

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/369997582>

Kepuasan Kerja Guru

Book · July 2021

CITATIONS

0

READS

2,013

1 author:



Rusmini Rusmini

State Islamic University of Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

61 PUBLICATIONS 300 CITATIONS

SEE PROFILE

Buku ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Secara teoritis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung dan tidak langsung ketiga variabel yang diteliti terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Hasil penelitian dalam buku ini membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru, maka kepuasan kerja guru juga akan semakin meningkat. Dengan kata lain, untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dapat dilakukan melalui peningkatan motivasi kerja guru yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah, yang tentunya memiliki implikasi secara teoritis maupun praktis terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah.

Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd.
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM., CMA.
Dr. Rusmini, S.Ag., M.Pd.I.

Kepuasan Kerja Guru

Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd.
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM., CMA.
Dr. Rusmini, S.Ag., M.Pd.I.

KEPUASAN KERJA GURU



Editor:
Samsu, S.Ag., M.Pd.I., Ph.D.



PUSAKA
Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan



KEPUASAN KERJA GURU

Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd;
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM., CMA;
Dr. Rusmini, S.Ag., M.Pd.I;

Editor:
Samsu, S.Ag., M.Pd.I., Ph.D.

Layout & Desain Kaver;
Murjoko, S.Kom



PUSAKA

KEPUASAN KERJA GURU

Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd;

Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM., CMA;

Dr. Rusmini, S.Ag., M.Pd.I;

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

All right reserved

Editor:

Samsu, S.Ag., M.Pd.I., Ph.D.

Layout & Desain Cover: Murjoko, S.Kom

Diterbitkan oleh:

Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA)

email: pusakajambi@gmail.com

Cetakan I, Juli 2017

Cetakan II, Juli 2021

viii + 195 halaman; 15 x 23 cm.

ISBN: 978-979-24-0499-9

PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah *Rabbil 'aalamiin*, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan hidayah, taufik dan 'inayah-Nya, sehingga buku ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan alam nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyelamatkan umat manusia dari alam jahiliyah menuju alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memiliki iman dan taqwa, serta akhlaqul karimah.

Buku Kepuasan Kerja Guru ini merupakan hasil penelitian lapangan yang dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Provinsi Jambi, khususnya di lingkungan Kota Jambi, Kabupaten Tanjung Jabung Barat, dan Kabupaten Merangin.

Kepuasan kerja dalam menjalankan tugas merupakan hal penting bagi kinerja dan produktivitas seseorang. Ketidakpuasan dalam bekerja akan menimbulkan gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indisipliner, dan lain sebagainya. Model kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja merupakan faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Penulis mengucapkan terima kasih yang tiada terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan dan kontribusi demi kelancaran dan kesempurnaan dalam penyelesaian buku ini. Selanjutnya dalam penulisan buku ini, penulis telah berusaha dengan sungguh-sungguh untuk menyempurnakannya, namun tentunya buku ini tidak luput dari kekurangan dan kesalahan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun untuk kesempurnaan buku ini tentunya sangat penulis harapkan. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua, *aamiin yaa rabbal 'aalamiin*.

Jambi, Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Pengantar Penulis	v
Daftar Isi	iv
Bagian Pertama : Pendahuluan	
1. Latar Belakang	1
2. Identifikasi Masalah	14
3. Kegunaan Penelitian	16
Bagian Kedua : Landasan Teori dan Studi Relevan	
A. Landasan Teori	17
1. Kepuasan Kerja Guru	17
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah	31
3. Budaya Sekolah	46
4. Motivasi Kerja	62
B. Studi Relevan	72
Bagian Ketiga : Deskripsi Lokasi Penelitian	
1. Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi	81
2. Madrasah Aliyah Negeri Model Jambi	84
3. Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi	90
4. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kuala Tungkal	94

5. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal	98
6. Madrasah Aliyah Negeri Bangko	101
7. Madrasah Aliyah Negeri Tabir	104
8. Madrasah Aliyah Negeri Pamenang	107
Bagian Keempat : Analisis Hasil Penelitian Kepuasan Kerja Guru	
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	109
B. Pengujian Persyaratan Analisis	123
C. Pengujian Hipotesis Penelitian	128
D. Analisis Konseptual Hasil Penelitian	150
Bagian Kelima : Penutup	
A. Kesimpulan	173
B. Implikasi	176
C. Rekomendasi dan Saran	177
D. Kata Penutup	179
Daftar Pustaka	181
Biodata Penulis	191

BAGIAN PERTAMA

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Abad XXI adalah suatu era dimana ekonomi global dan informasi merupakan bagian yang dominan dari kehidupan manusia yang memaksa terjadinya pergeseran nilai yang tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat. Dalam tataran itu, lembaga pendidikan Islam mau tidak mau mesti melakukan penyiapan sumber daya manusia yang handal, dan mampu bersaing. Pada tataran lain, masyarakat kita dihadapkan pada berbagai persoalan moral yang muncul sebagai akibat dari modernisasi dan globalisasi budaya. Dalam menjawab tantangan ini, salah satu langkah fundamental adalah mengembangkan fungsi lembaga pendidikan Islam yang mampu mengintegrasikan antara ilmu pengetahuan dan teknologi dengan iman dan taqwa.

Globalisasi tidak hanya mendorong terjadinya transformasi peradaban dunia melalui proses modernisasi, industrialisasi, dan revolusi informasi. Lebih dari itu juga menimbulkan perubahan-perubahan dalam struktur kehidupan bangsa-bangsa dunia, termasuk Indonesia. Memasuki abad baru bangsa Indonesia diperkirakan akan mengalami perubahan-perubahan serba cepat dalam berbagai bidang kehidupan, baik politik, ekonomi, sosial, budaya, termasuk juga di bidang maupun pendidikan.

Dalam kehidupan suatu negara, pendidikan memegang peranan yang sangat penting karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia. Masyarakat Indonesia

dengan laju pembangunannya masih menghadapi masalah pendidikan yang berat, terutama berkaitan dengan kualitas, relevansi, serta efektivitas dan efisiensi pendidikan.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki misi utamanya untuk menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan tuntutan lapangan pasar kerja. Sekolah merupakan salah satu sarana untuk menjawab berbagai tantangan yang berkaitan dengan perkembangan pembangunan dan informasi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengaruh globalisasi dan pasar bebas tidak hanya mempengaruhi sektor ekonomi, melainkan semua sendi kehidupan bangsa terkena pengaruhnya, termasuk lembaga pendidikan.

Jika dilihat tujuan pendidikan nasional sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, yang mengamanatkan bahwa pendidikan nasional *berfungsi* mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, *bertujuan* untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab, maka sebenarnya peran pendidikan diarahkan untuk mencapai pembangunan nasional yang dapat didekati melalui aspek agama, psikologis, ekonomis, budaya, alih teknologi, dan kemampuan melahirkan pendidikan yang kompetitif dan berkeunggulan.

Pendidikan merupakan suatu upaya menyiapkan generasi muda dengan sejumlah nilai agar dapat beradaptasi, berkompetisi, dan bertindak secara lebih arif. Melihat posisi pendidikan tersebut, maka pendidikan yang diselenggarakan hendaknya dipersiapkan untuk membekali generasi muda agar mampu beradaptasi, berkompetisi dan bertindak secara arif. Proses pendidikan hendaknya dilakukan agar mampu meningkatkan daya tahan (*sustainability*), daya saing (*compatibility*), serta daya minat. Di sisi lain, masa depan pendidikan bagi generasi muda hendaknya didesain untuk memenuhi tuntutan dan prospek (masa depan) pendidikan yang lebih ketat. Ini berarti penting untuk dilihat seberapa besar kepuasan kerja guru di madrasah dalam menjalankan tugasnya.

