya (6) gaji dan upah (7) kestabilan kerja (8) kehidupan pribadi; (9) kondisi tempat kerja; (10) status.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Dengan melihat penjelasan tersebut bahwa bisa dijelaskan mengenai ciri-ciri tentang kepuasan kerja :

1. Hasil pemikiran atau pendapat para karyawan kepada suatu pekerjaan sehingga timbul sikapnya kepada pekerjaan, maka sifat tersebut dapat positif dan dapat pula negatif.
2. Penilaian karyawan kepada perbedaan antara gaji dan harapan yang diinginkan.
3. Karyawan yang merasa puas akan bersifat baik kepada pekerjaan, begitupun sebaliknya bahwa bagi karyawan yang tidak merasa puas akan bersifat kurang kepada pekerjaan.

Imbalan adalah karakteristik pekerjaan yang merupakan penyebab paling utama kepada ketidakpuasan kerja. Misalnya dalam studi Porter (1961), 80% dari sampel pimpinan tidak puas dengan gaji yang merupakan penyebab utama ketidakpuasan yaitu keadilan. Gaji yang diberikan untuk pekerja dalam posisi yang sama adalah penyebab kepada keyakinan seseorang mengenai seberapa besar upah yang harus diterima. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja semakin tinggi kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang yang berprofesi sama di luar organisasi (Goodman, 2014). Apabila gaji yang diberikan dari organisasi lebih rendah dari gaji yang diberlakukan dalam masyarakat untuk suatu type pekerjaan, para pekerja mungkin sekali tidak akan puas dengan upah atau gajinya.

Banyak orang bersedia menerima gaji yang lebih sedikit untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan

jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; lebih penting lagi adalah persepsi keadilan. (Robbins, 2014 : 150)

Situasi tempat kerja merupakan penyebab kepuasan kerja. Sebuah pengumpulan pendapat (*poll*) Gallup terbaru mensurvei orang Amerika di seluruh negerinya untuk menemukan sikap mereka terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka. 71 persen dari responden meningkatkan level kepuasan mereka di tempat kerja setinggi angka 4 dan 5 (puas, dan sangat puas), sementara hanya 9 persen memeringkatkan setinggi angka 1 atau 2. Analisis yang lebih ketat dari temuan-temuan menunjukkan bahwa sebagian besar dari temuan yang positif ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa pekerjaan umumnya memenuhi kebutuhan primer pekerja.

Mereka mempertimbangkan aspek aspek yang penting bagi kepuasan dan kinerja jabatan : peluang untuk melakukan apa yang dapat mereka lakukan secara baik; mendapatkan penghargaan atas pendapat mereka; mendapatkan peluang untuk belajar dan berkembang. Enampuluh dua responden menunjukkan bahwa dalam tujuh tahun sebelumnya mereka menerima pengakuan dan pujian karena bekerja baik; dan 84 persen mengatakan mereka telah memiliki peluang pada pekerjaan untuk belajar dan berkembang selama tahun sebelumnya. (Robbins, 2014 : 129)

Kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung ke kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat

karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi mereka. Bagi sebagian karyawan, pekerjaan yang tidak menarik misalnya karena sangat teknis dan repetitive sehingga tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi.

Kebanyakan pekerja ingin menunjukkan hasil karya yang melebihi sekedar persyaratan minimal. Karena itu pekerjaan yang mengandung tantangan yang apabila terselesaikan dengan baik merupakan salah satu sumber kepuasan kerja. Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang pekerja, pekerjaan tersebut semakin tidak menjemukan. Pekerjaan yang sangat membosankan adalah pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas yang sama, sederhana dan berulang-ulang setiap beberapa menit, atau ratusan kali setiap hari.

Berdasarkan beberapa pendapat dan beberapa uraian teori kepuasan kerja tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan senang maupun tidak senang sesuai upah yang telah diperoleh, situasi kerja, mendapat penghargaan, dukungan dari rekan sekerja, dan keberhasilan menyelesaikan pekerjaan. Pendidik yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sifat yang baik dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, mengajar kurang bergairah, pencurian, prestasi yang rendah, perpindahan/pergantian guru merupakan akibat dari ketidakpuasan guru atas perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Pendidik akan merasa puas bekerja apabila mempunyai pemikiran yang selisih yaitu antara situasi yang dibutuhkan dan kekurangan bisa dipenuhi sesuai situasi aktual (kenyataan), pendidik akan merasa puas apabila gaji yang diperoleh seimbang dengan tenaga dan ongkos perorangan yang telah dikeluarkan, dan pendidik akan merasa puas apabila aspek atau unsur yang pencetus kepuasan kerja (*satisfier*) lebih dominan daripada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (*disastifier*).

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

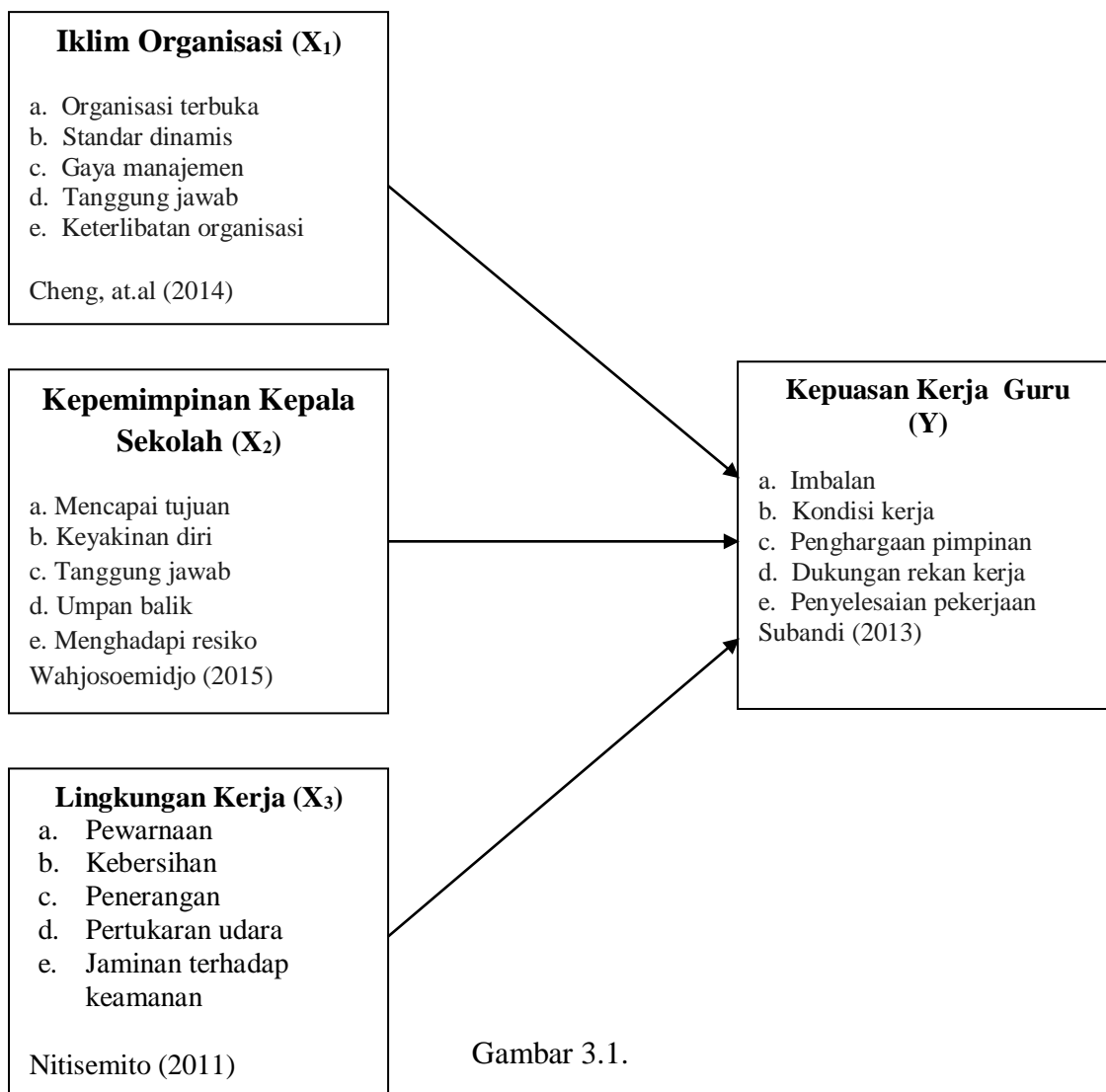
Iklm organisasi boleh dikatakan sebagai penunjang dan sebuah fasilitas bagi tenaga pendidik untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya secara baik. Ia juga menjadi kunci dalam sebuah roda organisasi. Iklm organisasi erat hubungannya dengan prestasi, motivasi, kepuasan dan kinerja guru. Hal ini disebabkan karena adanya interaksi antara struktur organisasi yang trasparan, standard kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas, keterlibatan guru dan keikutsertaannya dalam berorganisasi, pengakuan atas kinerja yang baik, dukungan dari pimpinan atau atasan, komitmen guru dalam menjalankan tugas dengan kebutuhan dan kemampuan individu. Jika iklm sebuah organisasi kondusif maka suasana lingkungan akan membuat guru menjadi termotivasi karena rasa puas guru dalam berorganisasi terhadap sebuah organisasi. Namun jika sebaliknya, iklm tidak kondusif dan tidak mendukung maka suasana lingkungan akan mengakibatkan guru menjadi sulit dalam beradaptasi dan kurang bergairah dalam menjalankan sebuah tugas pekerjaan.