Prospek pendidikan saat ini sebenarnya sangat tergantung pada kemampuan bersaing, penyiapan program-program unggulan, dan manajemen sumber daya manusia pendidikan yang dimiliki. Dapat dikatakan bahwa prospek pendidikan sebenarnya sangat ditentukan oleh kemampuan dan efektivitas manajemen

sumber daya manusia pendidikan yang dimiliki.

Efektivitas penyelenggaraan pendidikan nasional, baik dilihat dari sisi tujuan, arah, anggaran, payung hukum, maupun dari sisi kemampuan pendidikan nasional untuk memberikan pelayanan yang unggul dan kompetitif, serta kemampuannya untuk melahirkan generasi baru yang serba 'berkualitas' dari berbagai sudut pandang dan pendekatan. Beratnya peran serta pendidikan yang diemban menyebabkan sistem penyelenggaraan satuan pendidikan kita banyak dipertanyakan keberadaannya, bukan untuk mempertanyakan eksistensi, tetapi peran-sertanya dalam konteks pembangunan nasional dan kompetisinya dengan pendidikan berskala global, khususnya dalam pembelajaran yang bertumpu pada guru.

Guru dengan profesinya sebagai tenaga pendidik dihadapkan pada tuntutan profesi yang berat. Di satu sisi dituntut sebagai pribadi yang matang karena berhadapan dengan peran sebagai pendidik yang patut diteladani, berkarir dengan produktif, serta memiliki kepekaan sosial yang tinggi.

Berkaitan dengan hal ini, pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang berkualitas merupakan persoalan mendasar dan mempunyai peran strategis dalam sebuah organisasi. Dengan dukungan sumber daya manusia yang professional, tentunya sebuah organisasi akan berjalan efektif. Demikian juga dengan Madrasah Aliyah Negeri yang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, yang salah satunya adalah guru.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2015 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi, peserta didik. Berbicara tentang kepuasan kerja guru, tentunya berkaitan dengan hak guru sebagai berikut:

1. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.
2. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
3. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual.
4. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi.
5. Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan.

6. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/ atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan.
7. Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas.
8. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi.
9. Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan.
10. Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi.
11. Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya¹.

Guru adalah ujung tombak yang berhubungan langsung dengan peserta didik dan peran guru menjadi sangat menentukan. Oleh karena itu, guru dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran sangat dituntut memiliki kualitas kompetensi yang baik. Untuk dapat memiliki kualitas kompetensi yang baik, secara individu, guru selalu dituntut untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan keterampilannya dalam segala bidang pengetahuan yang berhubungan dengan pendidikan dan pembelajaran, namun di sisi lain, lembaga atau institusi yang menaungi guru, dalam proses manajemennya juga harus memberikan perhatian, kesempatan dan bahkan program program sebagai wadah pengembangan kemampuan diri dan kepuasan kerja guru.

Seorang guru harus mengerti dan memahami tentang apa dan bagaimana tugas yang harus dilakukannya. Seorang guru juga harus melaksanakan tugasnya secara profesional dengan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi serta senantiasa meningkatkan kualitas dirinya.

Memandang peran strategis guru sebagai bagian penting persekolahan dan pembangunan bangsa, maka posisi guru hendaknya ditempatkan pada posisi yang sangat penting dalam akselerasi pembangunan tersebut, mengingat guru merupakan pihak yang secara langsung menyiapkan seperangkat pendidikan yang diperlukan bagi pembangunan. Dengan demikian, guru merupakan suatu hal yang diperlukan untuk tujuan pembangunan tersebut.

Mengingat peran strategis guru ini, sudah selayaknya guru ditempatkan pada posisi harkat dan martabat yang layak bagi kemanusiaan. Masalah guru masih sangat memprihatinkan, baik dilihat dari sisi kondisi ekonomi, pengakuan status dan profesi, lemahnya apresiasi terhadap guru, kurangnya standar kompetensi

1 Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

guru, perlunya sertifikasi, dan kepuasan kerja guru secara menyeluruh.

Pada sisi yang lain, guru juga dituntut untuk menjalankan profesinya secara profesional dengan menguasai *content*, teknik, strategi serta media pembelajaran. Kenyataan lain ialah masalah kepuasan kerja guru dan faktor yang mempengaruhinya merupakan persoalan lain yang harus dihadapi oleh madrasah misalnya masalah kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru. Pada kenyataan ini, seringkali resiko ketidakpuasan kerja guru menjadi faktor dominan yang menyebabkan madrasah tidak berkualitas. Karena itulah penting untuk dilihat keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah, dengan budaya sekolah, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah di Provinsi Jambi.

Sebagai makhluk sosial, guru tentunya memiliki perasaan, pikiran, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap guru tersebut terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut selanjutnya akan mempengaruhi kinerja, prestasi, dan kepuasan kerjanya. Karena itu, pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah harus memberikan motivasi yang tepat serta mampu menciptakan budaya sekolah yang kondusif sehingga guru akan merasa puas dan bekerja dengan baik dan profesional.

Dengan demikian, faktor guru merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan dan pengembangan manajemen pendidikan Islam khususnya di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi, karena itulah kepuasan kerja guru harus menjadi perhatian serius.

Ketika seorang individu bekerja pada suatu organisasi, maka hasil kerja yang diselesaikannya akan mempengaruhi tingkat produktivitas organisasi. Karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya. Masing-masing individu harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Kepuasan kerja guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang harus menjadi perhatian kepala sekolah karena baik secara langsung maupun tidak dapat mempengaruhi organisasi sekolah. Rusaknya manajemen sekolah dapat disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja guru yang ditandai dengan gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, ketidakdisiplinan guru dan gejala negatif lainnya.

Sebaliknya kepuasan yang tinggi selalu diinginkan oleh kepala sekolah karena dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sekolah telah dikelola dengan baik dengan

manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan apa yang disediakan oleh sekolah.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.²

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja, kepuasan itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu seperti: 1) kepribadian, 2) status dan senioritas, 3) kecocokan dengan minat, 4) kepuasan individu dalam hidupnya.³

Motivasi kerja sebagian ditentukan oleh kebutuhan yang selanjutnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini biasanya akan muncul dari pekerjaan yang menarik sehingga guru akan mengerjakan pekerjaannya secara sungguh-sungguh dan menumpahkan perhatiannya serta menyukai pekerjaan tersebut.

Dari berbagai penelitian yang ada, banyak penelitian yang dilakukan berusaha untuk mencari hubungan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan, misalnya yang telah dilakukan oleh Seokhwa Yun, dkk dalam penelitiannya dengan judul *"Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship"*. Dalam penelitiannya ia menunjukkan bahwa pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan perilaku anggota organisasi dalam tim, dan menjadi penghubung kepuasan kerja.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa dalam penelitiannya dengan judul *"The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee"*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari pendapat ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Namun, bukan hanya faktor

2 Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2012), hal. 295

3 Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), hal. 16-17

kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Masih ada faktor lain, misalnya budaya kerja dan motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan yang berusaha mengaitkan kepuasan kerja dengan motivasi kerja seperti dilakukan oleh M. Krishna Murthy dan S. Varalakshmi dalam penelitiannya berjudul "*Employee's Motivation : An Energizer for Philosophical Thinking*"). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa para pegawai setuju bahwa mereka yang dibayar dengan gaji yang rasional untuk pekerjaan mereka mempunyai kesempatan besar untuk memberikan kontribusi yang terbaik kepada masyarakat secara umum. Penelitian yang sama juga didukung oleh Ishfaq Ahmed, dkk dengan judul "*Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of The Punjab, Pakistan*" dengan hasil penelitiannya menyatakan bahwa faktor motivasi memainkan peranan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini juga didukung oleh Tan Shen Kian, dkk dengan judul "*Job Satisfaction and Motivation: What are the Difference among These Two?*", hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua faktor utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Dari beberapa hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dalam bekerja. Melihat penelitian yang dilakukan oleh beberapa pakar tersebut, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi kerja. Dari kenyataan ini dapat dikatakan bahwa selain faktor internal (motivasi diri) guru, juga faktor eksternal seperti pemimpin dan budaya dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru tersebut.

Persoalan yang muncul ke permukaan paling tidak mengharuskan setiap pengambil kebijakan seperti pemerintah, pelaku pendidikan, serta sejumlah pemerhati pendidikan untuk mempertanyakan kembali sekaligus berupaya mencari solusi yang terbaik mengenai upaya penciptaan pendidikan nasional yang berwawasan kompetitif dan berkeunggulan, baik skala nasional maupun internasional.

Lembaga pendidikan Islam dalam dinamikanya mengalami proses tumbuh dan berkembang sejalan dengan perubahan waktu, dan saat ini menyadari hakekat pengembangan dirinya di tengah-tengah masyarakat luas. Harus diakui bahwa lembaga pendidikan Islam merupakan bagian yang integral dari usaha-usaha pembangunan nasional.

Pendidikan dianggap sebagai media, strategi, serta sarana utama untuk membentuk karakter bangsa (*character building*) ke depan yang sedang menjadi sorotan berbagai pihak yang mem'vonis' pendidikan harus direformasi total. Reformasi dilakukan untuk melakukan penguatan internal dan eksternal pendidikan agar mampu memberikan *spirit* baru menuju perbaikan kehidupan nasional dalam konteks pembangunan pendidikan yang berbudaya, dan kemudian melakukan pembenahan pendidikan yang berwawasan kompetitif dan berkeunggulan.

Globalisasi merupakan tolok ukur dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Karena itu, sejalan dengan tuntutan globalisasi, lembaga pendidikan harus mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang adaptif, mampu menerima, dan mampu menyesuaikan serta mengembangkan arus perubahan yang terjadi dalam lingkungannya.

Era globalisasi sebagai era keterbukaan telah memasuki berbagai strata kehidupan, termasuk dunia pendidikan, mau tidak mau, maka pendidikan dihadapkan pada kompetisi kelembagaan berskala lokal, nasional dan global. Lembaga pendidikan yang tidak siap menghadapi kompetisi tersebut akan kehilangan peran dan posisi strategisnya dalam melahirkan sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Berbagai peraturan perundang-undangan telah dihasilkan oleh pemerintah, dimulai dengan Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang termasuk di dalamnya mengatur juga tentang Pendidikan Islam, Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, diikuti dengan munculnya Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, serta yang terakhir adalah Peraturan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama Pada Sekolah. Peraturan perundang-undangan tersebut seharusnya memacu seluruh pelaku pendidikan Islam untuk membenahi seluruh aspek dalam pendidikan Islam agar bisa setara, bahkan lebih maju dibandingkan dengan pendidikan umum yang lebih dahulu matang dan mapan.

Madrasah sebagai bagian dari penyelenggara pendidikan nasional saat ini juga dituntut untuk mampu melakukan penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan yang dirumuskan oleh Pemerintah. Standarisasi yang dimaksud menurut Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun

2005 meliputi standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, pendidik dan tenaga kependidikan, standar pembiayaan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, dan standar penilaian. Dengan memenuhi standarisasi penyelenggaraan pendidikan ini diharapkan madrasah mampu bersaing dengan sekolah umum. Karena itu, perlu untuk menentukan skala prioritas dan kebijakan di bidang pendidikan, baik menyangkut visi, misi, sasaran, tujuan dan langkah-langkah strategis pencapaiannya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Karena itu menurut para ahli, suatu gaya kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif bagi situasi yang lain, adapun gaya kepemimpinan tersebut yaitu otoriter, demokratis dan *laissez faire*.⁴

Dengan demikian, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut bukan berarti harus dipilih salah satunya, akan tetapi bagaimana seseorang dapat menggabungkan dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut pada waktu yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh pemimpin.

Dalam Islam, konsep mengenai kepemimpinan ini sudah sangat jelas dengan panutan utama adalah Rasulullah SAW, dan Firman Allah SWT sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. An-Nisa': 59).

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu usaha kepala sekolah dalam mentransformasi harapan untuk kesuksesan dan kepuasan kerja guru, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga guru dapat mencapai kinerja yang lebih dari apa yang diharapkan serta mencapai

4 Safaruddin, Manajemen Lembaga Pendidikan (Ciputat Press, 2005), Hal. 154

kepuasan kerja dalam melaksanakan kewajibannya.

Berdasarkan studi pendahuluan pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi, khususnya pada tiga Madrasah Aliyah Negeri di Kota Jambi, yaitu Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang, Madrasah Aliyah Negeri Model Jambi, dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi, perlu adanya upaya peningkatan kepuasan kerja guru, yang tentunya dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, budaya sekolah, dan kepemimpinan kepala sekolah. Karena semakin tinggi kepuasan kerja guru tentunya akan meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Di lapangan masih banyak terdapat kesenjangan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru pada masing-masing Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi, di mana penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, aspek kepuasan kerja, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, aspek isi pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, kinerja organisasi. Namun pada kenyataannya, kepuasan kerja di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi kurang optimal, karena guru belum mampu melakukan tugas dan pekerjaannya dengan maksimal, diindikasikan hal ini terjadi karena terdapat masalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Guru yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya dapat dilihat dari tingkat presensi yang tinggi, rasa nyaman sebagai guru, disiplin dalam kerja, memiliki loyalitas kerja yang tinggi, serta minimnya konflik di lingkungan kerja.

Dari hasil pra riset menunjukkan bahwa: *pertama* kepemimpinan Kepala Sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi ini tentunya mengikuti aturan dan kebijakan yang berlaku dalam pengangkatan kepala sekolah yang merujuk pada Kementerian Agama, dan hal ini tentunya sudah merupakan hasil terbaik bagi pimpinan lembaga pendidikan tersebut. Masalahnya adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing kepala sekolah, yang pada akhirnya mampu menumbuhkembangkan budaya sekolah serta meningkatkan motivasi guru dan seluruh warga sekolah, yang pada akhirnya secara parsial dan simultan mampu memberikan kepuasan kerja bagi guru khususnya, dan seluruh warga sekolah serta *stakeholders* secara umum.

Kedua, kurangnya perhatian secara individual kepada guru akibat banyaknya tugas dan variasi tugas pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi terutama

terhadap perhatian secara individual berupa keluhan kerja. Padahal, jika dihubungkan temuan awal ini dengan pendapat Danim, S (2005), menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu utama dalam pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab apakah guru dan staf sekolah dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya.⁵

Besarnya tanggung jawab kepala sekolah menurut Sergiovani yaitu mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung aktivitas yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks. Tugas pokok tersebut antara lain merumuskan tujuan dan sasaran sekolah, mengevaluasi kinerja guru dan staf sekolah, menata dan menyediakan berbagai sumber organisasi sekolah, membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar anggota komunitas sekolah, menjalin hubungan dengan masyarakat, membuat perencanaan bersama seluruh personil sekolah dan melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasional sekolah.⁶

Ketiga, terdapatnya sejumlah harapan bagi guru yang tidak terpenuhi. Harapan-harapan itu terkait dengan kurangnya perhatian dari pimpinan dalam pengembangan karir. Peran penting kepala sekolah dalam membina profesionalisme guru seharusnya memiliki implikasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah perlu mengalihkan perhatian dari sekedar melakukan pembinaan administratif menjadi pembinaan profesional dengan pusat perhatian pada peningkatan kinerja pembelajaran di sekolah sejalan dengan pemenuhan harapan-harapan bagi guru. Sebagai pemimpin pembelajaran yang tangguh, kepala sekolah harus “mematok” harapan yang tinggi (*high expectations*) pada kualitas kinerja guru dan siswa, memahami dengan baik program pengajaran, dan mereka sering tampak (*visible*) di kelas mengobservasi guru mengajar serta memberikan balikan (*feed back*) kepada guru dalam memperbaiki masalah-masalah pembelajaran.⁷

5 Danim, S, Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran (Jakarta: Bumi Aksara. 2005).

6 Sergiovanni, T.J. Educational Governance and Administration (New York. Prentice-Hall, Inc., 1987).

7 Kusmintardjo. Kepala Sekolah dan Peranannya dalam Mengelola Dimensi Internal sekolah untuk Meningkatkan Pembelajaran diakses dari ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/.../18-Kusmintardjo.pdf pada tanggal 27 Juni 2016.