Terkait masalah lingkungan kerja sebagai diantara variabel lainnya dalam penelitian ini, ia merupakan diantara elemen sebuah organisasi yang juga merupakan sistem sosial yang memiliki pengaruh dan peranan yang kuat dalam pembentukan perilaku individu terhadap sebuah organisasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan prestasi organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan

lingkungan sosial budaya. Lingkungan fisik seperti kebisingan, tata ruang dan peralatan. Sedangkan lingkungan sosial budaya meliputi status, sistem administrasi, hubungan sosial, kebijakan dan kepemimpinan.

Kepuasan kerja guru bisa terjadi jika guru merasa memperoleh kepuasan tersendiri dan merasa teradili dalam menjalankan sebuah pekerjaan. Suasana keadilan dalam iklim organisasi akan mendorong guru untuk lebih termotivasi untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Iklim merupakan gambaran yang obyektif mengenai lingkungan kerja, sedangkan kepuasan mereka merupakan respon perasaan (baik secara negatif ataupun positif) terhadap lingkungannya. Jika guru menangkap keadaan lingkungan kerja secara positif maka respon perasaan guru juga akan positif, seperti merasa puas, bahagia dan senang melakukan sebuah tugas dan kewajiban guru. Begitupun sebaliknya, bila respon guru secara negatif maka hasilnya juga akan negatif seperti merasa jenuh, bosan, tidak puas dan tidak bergairah dalam menjalankan sebuah tugas dan kewajibannya.

Berdasarkan uraian variabel-variabel tersebut di atas, maka dapat diambil suatu kerangka konseptual, sebagai berikut :



Gambar 3.1.

Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

Y : Variabel kepuasan kerja guru

X₁ : Variabel iklim organisasiX₂ : Variabel kepemimpinan kepala sekolahX₃ : Variabel lingkungan kerja

3.2. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian ini sebagaimana dituliskan pada poin-poin berikut ini:

1. Iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.
2. Iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh positif secara simultan terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.
3. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar adalah kepemimpinan kepala sekolah.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Sugiono (2012) mendefinisikan variabel penelitian sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam sebuah kelompok. Variabel penelitian terbagi menjadi dua jenis variabel, yaitu: variabel terikat (*dependent variable*), variabel bebas (*independent variable*).

Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat (*dependent variable*). Dalam hal ini, variabel bebas penelitian ini adalah iklim organisasi (X_1), dan kepemimpinan kepala sekolah (X_2).

Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang terikat dan dipengaruhi oleh variabel bebas (*independent variable*). Dalam hal ini, variabel terikat penelitian ini adalah kepuasan kerja guru (Y).

Adapun defenisi operasionalisasi konsep adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel agar data yang diperlukan untuk mengolah model penelitian dapat diperoleh dengan baik dari responden, maka untuk itu, diperlukan sebuah kuesioner yang mencerminkan masalah dan model penelitian. Kuesioner tersebut disusun berdasarkan operasionalisasi variabel-variabel penelitian, yaitu berikut definisi operasional variabel-variabel dalam penellitian ini:

1. Iklim organisasi (X_1).

Yaitu refleksi dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan guru terhadap organisasi sekolah. Refleksi tersebut merupakan akibat dari interaksi antara struktur organisasi yang transparan, standar kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab guru, keterlibatan guru dan keikutsertaannya dalam berorganisasi, pengakuan atas hasil pekerjaan, dan gaya manajemen yang mendukung tugas dengan tujuan, kebutuhan dan kemampuan individual atau kelompok. Adapun indikator dari hal tersebut adalah adanya, sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi yang transparan
- b. Standar kinerja yang dinamis
- c. Gaya manajemen yang mendukung tugas dengan tujuan
- d. Rasa tanggung Jawab guru dalam melaksanakan tugas
- e. Keterlibatan dan keikutsertaan guru dalam berorganisasi
- f. Kebutuhan dan kemampuan individual atau kelompok

2. Kepemimpinan kepala sekolah (X_2).

Yaitu sebuah dorongan atau dukungan yang berasal dari dalam diri seorang kepala sekolah untuk memimpin kolega dan bawahannya yang berusaha

berprestasi dalam upaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama.

Indikatornya adalah meliputi sebagai berikut:

- a. Dorongan untuk mencapai tujuan
- b. Dorongan memiliki keyakinan diri
- c. Berusaha untuk bertanggung jawab
- d. Berusaha untuk melakukan umpan balik
- e. Berusaha untuk menghadapi resiko

3. Lingkungan kerja (X_3)

Yaitu segala sesuatu yang mengelilingi para pekerja yang dapat mempengaruhi individu mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai tupoksi mereka. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan
- b. Pewarnaan
- c. Kebersihan
- d. Jaminan terhadap keamanan
- e. Pertukaran udara

4. Kepuasan kerja guru (Y).

Yaitu perasaan berupa rasa senang maupun tidak senang berdasarkan imbalan yang diterima, kondisi kerja, perolehan penghargaan, dukungan dari rekan sejawat, dan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator tersebut sebagai berikut:

- a. Perasaan senang atas kondisi kerja
- b. Perasaan bangga atas keberhasilan menyelesaikan pekerjaan
- c. Perasaan senang atas imbalan yang diterima

- d. Perasaan senang atas dukungan dari rekan sekerja
- e. Perasaan senang atas penghargaan dari pimpinan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa penelitian survey dapat dilakukan pada populasi yang besar maupun populasi yang kecil. Adapun data yang dianalisis berasal dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antara variabel sosiologis maupun psikologis. Sehingga variabel yang diteliti tidak bisa dimanipulasi oleh seorang peneliti, melainkan data fakta yang diungkapkan berdasarkan pengukuran dari gejala yang telah terjadi, dalam hal ini gejala yang terjadi pada MAN 2 Polewali Mandar.

4.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Adapun tempat dan waktu penelitian ini dilaksanakan di MAN 2 Polewali Mandar, kurang lebih selama 2 (dua) bulan lamanya dari bulan Mei sampai pada bulan Juni 2020.

4.3. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2012) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari yang kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar di MAN 2 Polewali Mandar yang berjumlah sebanyak 38 orang.

Menurut Sugiono (2012) bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah semua populasi dalam penelitian ini yang berjumlah 38 orang guru MAN 2 Polewali Mandar, yang teknik penarikan sampelnya dengan menggunakan sampling jenuh (atau sensus). Arikunto (2012) membahasakan bahwa apabila subjeknya atau populasinya kurang dari 100 orang, maka sampelnya lebih baik diambil semuanya.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Berikut di bawah ini teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian ini:

1. *Observasi*, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung di lapangan dan mencatat secara sistematis gejala atau fenomena yang akan diselidiki. Melalui teknik ini, peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian untuk mengamati dan mencatat tingkat kepuasan kerja guru guru, lingkungan kerja serta kepemimpinan dan hal-hal lain yang ada hubungannya dengan judul penelitian ini.
2. *Kuesioner*, yaitu teknik pengumpulan data melalui penyebaran angket. Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini merupakan teknik pengumpulan data yang penting dan menentukan, karena hasilnya merupakan data primer yang diperlukan untuk analisa statistik dan analisa skor guna menguji kebenaran hipotesis. Oleh karena itu, kuesioner merupakan instrumen penelitian pokok dengan jenis pertanyaan tertutup, yang dimaksudkan selain memberikan kemudahan kepada responden untuk menjawab, juga untuk mencegah kemungkinan memberi jawaban yang subyektif, rumit dan

menyimpang dari tujuan penelitian serta memudahkan untuk menentukan skor jawaban. Untuk keperluan analisis ini, penulis mengumpulkan data dan mengolahnya yang diperoleh dari kuisisioner tersebut dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pernyataan dan jawaban. Berdasarkan Skala Likert, adapun skor jawabannya adalah sebagai berikut: (a) sangat tidak setuju, diberi skor 1, (b) tidak setuju, diberikan nilai 2, (c) netral, diberikan nilai 3, (d) setuju, diberikan nilai 4, (e) sangat setuju, diberikan nilai 5. Skala tersebut di atas, penulis lakukan untuk pertanyaan kuisisioner yang bersifat positif sehingga tidak ada pertanyaan yang bersifat negatif (jebakan).

3. *Dokumentasi*, yaitu teknik yang digunakan untuk mendapatkan data sekunder seperti uraian tugas pokok yang dilakukan oleh guru dengan mempelajari dokumen-dokumen, laporan dan informasi yang berkaitan dengan judul penelitian ini.

4.5. Jenis dan Sumber Data

Dalam rangka menyusun penelitian, terlebih dahulu ditetapkan teknik untuk mengumpulkan data. Teknik tersebut dapat melalui penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data-data dan keterangan yang menunjang tesis ini.

Jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. *Data Kualitatif*: data yang diperoleh dari hasil wawancara berupa gambaran umum tentang kepuasan kerja guru yang bekerja di MAN 2 Polewali Mandar.
- b. *Data Kuantitatif*: data yang berupa angka-angka yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang berkaitan dengan penelitian serta hasil analisis data.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Data Primer* yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lapangan penelitian berdasarkan hasil observasi dan pengisian kuesioner.
- b. *Data Sekunder* yaitu data yang diperoleh dari sumber studi kepustakaan berupa literatur, dokumen, jurnal, makalah, artikel dll. yang sifatnya tertulis.

4.6. Instrumen Penelitian

4.6.1. Uji Validitas dan Realibitas

Terdapat dua alat untuk mengukur kualitas data yangtelah dihasilkan dalam sebuah penelitian yaitu uji validitas dan uji realibitas.

a. Uji validitas

Ancok dan Singarimbun (2010) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) mengukur apa yang ingin diukur. Sebuah instrumen yang digunakan dalam sebuah penelitian dapat dikatakan valid atau sah apabila ia mampu mengukur sebuah data penelitian dan dapat diungkapkan secara tetap dari variabel yang diteliti. Apabila hasil korelasinya signifikan lebih kecil dari 5%, maka item tersebut dinyatakan valid atau sah (Tiro dan Sukarna, 2012).

b. Uji reliabilitas

Suatu intrumen dapat dikatakan reliable atau andal apabila alat ukur tersebut mengarah pada kekonsistensian, dimana tingkat reliabilitasnya dapat diandalkan dan dipercaya sehingga hasil pengukurannya tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang kali terhadap gejala yang sama, dengan menggunakan alat ukur yang sama juga. Suatu instrumen dikatakan andal, apabila memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0.60 atau lebih (Tiro dan Sukarna, 2012).

Nasution (2010:77) menjelaskan bahwa suatu alat pengukur dikatakan reliabel apabila dalam mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan ia senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi alat yang reliabel secara konsisten memberikan hasil ukuran tetap dan sama.

4.6.2. Uji asumsi Dasar

Dalam hal ini, terdapat tiga macam uji asumsi dasar, yaitu sebagai berikut:

- a. Uji *Homogenitas*: yang bertujuan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasinya sama atau tidak. Uji ini dilakukan sebagai persyaratan dalam analisis uji *independent sample test* dan ANOVA.
- b. Uji *linearitas*: yang bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan.
- c. Uji *normalitas*: yang bertujuan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.

4.6.3. Uji asumsi Klasik

Untuk uji asumsi klasik terdapat empat macam, yaitu sebagai berikut:

- a. Uji *autokorelasi*: yang bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu berupa korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi.
- b. Uji *normalitas regresi*: pada model ini digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak.

- c. Uji *heteroskedastisitas*: yaitu penggunaannya yang bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu berupa adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi.
- d. Uji *multikolinearitas*: yang penggunaannya bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu berupa adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi.

4.7. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert sebagai alat yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial adalah (Sugiyono, 2012:132).

Peneliti memberikan lima alternative jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai 5 untuk keperluan analisis kuantitatif dalam penelitian ini, dengan alternative jawaban Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5, Setuju (S) dengan nilai 4, Kurang Setuju (KS) dengan nilai 3, Tidak setuju (TS) dengan nilai 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1.

4.8. Teknik Analisis Data

Untuk mendeskripsikan atau menggambarkan iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru yang ada dalam lingkup MAN 2 Polewali Mandar, peneliti menggunakan analisis deskriptif. Untuk memperjelas deskripsi variable maka peneliti menggunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata. Untuk memperoleh hasil kuesioner dari data kuantitatif maka peneliti

menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis tersebut dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh iklim organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel dependen (Y), yang ditunjukkan dengan kepuasan kerja guru. Sebelumnya peneliti melakukan uji regresi terlebih dahulu sbagai syarat dalam melakukan pengujian regresi berganda.

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja guru

a = Konstanta

X₁ = Iklim organisasi

X₂ = Kepemimpinan kepala sekolah

X₃ = Lingkungan kerja

e = Kesalahan prediksi

Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi, (X₁) kepemimpinan kepala sekolah (X₂) terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja guru (Y) secara parsial maka dilakukan uji t. Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi, (X₁) kepemimpinan kepala sekolah (X₂) terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja guru (Y) secara bersama-sama maka dilakukan uji F.

a. Pengujian hipotesis pertama

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda

- a) H_0 berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- b) H_a berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- c) Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan dengan degree of freedom $(n - k - 1)$ dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel independen. Sedangkan t tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga (Ghozali,2011).

b. Pengujian hipotesis kedua

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut :

- a) H_0 : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) H_a : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ dan dengan degree of freedom (k) dan $(n - k - 1)$ dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah variabel independen.

Maka nilai F hitung dirumuskan sebagai berikut .

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}}$$

Dimana :

$$R^2 = R \text{ Square}$$

n = banyaknya data

k = banyaknya variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan α sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga Jika F hitung $>$ F tabel atau Sig. F $<$ 5% maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Jika F hitung $<$ atau Sig. F $>$ 5% maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap vari

c. Pengujian hipotesis ketiga

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen. Apabila diantara variabel independen yang mempunyai nilai koefisien regresi (R) lebih besar daripada yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

MAN 2 POLMAN Merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Kementerian Agama, yang pada awalnya filial MAN POLMAS pada tahun 1968 sampai dengan 2009. Pada tahun 2009 sampai sekarang, berdirilah MAN Polewali Mandar .selanjutnya dengan keluarnya SK bersama 3 (Tiga) Menteri, yaitu Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Menteri dalam Negeri Nomor : 34, 35, 36 tahun 2009 tentang perubahan Struktur Pendidikan Agama pada Kementerian Agama, bahwa filial MAN 1 POLMAN berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar (berijazah Aliyah Negeri), dengan demikian filial MAN Polmas telah berdiri Sendiri menjadi Madrasah Aliyah Negeri Polman pada tahun 2009. Lokasi Madrasah Aliyah Negeri Polman selanjutnya dipindahkan dari Kec. Polewali dan sekarang berada dalam wilayah Kec. Matakali sampai sekarang. Sejak berdirinya pada tahun 2009 MAN Polman telah dipimpin oleh beberapa orang antara lain :

- Pada Tahun 2009 – 2011 dipimpin oleh . H. laupa,S.Ag.,M.Pd.I
- Pada tahun 2011 – 2013 dinahkodai oleh Dra. Hj. Ruaedah, S.Pd, M.Si
- Pada tahun 2013 – 2015 dipimpin oleh H. Marzuki,S.Ag.,M.Pd.I
- Pada tahun 2015 – 2017 Dipimpin oleh H. laupa,S.Ag.,M.Pd.I
- Pada tahun 2017 – Sekarang dipimpin oleh Budiman, S.Pd, M.Si

Pada Bulan Maret 2018 melalui KMA Nomor 208 Tentang Perubahan Nama Madrasah-Madrasah Negeri di Provinsi Sulawesi Barat Tanggal 29 Maret 2018, MAN Polman kemudian berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar, berdasar pada jumlah madrasah negeri yang semakin bertambah di setiap kota/kabupaten sehingga Kementerian Agama memandang perlu untuk memetakan madrasah-madrasah negeri tersebut dengan pemberian nomor urut sebagai nama resmi madrasah negeri. Memasuki usia yang terbilang masih muda, Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar senantiasa membenahi diri. MAN 2 Polewali Mandar bukanlah lembaga yang susah untuk dikembangkan. Sejak lebih dari 10 tahun terakhir, MAN 2 Polewali Mandar terus menggeliat. Terbukti dari peningkatan jumlah peserta didik yang sangat signifikan, sehingga pihak sekolah terus membenahi sarana dan prasarana, termasuk penambahan jumlah ruang kelas belajar dan pembenahan/rehabilitasi ruang kelas belajar yang sudah tidak layak pakai.

Identitas Madrasah

- Nama Madrasah : MAN 2 POLEWALI MANDAR
- Tahun Berdiri : 2009
- Nomor Statistik Madrasah : 131176040001
- Nomor NPSN : 40605769
- Akreditasi : A
- Luas Tanah : 9.509 m
- Luas Bangunan : 4.950 m
- Alamat : Jl. Poros Polewali Majene KM.10 Matakali
- Desa : Matakali
- Kecamatan : Matakali
- Kabupaten : Polewali Mandar

Provinsi : Sulawesi Barat
Kode Pos : 91352
Telepon / HP : 081342406871
e-mail : manpolewali@gmail.com

Visi : Unggul dan Kompetitif Dalam Prestasi IPTEK dan IMTAK serta peduli lingkungan yang Berakhlakul Karimah .