Keempat, kondisi pekerjaan yang dirasakan oleh guru yang tidak nyaman, ditandai dengan kurangnya perhatian guru dalam aktivitas tim kerja (*team work*) madrasah. Sementara secara teoritis, seorang guru harus mampu bekerja sama dalam bekerja sehingga dapat mewujudkan tujuan pendidikan baik secara nasional, institusional, maupun instruksional.

Kelima, terkait dengan budaya sekolah, yaitu minimnya sosialisasi, pembinaan, memberikan contoh teladan, membuat acara rutinitas, penilaian, dan penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru di ketiga Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Kondisi seperti ini akan membuat karakter guru dan upaya memperkuat budaya sekolah menjadi rendah di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Keenam, terkait dengan motivasi kerja guru dalam bekerja di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Berdasarkan informasi dari guru menunjukkan variasi tugas yang terlalu banyak dalam bekerja yang menuntut tanggung jawab lebih di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Kondisi ini tentu sangat terkait dengan beratnya pekerjaan yang diemban oleh guru, sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam pekerjaannya secara maksimal.

Apabila hal ini tetap dipertahankan diduga hal ini akan mempengaruhi budaya sekolah dan motivasi kerja guru, sehingga kepemimpinan kepala sekolah tidak berjalan dengan efektif, karena guru merasa terbebani dengan variasi tugas yang banyak, dan hal ini menuntut tanggung jawab yang lebih dari guru, sehingga menyebabkan guru merasakan kesulitan untuk memenuhi tanggung jawabnya secara maksimal dan ini menjadi tekanan psikologis bagi guru. Dengan kata lain, guru merasa tidak puas atas banyaknya variasi tugas yang diberikan kepada mereka. Kepuasan kerja guru juga akan terlihat jika guru merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan tersebut terlihat pada adanya kesesuaian kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diajarkan.

Selanjutnya, seorang guru bekerja adalah dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Dalam perspektif ini, ia akan semakin giat bekerja apabila pekerjaan itu diyakiniya dapat memenuhi apa yang ia butuhkan. Semakin besar keyakinan dan harapannya terhadap pekerjaannya, semakin terdorong ia untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan baik. Karena itu pemberian *reward* (penghargaan) dan kompensasi atas kinerja seorang guru menjadi bagian yang sangat penting.

Berdasarkan uraian dan temuan grandtour di atas, menunjukkan bahwa telah ada upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mewujudkan kepuasan

kerja guru MAN di Provinsi Jambi, meskipun di satu sisi juga ditemukan bahwa guru belum merasa puas dalam bekerja. Untuk mengungkap bagaimana kondisi kepuasan kerja guru MAN di Provinsi Jambi, peneliti berusaha menghubungkan dengan variabel kepemimpinan, budaya sekolah, dan motivasi kerja. Variabel-variabel ini diduga memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja guru.

Berdasarkan *grandtour* yang peneliti lakukan pada beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi, maka indikator tentang kepuasan kerja guru bermuara pada *pekerjaan* (tipe dan kondisi pekerjaan), *hubungan manusiawi* (supervisi atau kepemimpinan, dan hubungan dengan rekan kerja), dan *kompensasi* (kesempatan untuk maju, gaji/tunjangan yang diterima).

Adapun secara umum, besarnya gaji dan tunjangan guru yang diterima setiap bulan adalah sesuai dengan besaran gaji yang telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah mengenai gaji Pegawai Negeri Sipil berdasarkan golongan dan masa kerja yang bersangkutan. Adapun untuk besaran tunjangan guru secara umum adalah untuk guru muda golongan III sebesar Rp.327.000,- dan untuk guru madya golongan IV sebesar Rp.389.000,-. Untuk guru PNS yang sudah memperoleh sertifikasi dibayar sebesar satu kali gaji pokok yang bersangkutan untuk beban mengajar sebanyak 24 jam pelajaran. Sementara untuk guru honorer, besaran gaji rata-rata adalah Rp.6.500,- untuk setiap jam pelajaran. Untuk guru honorer yang sudah memperoleh sertifikasi dibayar sebesar Rp.1.500.000,- untuk beban mengajar sebanyak 24 jam pelajaran.

Besaran gaji ini tentu sifatnya relatif dan bisa saja kondisi ini memicu terjadinya ketidakpuasan kerja di kalangan para guru yang ada di MAN di Provinsi Jambi. Guru yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidakpuasan dalam bekerja. Karena itu, dalam prinsip penggajian harus dipikirkan bagaimana agar guru dapat bekerja dengan puas dan selanjutnya dapat menimbulkan kegairahan kerja sehingga mampu berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar.

Kepuasan kerja guru juga dapat dilihat dari sisi *hubungan manusiawi* yaitu adanya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, serta adanya hubungan rekan kerja yang baik. Supervisi atau pembinaan kepala sekolah adalah kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan dalam hal ini terhadap guru. Kepuasan kerja guru juga berkaitan dengan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan Kelompok Kerja Madrasah, yaitu dengan melakukan pertemuan dan rapat rutin guru,

memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi, yaitu ke jenjang pendidikan S2, dan mengutus guru dalam berbagai kegiatan seminar dan pertemuan di tingkat Kabupaten/Kota sampai ke tingkat Provinsi dan Nasional, serta melakukan kegiatan studi banding, sehingga para guru memiliki wawasan dalam pengembangan profesi keguruan.

Selanjutnya, kepuasan kerja juga berkaitan dengan budaya sekolah yang merupakan nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi. Norma-norma yang diyakini dalam budaya sekolah antara lain kejujuran, keadilan, sopan santun dan keteladanan. Sikap yang dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai waktu, bersikap obyektif, dan sikap ilmiah. Untuk kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan personil sekolah meliputi kerja sama dan tanggung jawab. Sedangkan untuk perilaku yang ditunjukkan terdiri dari kerja keras dan komitmen pada tugas.

Dengan demikian, sangat penting untuk diketahui variabel apa yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi tersebut. Untuk itu, perlu diketahui berbagai variabel yang mempengaruhi pencapaian kepuasan kerja guru tersebut. Selanjutnya, perlu mengelola variabel-variabel tersebut sedemikian rupa, sehingga diperoleh hasil yang maksimal bagi manajemen sekolah. Analisis terhadap variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja guru ini merupakan salah satu sarana untuk membantu sekolah dalam meningkatkan produktivitas guru.