Misi :

1. Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan berkualitas akademik ,non akademik serta berakhlakul karimah.
2. Mengembangkan kompetensi peserta didik agar manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
3. Membangun budaya madrasah yang mendidik dan mendorong semangat keunggulan
4. Mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten
5. Menciptakan dan memelihara lingkungan madrasah yang sehat ,kondusif dan harmonis
6. Meningkatkan peran serta dan stakeholders dan pengembangan madrasah

TUJUAN

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas dan kuantitas lulusan yang dapat diterima di perguruan tinggi berkualitas (PTN,PTS/PTAIN-PTAIS).
2. Mengembangkan potensi peserta didik baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

3. Memberikan keterampilanhidup kepada peserta didik dalam kehidupan bermasyarakat.
4. Mewujudkan kehidupan relegius dilingkungan madrasah yang ditandai oleh perilaku jujur,bertanggung jawab ,peduli,percaya diri,gotong royong dan nasionalisme
5. Memfasilitasi pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan .
6. Melaksanakan kompetensi administarasi madrasah

5.1.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 38 orang responden guru MAN 2 Polewali Mandar sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum yaitu bahwa dari 38 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 23 orang atau 60,5 persen dan sisanya sebanyak 15 orang atau sekitar 39,5 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.1 : Sebaran responden menurut jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	23	60,5
2.	Perempuan	15	39,5
	Total	38	100,00

Sumber : Data Diolah, 2020

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada guru MAN 2 Polewali Mandar.

Tabel 5.2 : Sebaran responden menurut kelompok umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	4	10,50
2.	35 – 40	11	28,90
3.	41 – 45	6	15,80
4.	46 – 50	10	26,30
5.	> 50	7	18,40
	Total	38	100,00

Sumber : Data Diolah, 2020

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 46 - 50 tahun dengan jumlah 10 orang responden atau sekitar 26,30 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur dibawah 35 tahun yang hanya berjumlah 4 orang atau 10,50 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 24 tahun dan umur tertua adalah 55 tahun. Sebaran responden menurut masa kerjanya dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.3 : Sebaran responden menurut masa kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	7	18,40
2.	10 – 15	10	26,30
3.	16 – 20	13	34,20
4.	21 – 25	8	21,10
	Total	38	100,00

Sumber : Data Diolah, 2020

Apabila dilihat dari masa kerja guru MAN 2 Polewali Mandar maka guru yang paling lama masa kerjanya adalah 25 tahun, sedangkan masa kerja yang paling sedikit adalah 3 tahun. Dilihat dari distribusi responden menurut masa kerjanya maka masa kerjanya yang paling banyak jumlahnya yaitu 13 orang responden atau 34,20 persen adalah antara 16 sampai 20 tahun. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu hanya terdapat 7 orang responden atau 18,40 persen saja adalah dibawah 10 Tahun.

Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden maka diperoleh informasi kongkrit tentang variabel-variabel penelitian yang dimaksud terdiri atas : variabel terikat (kepuasan kerja guru) dan Variabel bebas (iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja)

1. Iklim organisasi (X_1)

Gambaran distribusi frekuensi iklim organisasi dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.4. Distribusi frekuensi item-item variabel iklim organisasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kepala sekolah dan guru bekerja dalam lingkungan organisasi yang bersifat terbuka	0	0	0	0	6	15,8	31	81,6	1	2,6
2.	Semua elemen memahami tugas dan fungsi masing – masing berdasarkan pada standar yang dinamis	0	0	0	0	7	18,4	29	76,3	2	5,3
3.	Semua elemen memainkan peran dengan gaya manajemen masing – masing	0	0	0	0	10	26,3	27	71,1	1	2,6
4.	Kepala sekolah, guru dan staf memiliki tanggungjawab yang besar atas pencapaian keberhasilan	0	0	0	0	13	34,2	19	50,0	6	15,8
5.	Semua elemen memiliki keterlibatan dalam organisasi semaksimal mungkin	0	0	0	0	5	13,2	30	78,9	3	7,9

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.4, guru memperoleh kesempatan yang sama dalam melaksanakan tugas dimana 2,6% responden menyatakan sangat setuju, 81,6% responden menyatakan setuju, kemudian 15,8% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa para guru mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk tercapainya tujuan organisasi, dimana 5,3% responden menyatakan sangat setuju, 76,3% responden menyatakan setuju, kemudian 18,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga peraturan keguruan di organisasi tidak memberatkan guru, dimana 2,6% responden menyatakan sangat setuju, 71,1% responden menyatakan setuju, kemudian 26,3% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat yaitu pengorganisasian yang baik oleh pimpinan membuat para guru menjadi produktif, dimana 15,8% responden menyatakan sangat setuju, 50,0% responden menyatakan setuju, kemudian 34,2% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima aktivitas guru berkaitan dengan tujuan kelompok sehingga guru berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi, dimana 7,9% responden menyatakan sangat setuju, 78,9% responden menyatakan setuju, kemudian 13,2% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

2. Kepemimpinan kepala sekolah (X₂)

Gambaran distribusi frekuensi kepemimpinan kepala sekolah dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.5. Distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan kepala sekolah

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kepala sekolah memimpin dengan mengandalkan kepribadian yang kuat	0	0	0	0	25	65,8	6	15,8	7	18,4
2.	Kepala sekolah senantiasa memahami kondisi guru, staf dan siswa	0	0	0	0	20	52,6	11	28,9	7	18,4
3.	Kepala sekolah menjalankan kepemimpinannya dengan pemahaman visi dan misi sekolah	0	0	0	0	20	52,6	15	39,5	3	7,9
4.	Kepala sekolah memiliki kemampuan mengambil keputusan yang tepat	0	0	0	0	13	34,2	16	42,1	9	23,7
5.	Kepala sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi dalam rangka pencapaian keberhasilan dan prestasi sekolah	0	0	0	0	15	39,5	19	50,0	4	10,5

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : Skor 1 = Sangat Tidak Setuju, Skor 2 = Tidak Setuju, Skor 3 = Ragu-ragu, Skor 4 = Setuju, dan Skor 5 = Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 5.5., unsur item empiris pertama berupa dalam menentukan jadwal penyelesaian suatu program, kepala sekolah melakukannya tidak pada rapat sekolah, dimana 18,4% responden menyatakan sangat setuju, 15,8% responden menyatakan setuju, kemudian 65,8% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa kepala sekolah memaklumi jika tugas yang Guru kerjakan tidak selesai pada waktunya, dimana 18,4% responden menyatakan sangat setuju,

28,9% responden menyatakan setuju, kemudian 52,6% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga, dalam menugaskan suatu pekerjaan pada Guru, kepala sekolah tidak memperdulikan pelaksanaannya, apakah dengan cara kerja sama atau perorangan dimana 7,9% responden menyatakan sangat setuju, 39,5% responden menyatakan setuju, kemudian 52,6% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat berupa jika ada tugas yang belum selesai, maka kepala sekolah memberikan pengarahan, dimana 23,7% responden menyatakan sangat setuju, 42,1% responden menyatakan setuju, kemudian 34,2% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima setiap periode tertentu kepala sekolah tidak memberikan masukan tentang kesulitan Guru dalam menjalankan tugas, dimana 10,5% responden menyatakan sangat setuju, 50,0% responden menyatakan setuju, kemudian 39,5% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

3. Lingkungan kerja (X₃)

Gambaran distribusi frekuensi lingkungan kerja dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.6. Distribusi frekuensi item-item variabel lingkungan kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Lingkungan sekolah mencerminkan pewarnaan yang memberikan edukasi bagi semua elemen dalam lingkungan sekolah	0	0	0	0	17	44,7	17	44,7	4	10,5
2.	Kebersihan lingkungan sekolah mempengaruhi perilaku dan perasaan orang dalam bekerja	0	0	0	0	18	47,4	16	42,1	4	10,5
3.	Factor penerangan harus tersedia untuk mendukung kelancaraan para guru dalam proses belajar mengajar	0	0	1	2,6	6	15,8	22	57,9	9	23,7
4.	Pertukaran udara yang cukup dalam ruang kerja menyebabkan terjadinya kesegaran fisik bagi penyelenggara pendidikan dan para	0	0	0	0	20	52,6	17	44,7	1	2,6
5.	Lingkungan kerja harus memberikan jaminan keamanan bagi semua guru dan para siswa terdidik	0	0	0	0	29	76,3	9	23,7	0	0

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : Skor 1 = Sangat Tidak Setuju, Skor 2 = Tidak Setuju, Skor 3 = Ragu-ragu, Skor 4 = Setuju, dan Skor 5 = Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 5.6., unsur item empiris pertama, ukuran ruang kerja guru di sekolah sudah memuaskan, dimana 10,5% responden menyatakan sangat setuju, 44,7%

responden menyatakan setuju, kemudian 44,7% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua, penataan ruang kerja guru di Sekolah telah memenuhi standar kepuasan guru, dimana 10,5% responden menyatakan sangat setuju, 42,1% responden menyatakan setuju, kemudian 47,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga pada Sekolah perlengkapan kerja sudah sangat memuaskan, dimana 23,7% responden menyatakan sangat setuju, 57,9% responden menyatakan setuju, kemudian 15,8% responden menjawab ragu-ragu, serta 2,6% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat sirkulasi udara di ruang kerja guru sudah sangat memuaskan dimana 2,6% responden menyatakan sangat setuju, 44,7% responden menyatakan setuju, kemudian 52,6% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima guru merasakan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, dimana 0% responden menyatakan sangat setuju, 23,7% responden menyatakan setuju, kemudian 76,3% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