Akhirnya, timbul pertanyaan pokok yang menjadi masalah utama dalam penelitian ini, yaitu apakah kepuasan kerja guru tersebut dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah atau motivasi kerja yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Penelitian ini diangkat dengan pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan isu dalam Manajemen Pendidikan Islam yang penting untuk dikaji. Karena itulah, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini, dengan judul: *"Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi"*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan pra riset, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor kualitas kepemimpinan masih belum optimal, di mana pengetahuan guru mengenai hubungan atasan dan bawahan masih kurang, dan masih memunculkan subjektivitas dalam operasionalisasi kegiatan secara keseluruhan.
2. Faktor kebijakan lembaga masih direspon negatif oleh sebagian besar guru, di mana adanya permintaan untuk variasi tugas dan tanggung jawab yang semakin tinggi, sementara faktor kepuasan kerja guru masih rendah.
3. Faktor karakteristik dan usaha memperkuat budaya sekolah merupakan dimensi membangun budaya sekolah yang baik, namun juga direspon negatif oleh sebagian besar guru. Dalam pandangan guru untuk membangun budaya sekolah yang baik, perlu dilakukan sosialisasi, pembinaan, pemberian contoh teladan, membuat acara rutinitas, penilaian dan penghargaan pada guru sementara perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh teridealisasi kepemimpinan kepala sekolah masih rendah.
4. Faktor lingkungan fisik masih belum kondusif, ditandai dengan kondisi di sekitar pekerjaan belum baik, disebabkan ketiga madrasah ini berada di jalan protokol sehingga lalu lalang kendaraan menyebabkan faktor kebisingan dan keselamatan menjadi sangat perlu diperhatikan.
5. Faktor bahan dan peralatan masih perlu peningkatan mengingat peran guru dalam bekerja berhubungan dengan pentingnya suplai data dan informasi melalui media internet, yang artinya perlu diperhatikan ketersediaan *wifi* sehingga memudahkan guru untuk mengakses data dan informasi yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya.
6. Faktor kesesuaian keahlian masih belum optimal, ditandai dengan masih adanya guru yang belum atau tidak sesuai kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini tentu berakibat pada tingkat kepuasan guru dalam bekerja. Apabila hal ini dibiarkan, tentunya akan berdampak secara individu maupun secara luas bagi warga sekolah.
7. Faktor kompensasi atau gaji yang secara umum masih ada kesenjangan, utamanya antara guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dengan guru honorer atau guru tidak tetap. Di samping karena memang adanya kebijakan pemerintah yang mengatur masalah ini, namun tentunya bisa dicarikan solusi agar para guru yang tidak berstatus Pegawai Negeri Sipil pun mampu meningkatkan penghasilannya, misalnya melalui program sertifikasi guru maupun kebijakan sekolah masing-masing.

Dengan demikian, kepuasan kerja ini bersifat multi dimensional, banyak faktor yang harus dipertimbangkan dalam memenuhi tingkat kepuasan kerja. Dari berbagai faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja guru ini, dapat dikelompokkan menjadi tiga variabel yang menjadi penyebab timbulnya kepuasan kerja guru, yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah, variabel budaya sekolah, dan variabel motivasi kerja, baik secara parsial maupun secara simultan.

C. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan secara akademis dan praktis, yaitu:

- a. Secara akademis; hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat di bidang kajian Manajemen Pendidikan Islam secara umum, khususnya pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.
- b. Secara praktis; hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai masukan bagi pengembangan dan inovasi lembaga pendidikan Islam, khususnya Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

BAGIAN KEDUA

LANDASAN TEORI DAN STUDI RELEVAN

A. Landasan Teori

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Malayu P. Hasibuan, kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.⁸

Stephen Robbins mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkannya kepuasan kerja.⁹

Kepuasan kerja ini terwujud apabila kebutuhan individu sudah terpenuhi dan berhubungan dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan yang dikaitkan dengan pegawai. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang dimiliki oleh

8 Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 202.

9 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2003), hal.91.

pegawai berkaitan erat dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Dengan demikian, kepuasan kerja ini akan dirasakan seseorang sebagai individu dan kepuasan kerja ini juga berkaitan dengan sikap umum yang dimiliki oleh para pegawai.

Kenneth dan Gary mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam.¹⁰

Roberts & Chapman dalam Barry M. Staw, *Specifically, work satisfaction is associated with increases in measures of emotional stability*. (secara khusus, kepuasan kerja dikaitkan dengan peningkatan ukuran kestabilan emosi).¹¹

Menurut Locke dalam Munandar menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah *"The appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing these values are congruent with or help fulfill one's basic needs"*.¹² Artinya, penilaian pekerjaan seseorang dalam pencapaian nilai pekerjaan seseorang yang penting serta menyediakan nilai-nilai tersebut yang sesuai dengan kebutuhan dasar seseorang. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari karyawan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lalu daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang. Dengan demikian, kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu, yang merupakan persepsi individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif yang menyenangkan dirinya.¹³

Sementara itu, Howell dan Dipboye dalam Munandar berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.¹⁴ Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan hasil pernyataan emosional yang

10 Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, (Jakarta : PT. Asdi Mahasatya, 2005), hal. 129.

11 Barry M. Staw, *Research In Organizational Behavior An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, (Netherlands: Elsevier Jai, 2006), hal. 26.

12 Munandar, A.S. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press, 2006.

13 *Ibid*.

14 Levering. R., and M. Moskowitz. "The 100 Best Companies to Work For". Fortune, January 24, 2005, pp. 64-68, Levering. R., and M. Moskowitz. "In Good Company". Fortune, January 22, 2007, pp.94-114.

diterima dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Dengan kata lain, kepuasan kerja menunjukkan bagaimana seorang pekerja merasakan tentang pekerjaan dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan tersebut. Pekerja dengan pengalaman kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif ketika mereka memikirkan kewajiban atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Sebaliknya, pekerja dengan pengalaman kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif ketika mereka memikirkan kewajiban atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas mereka.¹⁵

Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka saat ini. Tingkat kepuasan kerja di masyarakat bisa berkisar dari kepuasan ekstrim sampai ketidakpuasan ekstrim. Selain memiliki sikap tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan. Orang juga dapat memiliki sikap tentang berbagai aspek pekerjaan mereka seperti jenis pekerjaan yang mereka lakukan, rekan kerja, supervisor atau bawahan mereka dan gaji mereka.¹⁶

Kepuasan kerja adalah konsep kompleks dan multifaset yang bisa membedakan hal yang berbeda dengan orang yang berbeda. Kepuasan kerja biasanya terkait dengan motivasi, namun sifat hubungan ini tidak jelas. Kepuasan tidak sama dengan motivasi. Kepuasan kerja lebih merupakan sikap, keadaan internal. Ini bisa, misalnya, dikaitkan dengan perasaan pencapaian pribadi, baik kuantitatif maupun kualitatif.¹⁷

Setiap pekerja ada yang merasakan puas atas pekerjaannya, sementara yang lain tidak. Hal ini disebabkan karena pada tingkatan umum, pekerja merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap bernilai. Nilai merupakan sesuatu yang secara sadar atau di bawah sadar dipahami oleh orang sebagai sesuatu yang ingin dicari atau diraih. Dalam pandangan Colquitt, dkk bahwa nilai kerja tersebut meliputi kategori pembayaran (*pay*), promosi (*promotion*), supervisi (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), pekerjaan itu sendiri

15 George, J.M. and Jones, G.R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2008, hal. 78.

16 Mullins, J.L. *Management and Organizational Behavior*, Pearson Education Limited, Essex, 2005, hal. 700.

17 Colquitt, LePine, dan Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill, 2009, hal. 106 dengan mengutip R.V. Dawis dalam *Vocational Interests, values, and preference*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, eds. M.D. Dunnette and L.M. Hough. (Palo Alto, CA: Counseling Psychologists Press, 1991), hal.834-71.

(*work itself*), pandangan lain (*altruism*), status (*status*), lingkungan (*environment*).

Spector menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Hal ini menyangkut seberapa jauh seseorang menyukai (*like*) dan tidak menyukai (*dislike*) pekerjaannya.¹⁸

Spector mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan. Aspek penentu kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji; aspek ini mengukur kepuasan kerja guru sehubungan dengan gaji yang diterimanya.
2. Promosi; aspek ini mengukur kepuasan kerja guru sehubungan dengan kebijakan dan kesempatan untuk mendapatkan promosi atau pengembangan karir.
3. Supervisi; aspek ini mengukur kepuasan kerja guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah.
4. Benefit (tunjangan tambahan); aspek ini mengukur kepuasan kerja guru terhadap tunjangan yang diterimanya, termasuk tunjangan sertifikasi guru.
5. Pengakuan; aspek ini mengukur kepuasan kerja guru terhadap pengakuan keberadaannya sebagai guru.
6. Prosedur dan peraturan kerja; aspek ini mengukur kepuasan kerja guru sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja, terkait juga dengan jam mengajar.
7. Rekan kerja; aspek ini mengukur kepuasan kerja guru berkaitan dengan hubungan antar rekan kerja, yaitu sesama guru maupun dengan tenaga administrasi lainnya.
8. Jenis pekerjaan; aspek ini mengukur kepuasan kerja guru berkaitan dengan jenis pekerjaannya sebagai guru yang memang sesuai dengan minat dan kemampuannya.
9. Komunikasi; aspek ini mengukur kepuasan kerja berdasarkan adanya komunikasi yang lancar di sekolah.

Dengan demikian, ada tiga hal penting dari kepuasan kerja, yaitu *pertama*, organisasi

18 Spector, P. E. *Industrial & Organizational Psychology (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, 2000

harus dipandu oleh nilai-nilai kemanusiaan. Organisasi semacam itu akan berorientasi untuk memperlakukan pekerja secara adil dan dengan hormat. Dalam kasus seperti itu, penilaian kepuasan kerja dapat menjadi indikator bagus untuk efektivitas karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mungkin merupakan tanda keadaan emosional dan mental karyawan yang baik. *Kedua*, perilaku pekerja tergantung pada tingkat kepuasan kerja mereka akan mempengaruhi fungsi dan aktivitas bisnis organisasi. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja akan menghasilkan perilaku positif dan sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan perilaku negatif karyawan. *Ketiga*, kepuasan kerja dapat menjadi indikator aktivitas organisasi. Melalui evaluasi kepuasan kerja, tingkat kepuasan yang berbeda pada unit organisasi yang berbeda dapat didefinisikan, namun pada gilirannya dapat menjadi indikasi yang baik mengenai perubahan unit organisasi yang akan mendorong kinerja harus dilakukan.¹⁹

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang ada. Kepuasan kerja dalam menjalankan tugas merupakan hal penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang.

b. Teori Kepuasan Kerja

Berbagai teori kepuasan kerja ini berdasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan seseorang yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku. Teori-teori kepuasan kerja ini menjelaskan pada hal apa saja yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja dan memperoleh kepuasan kerja. Secara umum, tentunya dapat dikatakan bahwa hal yang dapat mendorong seseorang untuk bersemangat dalam bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan dan memperoleh kepuasan, baik secara moril maupun materil.

1) Teori Perbedaan/Teori Kesesuaian Harapan (Discrepancy Theory)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Ia menyatakan bahwa "*job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now*".²⁰ Artinya, kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak segala sesuatu yang seharusnya diterima dengan segala sesuatu yang senyatanya ada saat ini.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Wexley dan Yukl, *Op.Cit.*, hal.132.

Kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara apa yang seharusnya (harapan, kebutuhan, dan nilai) dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan yang dilakukannya. Dalam hal ini, seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan yang dihadapinya.

Apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang tersebut akan menjadi lebih puas, walaupun terdapat *discrepancy*, akan tetapi hal ini dinilai sebagai *discrepancy* yang positif. Akan tetapi, apabila kenyataan yang diperoleh lebih kecil daripada apa yang diinginkan, maka akan terjadi *discrepancy* yang negatif, yang tentu saja akan menimbulkan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja.

Dalam teori ini faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji dan imbalan yang sesuai, promosi jabatan, bekerja pada tempat yang tepat, dan harapan. Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan perbedaan atau kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dialami.

Dengan demikian, dalam membuat suatu harapan/cita-cita perlu untuk mengukur kapasitas diri, membuat harapan yang realistis. Karena tercapai atau tidaknya suatu harapan akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Teori ini 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.

2) Teori Keadilan/Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adams pada tahun 1963, dengan mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.²¹

Teori ini dikembangkan berdasarkan prinsip bahwa seseorang akan merasa

21 T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2009), hal.267

puas ataupun tidak puas tergantung dari persepsinya terhadap keadilan atau ketidakadilan yang dihadapinya dalam suatu situasi kerja. Adapun komponen utama dalam teori keadilan ini adalah masukan (*input*), hasil (*outcome*), orang yang diperbandingkan (*comparison person*), dan keadilan-ketidakadilan (*equity-in-equity*).

Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pangalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Output adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Comparison person adalah seseorang memiliki persepsi atau perasaan yang diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang berada dalam organisasi yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu/dengan pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan orang lain. Bila perbandingan itu seimbang dianggap cukup adil (*equity*), maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang (*inequity*) tetapi menguntungkan dirinya bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan menguntungkan orang lain, maka akan timbul ketidakpuasan.

Teori keadilan ini memandang bahwa keadilan merupakan salah satu faktor yang memicu kepuasan kerja seseorang. Apabila prinsip keadilan ini diterapkan dengan baik, maka tentunya semangat kerja dan kepuasan kerja akan meningkat. Karena itu, seorang pemimpin harus bersikap adil kepada seluruh bawahannya, dan demikian juga dalam berbagai aspek, misalnya pembagian kerja dan pembayaran yang harus dilakukan menurut prinsip keadilan.

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan.²² Menurut Fattah, kerja merupakan kegiatan dalam melakukan sesuatu.²³ Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.²⁴

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat

22 Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), hal. 94

23 Fattah, Nanang. 2013. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rodaskarya), hal. 19.

24 Amirullah, dan Hanafi, Rindyah. 2002. *Pengantar Manajemen*. (Yogyakarta: Graha Ilmu), hal, 146.

mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.²⁵

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya.²⁶

Bekerja dalam kaitannya dengan teori *equity* (kewajaran) menyatakan bahwa karyawan membandingkan apa yang mereka berikan ke dalam suatu situasi kerja (*input*) terhadap apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut (*outcome*) dan kemudian membandingkan rasio *input-outcome* mereka dengan rasio *input-outcome* rekan kerja sejawatnya. Jika mereka menganggap rasio *input-outcome* mereka sama dengan orang lain, keadaan tersebut dianggap adil. Jika rasio tidak sama, rasa ketidakadilan muncul; artinya, karyawan cenderung melihat diri mereka sendiri kurang diberi penghargaan. Bila ketidakadilan terjadi, karyawan akan berusaha untuk melakukan koreksi.²⁷

Perasaan dan sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya akan memberikan pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Apabila seorang guru merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan menyukai pekerjaannya dan tentunya akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, apabila seorang guru merasa tidak puas, maka tentu kinerjanya akan menjadi rendah dan hal ini tentu akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan sekolah.

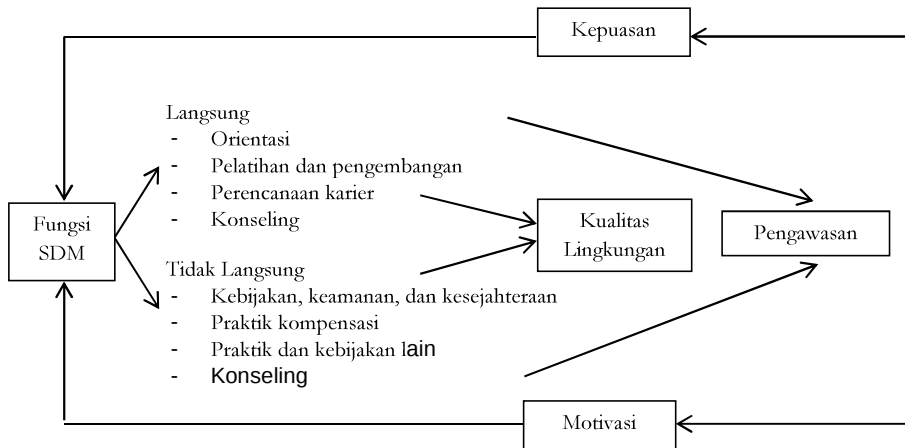
3) Teori Pengaruh Sosial (*Social Influence Theory*)

Kepuasan kerja karyawan merupakan umpan balik yang mempengaruhi *self-image* dan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Pengaruh fungsi divisi sumber daya manusia terhadap kepuasan dan motivasi dapat dilihat pada gambar berikut:

25 Winardi. 2002. *Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), hal. 6.

26 Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 250.