4. Kepuasan kerja (Y)

Pada indikator kepuasan kerja dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 5.7. Distribusi frekuensi item-item variabel kepuasan kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kepala sekolah dan guru serta staf memperoleh imbalan yang layak	0	0	0	0	3	7,9	29	76,3	6	15,8
2.	Semua elemen dalam lingkup sekolah memahami kondisi kerja dan lingkungan masing - masing	0	0	0	0	4	10,5	32	84,2	2	5,3
3.	Guru senantiasa memperoleh penghargaan pimpinan atas prestasi kerjanya	0	0	0	0	7	18,4	27	71,1	4	10,5
4.	Untuk pencapaian hasil kerja yang maksimal perlu dukungan sesama rekan kerja dan tim	0	0	0	0	0	0	28	73,7	10	26,3
5.	Semua elemen bekerja dan fokus pada penyelesaian pekerjaan untuk tujuan berdasarkan visi dan misi	0	0	0	0	5	13,2	26	68,4	7	18,4

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : Skor 1 = Sangat Tidak Setuju, Skor 2 = Tidak Setuju, Skor 3 = Ragu-ragu, Skor 4 = Setuju, dan Skor 5 = Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 5.8., unsur item empiris pertama berupa gaji guru cukup mengingat tanggung jawab yang guru pikul, dimana 15,8% responden menyatakan sangat setuju, 76,3% responden menyatakan setuju, kemudian 7,9% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua pembayaran gaji pada Sekolah sangat tepat waktu, dimana 5,3% responden menyatakan sangat setuju, 84,2% responden menyatakan setuju, kemudian

10,5% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga supervisor/pengawas ketika mengawasi pekerjaan memberikan pengarahan bimbingan kerja yang baik, dimana 10,5% responden menyatakan sangat setuju, 71,1% responden menyatakan setuju, kemudian 18,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat dengan pengawasan yang dilakukan pada Sekolah memiliki kebijakan standar baku atau ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dalam melakukan pengawasan, dimana 26,3% responden menyatakan sangat setuju, 73,7% responden menyatakan setuju, kemudian 0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa unit kerja yang ada di Sekolah memiliki koordinasi kerja yang baik didalam bekerja, dimana 18,4% responden menyatakan sangat setuju, 68,4% responden menyatakan setuju, kemudian 13,2% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

5.1.4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, formulasi koefisien yang digunakan adalah Pearson Product Moment Test dengan program SPSS 23.0. seperti yang tampak pada Tabel 5.8. Menurut Sugiyono (2001 : 123), korelasi antara skor total item adalah merupakan interpretasi dengan mengkonsultasikan nilai r kritis. Jika r hitung lebih besar dari r kritis, maka instrumen

dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai Corrected Item Total Correlation positif di atas angka 0,30.

Tabel 5.8 : Hasil uji item variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Kritis	Keterangan
Kepuasan kerja guru (Y)	1	0,728	0,30	Valid
	2	0,463	0,30	Valid
	3	0,304	0,30	Valid
	4	0,652	0,30	Valid
	5	0,320	0,30	Valid
Variabel iklim organisasi (X ₁)	1	0,775	0,30	Valid
	2	0,796	0,30	Valid
	3	0,863	0,30	Valid
	4	0,886	0,30	Valid
	5	0,422	0,30	Valid
Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X ₂)	1	0,939	0,30	Valid
	2	0,940	0,30	Valid
	3	0,847	0,30	Valid
	4	0,806	0,30	Valid
	5	0,844	0,30	Valid
Variabel lingkungan kerja (X ₃)	1	0,326	0,30	Valid
	2	0,710	0,30	Valid
	3	0,654	0,30	Valid
	4	0,547	0,30	Valid
	5	0,356	0,30	Valid

Sumber: Data Diolah, 2020

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency dilakukan dengan cara menguji instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai alpha masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.9. sebagai berikut :

Tabel 5.9 : Uji reliabilitas masing-masing variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kepuasan kerja guru (Y)	0,682	Reliabel
Iklim organisasi (X ₁)	0,811	Reliabel
Kepemimpinan kepala sekolah (X ₂)	0,923	Reliabel
Lingkungan kerja (X ₃)	0,613	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2020

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas dapat diterima dengan menggunakan reliabilitas Cronbach's Alpha $> 0,60$ (Zeithaml Berry). Hasil

pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan hasil lebih besar dari 60 % (> 60 %), maka pengukuran tersebut dapat diandalkan.

5.1.5. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan asumsi persamaannya sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

$$Y = \text{Kepuasan kerja guru}$$

$$X_1 = \text{Iklim organisasi}$$

$$X_2 = \text{Kepemimpinan kepala sekolah}$$

$$X_3 = \text{Lingkungan kerja}$$

$$b_0 = \text{Konstanta}$$

$$b_{1-3} = \text{Koefisien regresi}$$

$$e = \text{Residual atau random error}$$

Dengan menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 23 maka diperoleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja , dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.10 : Hasil perhitungan regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.005	1.618					
	X1	.688	.055	.792	12.625	.000	.973	1.028
	X2	.192	.033	.364	5.788	.000	.968	1.034
	X3	.159	.068	.146	2.341	.025	.989	1.011

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = 1,005 + 0,688X_1 + 0,192X_2 + 0,158X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 1,005 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja nilainya tetap/konstan maka peningkatan kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar mempunyai nilai sebesar 1,005.
2. Nilai koefisien regresi iklim organisasi (X_1) sebesar 0,688 berarti ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar sebesar 0,688 sehingga apabila skor iklim organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar sebesar 0,688 poin.
3. Nilai koefisien regresi kepemimpinan kepala sekolah (X_2) sebesar 0,192 berarti ada pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru

MAN 2 Polewali Mandar sebesar 0,192 sehingga apabila skor kepemimpinan kepala sekolah naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar sebesar 0,192 poin.

4. Nilai koefisien regresi lingkungan kerja (X_3) sebesar 0,159 berarti ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar sebesar 0,159 sehingga apabila skor lingkungan kerja naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar sebesar 0,159 poin.

5.1.6. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

1. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mendeteksi ada atau tidak adanya gejala multikolinearitas dengan menggunakan besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diolah menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 23 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel bebas mempunyai nilai diantara 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.11. dapat dijabarkan nilai VIF masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 5.11 : Hasil uji multikolinearitas

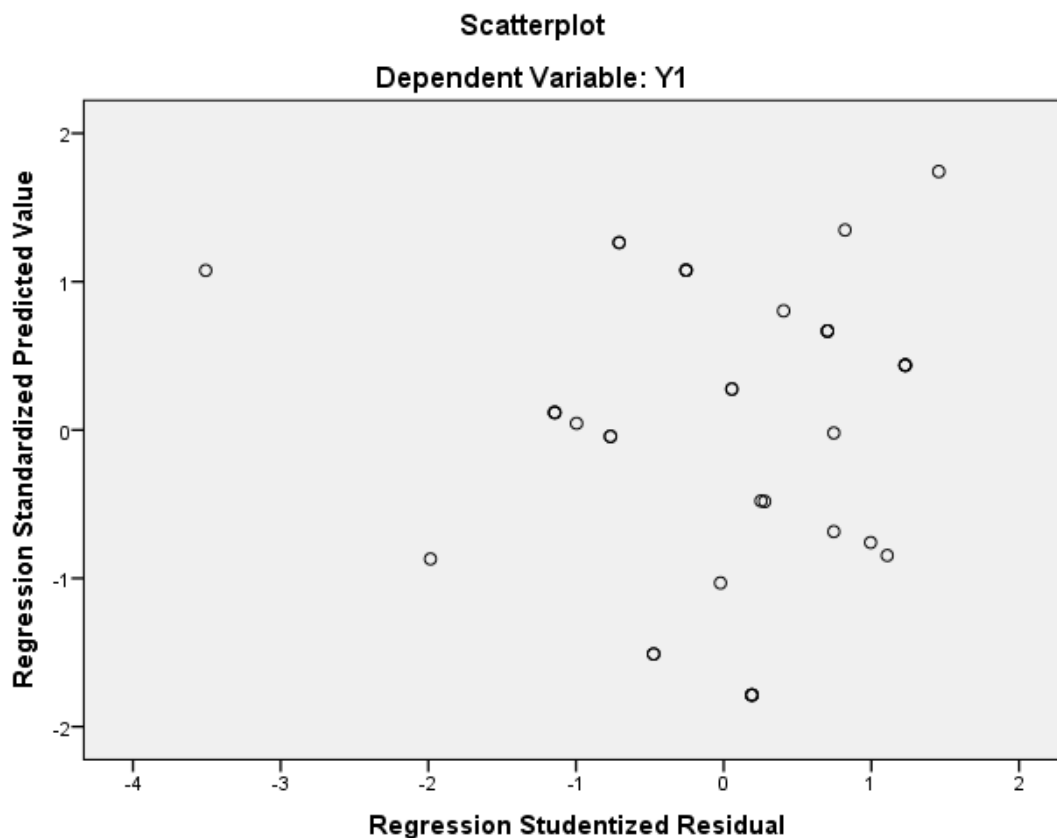
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.005	1.618		.621	.539		
	X1	.688	.055	.792	12.625	.000	.973	1.028
	X2	.192	.033	.364	5.788	.000	.968	1.034
	X3	.159	.068	.146	2.341	.025	.989	1.011

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data Diolah, 2020

2. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak. Suatu persamaan regresi dikatakan mempunyai heterokedastisitas apabila dalam hasil pengolahan data menggunakan SPSS ver. 23 tidak menggambarkan suatu pola yang sama dan membentuk suatu garis lurus atau bisa dikatakan bersifat homokedastik. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampakkan dalam gambar 5.1



Sumber : Data Diolah, 2020

Gambar 5.1 : Grafik *scatter plot*

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

3. Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan nilai Durbin-Watson. Apabila nilai Durbin-Watson dalam penelitian ini mendekati 2

(dua) maka bisa dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengandung autokorelasi. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat dari analisa pengolahan data menggunakan SPSS ver. 23 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson berjumlah 2,194 sehingga penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung autokorelasi.

Tabel 5.12 : Hasil uji autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.921 ^a	.848	.834	.660	2.194

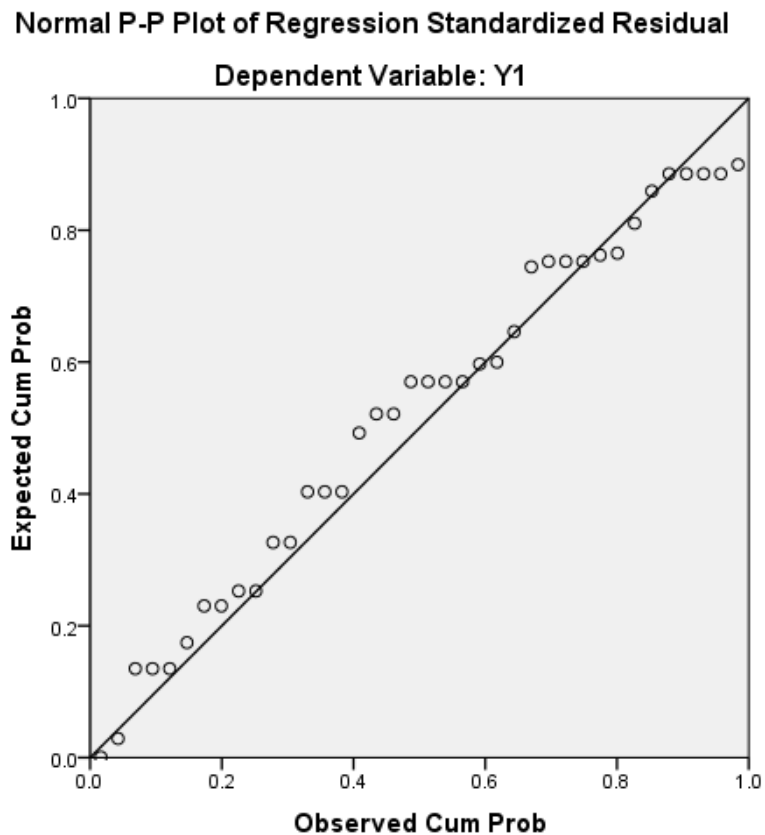
a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data Diolah, 2020

4. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini terlihat bahwa untuk pengujian normalitas menunjukkan sifat normal dengan ditampilkannya diagram probability plot yang membentuk pola garis lurus seperti yang terlihat dalam Gambar 5.2 berikut ini :



Sumber : Data Diolah, 2020

Gambar 5.2 : Uji normalitas

5.1.7. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- Uji t (Pengujian secara parsial)
- Uji F (Pengujian secara simultan)
- Uji Beta (Pengujian secara dominan)

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data SPSS ver. 23., yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Untuk menguji variabel secara parsial atau sendiri-sendiri variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dapat digunakan uji t. Ini dapat dilihat dalam hasil analisa pengolahan data SPSS ver. 23 yang tertuang dalam Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13 : Hasil uji t

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.005	1.618		.621	.539		
	X1	.688	.055	.792	12.625	.000	.973	1.028
	X2	.192	.033	.364	5.788	.000	.968	1.034
	X3	.159	.068	.146	2.341	.025	.989	1.011

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data Diolah, 2020

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh iklim organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar (Y)
 - a) Merumuskan hipotesis
 - $H_0 : b_1 = 0$, artinya X_1 secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

- $H_a : b_1 \neq 0$, artinya X_1 secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 23 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel iklim organisasi sebesar 12,625 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 34$. yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,032.

d) Membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel}

Oleh karena t_{hitung} sebesar 12,625. lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,032 yang berarti variabel iklim organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

2. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar (Y)

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_2 = 0$, artinya X_2 secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.
- $H_a : b_2 \neq 0$, artinya X_2 secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 23 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 5,788 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n - k - 1) = 34$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,032.

d) Membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel}

Oleh karena t_{hitung} sebesar 5,788 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,032 yang berarti variabel kepemimpinan kepala sekolah signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

3. Pengaruh lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar (Y)

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_3 = 0$, artinya X_3 secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.
- $H_a : b_3 \neq 0$, artinya X_3 secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 23 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel lingkungan kerja sebesar 3,020 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n - k - 1) = 34$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,032.

d) Membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel}

Oleh karena t_{hitung} sebesar 2,341 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,032 yang berarti variabel lingkungan kerja signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 23 maka diketahui bahwa ketiga variabel bebas/independen (X) signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar dengan ringkasan sebagai berikut :

- Variabel iklim organisasi (X_1) dengan nilai $t_{\text{hitung}} 12,625 > t_{\text{tabel}} 2,032$
- Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_2) dengan nilai $t_{\text{hitung}} 5,788 > t_{\text{tabel}} 2,032$
- Variabel lingkungan kerja (X_3) dengan nilai $t_{\text{hitung}} 2,341 > t_{\text{tabel}} 2,032$

2. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Uji F berfungsi untuk menguji variabel iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja, apakah dari ketiga variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar. Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS ver. 20 yang dapat dijelaskan dalam Tabel 5.14. berikut :

Tabel 5.14 : Hasil uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.146	3	31.715	75.681	.000 ^b
	Residual	14.248	34	.419		
	Total	109.395	37			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 23 yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

a) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : b_i = 0$, artinya variabel independen (X) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_a : b_i \neq 0$, variabel independen (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

b) Menghitung nilai F_{hitung}

Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui F_{hitung} sebesar 75,681 dengan signifikan 0,000.

c) Menentukan kriteria penerimaan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan $df (n-k-1) = 34$ dan ditentukan nilai $F_{tabel} = 2,88$.

d) Membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel}

Oleh karena nilai F_{hitung} sebesar 75,681, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil $F_{hitung} = 75,681$ lebih besar dari $F_{tabel} = 2,88$ atau bisa dikatakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.15 : Hasil uji beta

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.005	1.618		.621	.539		
X1	.688	.055	.792	12.625	.000	.973	1.028
X2	.192	.033	.364	5.788	.000	.968	1.034
X3	.159	.068	.146	2.341	.025	.989	1.011

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar adalah variabel iklim organisasi (X_1).

Penelitian ini juga menemukan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R square) dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.16 : Hasil uji determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.933 ^a	.870	.858	.647	2.173

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data Diolah, 2020

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,870 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar sebesar 87,0%, sedangkan sisanya sebesar 13% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Oleh karena t_{hitung} sebesar 12,625. lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,032 yang berarti variabel iklim organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

Iklim organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang manajer pendidikan (kepala sekolah) karena faktor tersebut sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku guru dan guru. Iklim tidak dapat disentuh dan disentuh namun ia ada seperti udara dalam ruangan berputar dan berpengaruh terhadap kejadian di suatu organisasi. Membahas tentang iklim organisasi, kita sebenarnya sedang membahas sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai "kepribadian" organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan

perasaan anggota terhadap suatu sistem. Kemudian Hillrieger dan Slocum mengemukakan definisi iklim organisasi dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengatakan iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lainnya (Muhammad 2011 : 83)