27 *Ibid.*, hal.65.



Fungsi-fungsi divisi sumber daya manusia ini dijalankan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawan. Agar fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan dengan lancar, maka perlu dilakukan pengawasan oleh supervisor. Keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia ini sangat tergantung dari *feedback* (umpan balik) yang diberikan karyawan, dalam bentuk peningkatan produktivitas kerja dan tercapainya kepuasan kerja.

4) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1966, dengan mengembangkan *two-factor theory* berdasarkan pada motivators dan hygiene factors. Hygiene factors merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi, tetapi kegagalan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. Sebagai hygiene factors adalah (a) *salary and benefits* (gaji dan tunjangan), (b) *working conditions* (kondisi kerja), (c) *company policy* (kebijakan organisasi), (d) *status* (kedudukan), (e) *job security* (keamanan kerja), (f) *supervision and autonomy* (pengawasan dan otonomi), (g) *office life* (kehidupan di tempat kerja), dan (h) *personal life* (kehidupan pribadi), sedangkan faktor motivator (*motivator theory*) adalah yang sebenarnya mendorong orang untuk mendapatkan kebutuhannya.²⁸

Inilah yang harus dilakukan manajer untuk memelihara tenaga kerja yang puas. Seberapa banyak orang menikmati prestasi tergantung pada pengakuannya. Pada gilirannya, kemampuan untuk mencapai terletak pada mempunyai pekerjaan yang menyenangkan, semakin banyak individual dapat merasakan kepuasan

28 Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hal. 380-381.

atas kemajuan. Sebagai motivators adalah (a) *achievement* (prestasi), (b) *recognition* (pengakuan), (c) *job interest* (minat pada pekerjaan), (d) *responsibility* (tanggung jawab), dan (d) *advancement* (kemajuan).²⁹

Model Herzberg ini menyatakan bahwa pada masyarakat saat ini, para pegawai pada umumnya telah memenuhi kebutuhan tingkat rendahnya, dan mereka termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan tingkat rendah tidak lagi kuat mendorong para pegawai, akan tetapi kebutuhan ini hanya menjadi faktor pemelihara timbulnya kepuasan kerja bagi para pegawai.

Dengan demikian, Herzberg menyatakan bahwa ada sejumlah kondisi ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan apabila kondisi tersebut tidak ada, yang disebut juga dengan *hygiene factors*, yaitu berkaitan dengan pembayaran, kondisi kerja, status, dan hubungan dengan atasan dan sesama rekan kerja. Di samping itu, ada juga sejumlah faktor intrinsik, yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, pengakuan, prestasi, dan kesempatan untuk maju. Apabila kondisi ini tidak ada, maka akan menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja.

5) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Menurut Abraham Maslow, kepuasan kerja seseorang berdasarkan pada pemenuhan kebutuhan, baik berupa materil maupun non materil. Teori ini berasumsi bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah apabila sudah terpenuhi kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Teori yang dikemukakan oleh Abraham Harold Maslow ini dikenal juga dengan *need hierarchy theory* (teori hirarki kebutuhan). Maslow mengemukakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari lima kebutuhan dasar, yaitu:

- a. Fisiologis (*physiological*); kebutuhan yang sangat mendasar, meliputi pemenuhan terhadap makanan, udara, dan air untuk bertahan hidup.
- b. Keamanan (*safety*); meliputi kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan fisik dan psikis.
- c. Sosial (*affiliation*); keinginan untuk dicintai dan mencintai, termasuk di dalamnya kebutuhan akan kasih sayang dan rasa memiliki.
- d. Penghargaan (*esteem*); kebutuhan akan reputasi, prestise, dan pengakuan dari orang lain, termasuk di dalamnya kebutuhan akan percaya diri dan kekuatan.
- e. Aktualisasi diri (*self actualization*); keinginan untuk pemenuhan ambisi

²⁹ *Ibid.*

pribadi, untuk menjadi yang terbaik semampu dirinya.³⁰

Asumsi dasar dari teori ini adalah bahwa guru memiliki kebutuhan yang tidak terbatas dan tanpa henti. Apabila kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan kedua, dan seterusnya. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan guru itu sudah terpenuhi pada masing-masing jenjang kebutuhan.

Dengan demikian, kepuasan kerja tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan guru. Guru akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan guru terpenuhi, semakin puas guru tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan guru tidak terpenuhi, maka guru merasa tidak puas.

6) Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok. Acuan kelompok tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok.

Menurut Robbins, ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

- a. *Pekerjaan yang secara mental menantang*: Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.
- b. *Imbalan yang wajar*: Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.
- c. *Kondisi lingkungan kerja yang mendukung*: Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik.

30 Kreitner dan Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: The Mc-Graw-Hill Companies, 2010), hal. 213.

Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

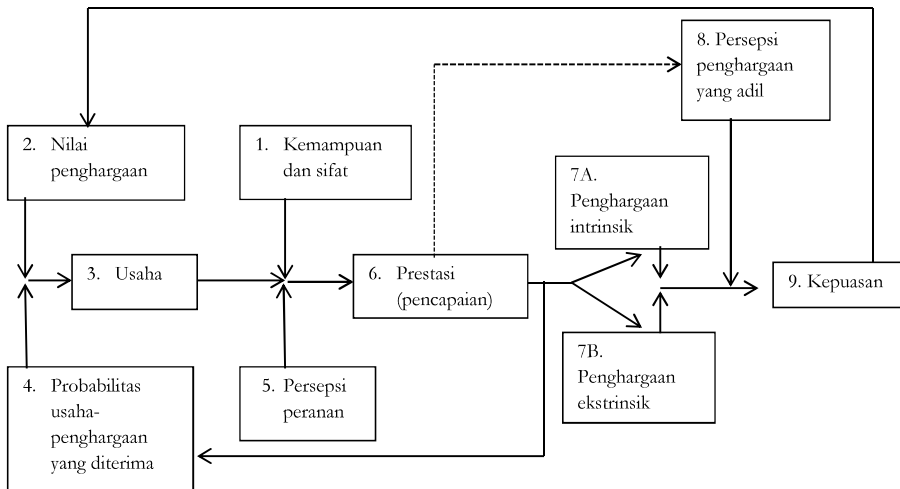
- d. *Rekan kerja yang suportif*; Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud. Bagi sebagian karyawan, kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Perilaku dari pimpinan juga merupakan penentu utama kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan bila pemimpin langsung memahami dan secara bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan minat pribadi terhadap mereka. 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/institusi/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 didapatkannya dari tempatnya bekerja.