Hasil ini sejalan dengan penelitian Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2013. Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan iklim organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Iklim organisasi menggambarkan tanggung jawab terhadap tugas dan peran masing-masing, dukungan kerja yang diberikan, dan hubungan antarpersonil di sekolah. Adapun dengan adanya iklim organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Keharmonisan hubungan dan solidaritas akan tampak lebih baik apabila di sekolah terdapat dukungan dari kepala sekolah dan rekan sejawat. Kepuasan kerja guru menjadi tinggi dengan adanya partisipasi guru yang aktif dalam suatu kegiatan kepanitiaan dan pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah-masalah di sekolah. Kesiapan menghadapi berbagai karakteristik peserta didik serta penggunaan waktu dan tenaga dengan baik dapat berlangsung selama iklim organisasi mendukung kelancaran pembelajaran. Iklim organisasi yang kurang baik akan menciptakan kepuasan kerja guru menjadi rendah dan suasana yang tidak

menyenangkan di antara personil di sekolah, sehingga visi misi sekolah tidak terjalani dengan lancar dan proses pembelajaran kurang atau tidak tercapai dengan maksimal dan mengakibatkan prestasi peserta didik pun cenderung turun. Hubungan antarguru dan staf yang kurang harmonis, serta guru kurang terlibat dalam pengambilan keputusan di sekolah. Oleh karena itu, iklim organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan agar tercapai lembaga pendidikan yang bermutu.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Iklim organisasi yang baik akan menciptakan tanggung jawab yang tinggi, hubungan antarpersonil yang baik, dan dukungan kerja yang tinggi pula sehingga menyebabkan kepuasan kerja guru meningkat. Iklim organisasi yang buruk mempengaruhi pula kepuasa guru. dan menyebabkan kinerjanya menjadi rendah. Kepuasan kerja guru muncul sebagai akibat senangnya dengan keadaan di sekitar tempat kerja guru yang mendukung, sehingga kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah akan berpengaruh terhadap kinerja guru dan menyebabkan kinerjanya menurun. Oleh karena itu, personil di sekolah perlu memperhatikan iklim organisasi dan tingkat kepuasan kerjanya di sekolah agar kinerja menjadi tinggi dan tujuan sekolah terlaksana dengan maksimal.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Oleh karena t_{hitung} sebesar 5,788 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,032 yang berarti variabel kepemimpinan kepala sekolah signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

Menurut Rivai (2013:2) definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa dari para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara pengaruh kerjasama dan kerja kelompok dalam memperoleh dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/suka cita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.

Uraian ini memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan suatu bagian yang integral antara orang yang memimpin dan yang dipimpin dalam suatu kelompok atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Haryani. 2010. Meneliti tentang Analisis pengaruh komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja guru PT Arisamandiri Pratama. Menggunakan analisis data yaitu Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah mempunyai tugas untuk menggerakkan segala sumber yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bukan hanya memiliki peran kuat dalam mengkoordinasikan melainkan juga menggerakkan dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya. Kepala sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah. ditunjukkan dari kemampuan kepala sekolah dalam menjelaskan tugasnya sebagai pengawas secara baik, selain itu kepala sekolah juga telah memiliki stabilitas emosi saat menghadapi setiap masalah yang timbul, memiliki kemampuan dalam mengambil setiap keputusan secara tegas, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, dan memiliki keterampilan menjalin hubungan sosial dengan guru secara baik pula. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa selain berorientasi kepada tugas, kepala sekolah dalam memimpin institusinya juga mengutamakan terjalinnya hubungan harmonis dengan bawahan dalam hal ini adalah guru. Hal tersebut dikuatkan oleh hasil analisis deskripsi persentase yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah telah signifikan, yaitu terlihat dari banyaknya responden yang menyatakan kepemimpinan kepala sekolah telah baik dengan bobot persentase 22,5%, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Perlunya kepemimpinan yang baik dalam suatu lembaga sekolah disebabkan keberhasilan pendidikan di sekolah sangat

ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku guru disekolah melalui aplikasi berbagai konsep keilmuan dan pembelajaran.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Oleh karena t_{hitung} sebesar 2,341 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,032 yang berarti variabel lingkungan kerja signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Menurut Rivai (2015) lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan prestasi organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya..

Nitisemito (2011) menjelaskan pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi individu dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lebih lanjut bahwa keberadaannya dalam lingkungan kerja terkait perwarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, music, keamanan dan kebisingan.

Triguno (2013) mendefinisikan lingkungan kerja adalah sarana dan prasarana yang ada di tempat guru bekerja dan dapat mempengaruhi motivasi guru di dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Hal yang sama juga diutarakan oleh Siagian (2014), bahwa lingkungan kerja memerlukan adanya sarana dan prasarana

kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan merupakan kondisi kerja yang kondusif.

Lingkungan yang sehat merupakan lingkungan yang harus memenuhi beberapa unsur lingkungan sehat sebagaimana dikemukakan oleh Budiharjo (2012) antara lain; kebersihan, kerapian, kesehatan dan keamanan. Kebersihan merupakan salah satu unsur lingkungan yang sehat dengan alasan bahwa lingkungan yang bersih merupakan suatu lingkungan yang terbebas dari berbagai hal yang dapat menyebabkan terjangkitnya suatu penyakit. Kerapian merupakan salah satu unsur lingkungan yang sehat dengan alasan bahwa kerapian menyangkut kondisi yang dapat diindera dengan indera penglihatan, sedang indera penglihatan memang terkait erat dengan kerja otak sehingga secara otomatis juga mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kejadian stress kerja guru.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Yunanda (2013), penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja guru Perum Jasa Tirta I Malang, dengan jumlah sampel 50 orang menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah lingkungan kerja yang baik dan mendukung atau sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak baik akan menyebabkan kepuasan kerja guru semakin menurun. Maka untuk itu, lingkungan kerja sangat menjadi penentu keberhasilan tujuan sekolah, namun ada beberapa indikator yang terkadang dalam lingkungan kerja yang masih perlu

diperhatikan oleh kepala sekolah demi meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu keberhasilan,,fasilitas dan keamanan sekolah.

4. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Oleh karena nilai F_{hitung} sebesar 75,681, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil $F_{hitung} = 75,681$ lebih besar dari $F_{tabel} = 2,88$ atau bisa dikatakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang guru menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila orang membahas tentang sikap guru, yang dimaksud adalah kepuasan kerja (Robbins, 2011). Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup.

Handoko (2011), mengemukakan bahwa kepuasan kerja penting karena hal itu dapat menciptakan keadaan positif dalam kepemimpinan kepala sekolah perusahaan. Bagi mereka, kepuasan kerja dapat menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup, sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas sehingga akan tercapai apa yang menjadi sasaran suatu perusahaan. Gibson (2012), kepuasan kerja muncul apabila karyawan merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai. Kepuasan kerja tergantung pada hasil instrinsik,

ekstrinsik, dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja.

Adapun salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan). Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didupakannya dari tempatnya bekerja.

Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didupakannya di tempat bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian dengan antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan, dan insentif.

kepuasan kerja guru dari penelitian ini dilihat dari penghargaan pada pekerjaan, pengakuan di dalam organisasi sekolah, dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Penghargaan pada pekerjaan di setiap sekolah berupa: insentif yang rutin diberikan, serta adanya fasilitas yang cukup nyaman dan tersedia untuk mendukung dalam bekerja di sekolah. Pengakuan kepada guru di sekolah oleh kepala sekolah dan rekan lainnya terlihat dari keikutsertaan guru dalam kegiatan sekolah yang tinggi, perlakuan secara adil berdasarkan kinerja guru, dan pemberian kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di sekolah. Adapun kesempatan untuk berkembang, tampak pada peningkatan kemampuan dan keterampilan diri melalui pendidikan dan pelatihan tambahan, menambah wawasan melalui internet atau membuat karya ilmiah guna pengembangan keilmuan. Berdasarkan pada hal tersebut, dengan meningkatkan kepuasan guru dalam bekerja maka akan meningkat pula kinerja yang dihasilkan oleh guru. Hal ini dikarenakan keinginan yang diharapkan oleh guru terpuaskan dengan apa yang didapatnya di tempat kerja, pekerjaan yang dilakukan dan dihasilkan guru dihargai, fasilitas yang diinginkan terpenuhi, serta terdapat pengakuan terhadap prestasi kerja guru di sekolah maka guru akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berusaha membuat sekolahnya menjadi berkembang. Jadi, kepuasan kerja yang rendah menyebabkan timbulnya sikap mengeluh dan bosan, sering tidak hadir di tempat kerja, tidak patuh, atau mengelakkan kewajibannya sebagai pengajar di sekolah.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,870 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja

guru MAN 2 Polewali Mandar sebesar 87,0%, sedangkan sisanya sebesar 13,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

5. Variabel yang Paling Dominan terhadap Kepuasan Kerja Guru

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 23 maka diketahui bahwa ketiga variabel bebas/independen (X) signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar dengan ringkasan sebagai berikut :

- Variabel iklim organisasi (X_1) dengan nilai $t_{hitung} 12,625 > t_{tabel} 2,032$
- Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_2) dengan nilai $t_{hitung} 5,788 > t_{tabel} 2,032$
- Variabel lingkungan kerja (X_3) dengan nilai $t_{hitung} 2,341 > t_{tabel} 2,032$

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar adalah variabel iklim organisasi (X_1).

Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat. (Steers, 2010 : 114)

Bukti-bukti menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan jelas antara iklim terhadap kepuasan kerja. Khususnya ditemukan bahwa iklim yang lebih

konsultatif, terbuka dan mementingkan pekerja biasanya dihubungkan dengan sikap kerja yang lebih positif.

Iklm dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklm mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan guru tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para guru mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklm organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya manager, guru dan guru menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan semangat kerja.

Para guru merasa bahwa Iklm yang menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka sering kali menginginkan pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan guru juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para guru merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka. Iklm yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi prestasi), maka kita dapat mengharapkan tingkah laku – kearah tujuan yang tinggi.

Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan

akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau tingkah laku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Tingkat prestasi, kepuasan dan sebagainya yang dihasilkan kemudian mengumpan balik dan memberikan sumbangan bukan saja pada iklim lingkungan kerja yang bersangkutan, tetapi juga pada kemungkinan perubahan kebijakan dan praktek manajemen.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru pada MAN 2 Polewali Mandar.
2. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) faktor iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kepuasan kerja guru MAN 2 Polewali Mandar.
3. Dari penelitian juga diperoleh jawaban bahwa diantara iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja , maka iklim organisasi (X₁) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap iklim organisasi guru MAN 2 Polewali Mandar.

6.2. Keterbatasan Penelitian

Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka diperlukan ketelitian serta kecermatan seorang peneliti. Namun demikian setinggi apapun tingkat ketelitian dan kecermatan seorang peneliti disana pasti akan terdapat kesalahan ataupun kekeliruan kecil yang tidak mungkin dihindarinya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah :

1. Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala Likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas.
2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang tidak memiliki pengontrolan variable sehingga kebenaran hubungan yang dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

6.3. Saran

Dari kesimpulan yang dikemukakan, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan iklim organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah guru serta lingkungan kerja adalah memberikan layanan pengetahuan kepada para guru tentang lingkungan kerja , sistem kerja, standar kerja, dan beban kerja agar guru tetap memahami tugas pokok dan fungsi jabatan yang didudukinya walaupun ada perubahan-perubahan cara kerja, sistem kerja. Sehingga pekerjaan tetap bisa diselesaikan sesuai dengan target dan rencana yang diharapkan.

2. Organisasi hendaknya memperhatikan indikator-indikator iklim organisasi, seperti berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai dan kepentingan semua guru dengan memberikan pelatihan keterampilan dan kepemimpinan kepala sekolah untuk memberi perhatian pada masalah secara detil. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga hasil kerja guru yang telah baik tetap terjaga atau bahkan dapat meningkat secara kualitas dan kepemimpinan kepala sekolah guru dalam berusaha mencari penyebab terjadinya permasalahan untuk menyelesaikan permasalahan kerja yang terjadi.
3. Organisasi juga perlu membuat tolok ukur/ penilaian kepuasan kerja individu guru yang jelas setiap tahunnya, dimana kepuasan kerja tersebut meliputi kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian yang dimiliki oleh setiap guru. Adanya tolok ukur yang jelas diharapkan guru akan terpacu untuk berprestasi dengan bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kualitas kerja yang diinginkan organisasi, dapat bekerja tepat waktu walaupun tanpa pengawasan dari atasan, dapat memanfaatkan fasilitas kerja yang ada dan menjadi guru yang tetap berusaha mandiri walaupun mengalami kesulitan dalam bekerja.
4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat terus mengembangkan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan populasi organisasi Pemerintahan MAN 2 Polewali Mandar yang bersifat *Non Profit Oriented*. Untuk menciptakan temuan baru dan lebih memahami seberapa besar pengaruh iklim organisasi komunikasi, kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru, penulis menyarankan bagi peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian dengan populasi organisasi yang bersifat *Profit Oriented* seperti perusahaan swasta.

5. Kajian iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja adalah merupakan suatu studi perilaku yang sifatnya kontinyu, karena itu masih sangat dibutuhkan kajian-kajian yang lebih mendalam dan komprehensif untuk memperkaya pemahaman mengenai pengertian tersebut sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut dengan variabel yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak, 2010. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Beck, Robert C. 2013. *Motivation*. Sec. Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Brophy, Jere, R. 2015. *Educational Psychologi*. (New York: Longman.
- Davis, Keith dan John W. Nestrom. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jilid I, Edisi 7, Jakarta : Erlangga,
- Dedi Supriadi. 2013. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta : Adicita Karya Nusa,
- Fraser T.M. 2013. *Human Stress, Work and Satisfaction*. terjemahan Ny. L Mulyana, Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 2011. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- H.A.R, Tilaar. 2014. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia.
- Hasibuan, S.P. Melayu. 2011. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Hersey, Paul, Keneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 2014. *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, Wayne K. dan Cicil G. Miske. 2012. *Educational Administration*. New York: Rondo House.
- Kartono Kartini Dr. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa

- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki. 2013. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Erly Suandy, Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L, and John H. Jackson. 2010. *Human Resource Management* , New York South-Western College Publishing.
- McClelland, David C. et al. 2011. *The Achievement Motive*. New York: Irvington, Publisher.
- Moekijat. 2014. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni.
- Muhammad, Arni. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasution. 2010. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Osborn, Hunt, Schermerhon. *Managing Organization, Behaviour*. New York: Sec Ed Jhon Welly & sons, 2015
- Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi* . Jakarta: Karya Unipress, 2014.
- Rois Arifin dkk. 2013. *Perilaku Organisasi*. Malang: Bayu Media.
- Riduwan. 2012. *Dasar-Dasar Statistik*. Bandung:Alfabeta.
- Rivai Zainal, Veithzal S. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Edisike-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Rizal. 2010. *Metodologi Penelitian Berbasis Kompetensi*. Pekanbaru, UIR Press.
- Steers, Richard, M. 2010. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Stephen, Robbins. 2011. *Organizational Behaviour : Concepts, Controversies, Aplications*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wayne, Pace, R. and Don. F. Faules. 2012. *Komunikasi Organisasi*. Editor Deddy Mulyana, Bandung: Remaja Rosadakarya.
- Wahjosumidjo. 2014. *Kepemimpinan dan Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Ghalia Indonesia,
- Wexley, Kenneth N, dan Gary A. Yukl. 2012. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Penerjemah Muh. Shobaruddin, Jakarta : Rineka Cipta.
- Winardi. 2011. *Organisasi Perkantoran Modern*. Bandung: Alumni.

Yukl, 2012, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, Rineka, Jakarta

Lampiran 1.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:
Yth, Bapak/Ibu
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul “**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU PADA MAN 2 POLEWALI MANDAR KABUPATEN POLMAN**”, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiaannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (√) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,

Peneliti

AMILUDDIN
2018MM11273

A. Identitas Responden

1. Nama : (bisa tidak diisi)
 2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
 3. Pendidikan :
 3. Usia :
 4. Lama Bekerja :

B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dengan cara memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
 S = Setuju
 RR = Ragu-Ragu
 TS = Tidak Setuju
 STS = Sangat Tidak Setuju

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Iklim Organisasi (X ₁)						
1.	Kepala sekolah dan guru bekerja dalam lingkungan organisasi yang bersifat terbuka					
2.	Semua elemen memahami tugas dan fungsi masing – masing berdasarkan pada standar yang dinamis					
3.	Semua elemen memainkan peran dengan gaya manajemen masing – masing					
4.	Kepala sekolah, guru dan staf memiliki tanggungjawab yang besar atas pencapaian keberhasilan					
5.	Semua elemen memiliki keterlibatan dalam organisasi semaksimal mungkin					
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X ₂)						
1.	Kepala sekolah memimpin dengan mengandalkan kepribadian yang kuat					
2.	Kepala sekolah senantiasa memahami kondisi guru, staf dan siswa					
3.	Kepala sekolah menjalankan kepemimpinannya dengan pemahaman visi dan misi sekolah					
4.	Kepala sekolah memiliki kemampuan					

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
	mengambil keputusan yang tepat					
5.	Kepala sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi dalam rangka pencapaian keberhasilan dan prestasi sekolah					
Lingkungan Kerja (X ₃)						
1.	Lingkungan sekolah mencerminkan pewarnaan yang memberikan edukasi bagi semua elemen dalam lingkungan sekolah					
2.	Kebersihan lingkungan sekolah mempengaruhi perilaku dan perasaan orang dalam bekerja					
3.	Factor penerangan harus tersedia untuk mendukung kelancaraan para guru dalam proses belajar mengajar					
4.	Pertukaran udara yang cukup dalam ruang kerja menyebabkan terjadinya kesegaran fisik bagi penyelenggara pendidikan dan para siswa					
5.	Lingkungan kerja harus memberikan jaminan keamanan bagi semua guru dan para siswa terdidik					
Kepuasan Kerja Guru (Y)						
1.	Kepala sekolah dan guru serta staf memperoleh imbalan yang layak					
2.	Semua elemen dalam lingkup sekolah memahami kondisi kerja dan lingkungan masing - masing					
3.	Guru senantiasa memperoleh penghargaan pimpinan atas prestasi kerjanya					
4.	Untuk pencapaian hasil kerja yang maksimal perlu dukungan sesama rekan kerja dan tim					
5.	Semua elemen bekerja dan fokus pada penyelesaian pekerjaan untuk tujuan berdasarkan visi dan misi					

“TERIMA KASIH”