7) Teori Penghargaan (*Reward Theory*)

Porter dan Lawler mengemukakan teori penghargaan dengan versi orientasi masa mendatang, dan juga menekankan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil. Model penghargaan Porter dan Lawler ini digambarkan sebagai berikut:



Dengan demikian, prestasi kerja yang lebih baik akan mengakibatkan adanya penghargaan yang lebih tinggi. Apabila penghargaan yang diberikan itu dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja guru akan meningkat karena mereka menerima penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Akan tetapi, apabila penghargaan tersebut dipandang tidak mencukupi untuk tingkatan prestasi kerja mereka, maka ketidakpuasan kerja cenderung akan terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja ini akan menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di masa yang akan datang. Dengan demikian akan terjadi hubungan antara prestasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja secara terus menerus.

c. Konsep Islam tentang Kepuasan Kerja

Salah satu dimensi kepuasan kerja guru adalah dari aspek gaji yang diperoleh, yang seharusnya dibayar sesuai dengan tenaga dan keahlian yang telah diberikan. Apabila guru dibayar dengan gaji yang tidak sepadan, inilah yang akan menimbulkan ketidakpuasan guru. Dalam konsepnya, seorang guru tentunya memperoleh jaminan terhadap gaji dan tunjangan yang diterimanya, baik selaku guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil maupun guru honorer, sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Kepuasan kerja guru sangatlah penting diperhatikan, karena guru dapat bekerja secara maksimal apabila kebutuhannya terpenuhi secara baik, dimana kepuasan kerja guru yang dirasakan akan memberikan semangat serta gairah

kerja yang tinggi. Dengan adanya gaji dan tunjangan serta pembayaran yang tepat pada waktunya akan meningkatkan kepuasan kerja, dan guru tidak akan merasa gelisah dalam menjalankan tugasnya.

Allah SWT berfirman dalam QS. An-Nahl ayat 97 sebagai berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: "Barang siapa yang mengerjakan amal shaleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan". (QS. An-Nahl : 97)

Kepuasan kerja bila dikaitkan dengan ajaran Islam maka akan berkaitan dengan konsep tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal ini sangat berkaitan dengan hal-hal mengenai kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur akan menaikkan tingkat kepuasan kerja. Apabila kita bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai kepuasan kerja yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar hasil yang diperoleh.

Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Ibrahim ayat 7 yang artinya:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ
عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Artinya: "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". (QS. Ibrahim : 7).

Seorang guru yang memperoleh kepuasan kerja tentu ia akan bersyukur disertai rasa sabar dan ikhlas dalam dirinya ketika ia menghadapi pekerjaannya. Rasa sabar dan ikhlas ini sangat penting walaupun ia menghadapi gaji kecil, lingkungan kerja yang tidak kondusif, atasan yang tidak kompeten, dan lainnya. Karena dengan bersyukur, sabar, dan ikhlas, hal-hal tersebut bukan merupakan hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja, akan tetapi mereka memandangnya sebagai sebuah ujian yang dijanjikan Allah SWT yang akan berbuah pada

meningkatnya kualitas keimanan dalam bekerja, sehingga mereka akan tetap optimis dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sebagai guru.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Definisi Kepemimpinan

Griffin dan Moorhead menjelaskan bahwa “*leadership is both a process and a property. Leadership as a process is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of group members toward goal accomplishment. As a property, leadership is the set of characteristics attributed to those who are perceived to employ such influence successfully*”.³¹

Dalam pandangan Griffin dan Moorhead tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu *process* dan *property*. Sebagai suatu proses, kepemimpinan adalah mempengaruhi anggota kelompok tanpa paksaan untuk mengarahkan dan mengkoordinir aktivitas-aktivitasnya dalam rangka pencapaian tujuan. Sebagai suatu properti, kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai suatu kesuksesan dalam mempengaruhi anggota kelompoknya.

Para ahli pun telah mengemukakan definisi kepemimpinan, beberapa di antaranya adalah:

1. Robbins, dkk mendefinisikan *leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*.³² Artinya, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.
2. Achua, dkk mendefinisikan *leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*.³³ Artinya kepemimpinan adalah proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui perubahan.
3. Richard L. Daft mendefinisikan kepemimpinan (*leading*) berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan

31 Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (USA: Cengage Learning, 2012), hal.347.

32 Stephen P. Robbins, dkk, *Organizational Behavior* (Inggris: Pearson Education Limited, 2009), hal.259.

33 Achua, dkk, Christopher F. dan Lussier, Robert N., *Effective Leadership* (USA: Cengage, 2010), hal.6.

organisasional. Kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengomunikasikan tujuan-tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada karyawan.³⁴

4. Overton dalam Syafaruddin mendefinisikan *leadership is the ability to get done with and through others while gaining their confidence and cooperation.*³⁵

Dari beberapa definisi yang telah diberikan oleh pakar tersebut mengenai kepemimpinan, maka dapat dipahami bahwa 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-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.³⁶

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Proses mempengaruhi ini tentunya bukan dengan jalan paksaan, tetapi bagaimana seorang pemimpin itu mampu berinteraksi dan menginspirasi tugas kepada bawahannya dengan menerapkan teknik-teknik tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu sehingga apa yang dituju dapat tercapai dengan sukses.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara atau apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam upaya mempengaruhi para pengikutnya (pendidik dan tenaga kependidikan). Secara umum, ada tiga gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tiga pendekatan (teori), yaitu pendekatan kepemimpinan menurut teori sifat, teori perilaku, dan teori kontingensi (situasi).

Telah banyak dilakukan berbagai penelitian dan studi yang mempelajari tentang kepemimpinan dan gaya kepemimpinan ini, yang pada akhirnya telah

34 Richard L. Daft, *New Era of Management* (edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba, 2010), hal.8.

35 Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Ciputat: Quantum Teaching-Ciputat Press Group, 2010), hal.47.

36 Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit.*, hal.2.

melahirkan berbagai teori kepemimpinan. Berbagai teori tersebut memiliki perbedaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang diteliti. Dan tentunya, masing-masing teori memiliki kelebihan dan kelemahan. Karena itu, seorang pemimpin harus mengetahui teori-teori kepemimpinan tersebut, dan mampu menganalisis bagaimana pola kepemimpinan yang dapat diterapkan pada situasi organisasinya, sehingga dapat mencapai keefektifan organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus mampu menentukan pola kepemimpinannya yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi yang dipimpinnya.

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan (*mature*) bawahan dan tujuan yang ingin dicapai.³⁷

Teori kepemimpinan dikembangkan berdasarkan pada beberapa perspektif yang berbeda. Arthur Jago telah mengembangkan suatu kerangka untuk mengorganisir perspektif kepemimpinan secara tetap. Rencana kerja tersebut terdiri dari dua dimensi, yaitu *focus* (fokus) dan *approach* (pendekatan).³⁸

Focus merujuk kepada keputusan para peneliti dalam memandang kepemimpinan sebagai seperangkat sifat (*trait perspective*) atau sebagai seperangkat perilaku (*behavioral perspective*), sedangkan *approach* merujuk kepada jenis perspektif yang diadopsi, yaitu apakah perspektif universal atau perspektif kontingensi. Perspektif universal mengasumsikan bahwa ada satu cara terbaik dalam memimpin organisasi tanpa memperhatikan situasi; kepemimpinan yang efektif selalu mengompromikan cara yang ideal ini, dan kepemimpinan yang efektif dalam satu situasi atau organisasi akan menjadi efektif dalam situasi atau organisasi yang berbeda. Sedangkan perspektif kontingensi berasumsi tentang pentingnya situasi di mana kepemimpinan tersebut dilaksanakan.

Pada mulanya para peneliti mencoba menggunakan pendekatan sifat atau karakteristik pemimpin, yang kemudian melahirkan “teori sifat”. Karena penelitian ini belum menghasilkan penemuan yang konsisten dan belum memuaskan, kemudian para peneliti menggunakan pendekatan perilaku dalam penelitiannya, yang kemudian melahirkan “teori perilaku”.

37 Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), hal.123.

38 Griffin, *Op.Cit.*, hal.351.

1. Pendekatan Sifat

Penelitian kepemimpinan pada tahap awal didominasi dengan pendekatan sifat para pemimpin. Para peneliti berusaha mengidentifikasi sifat-sifat penting para pemimpin, yaitu dengan cara menguji sifat-sifat dan karakteristik personal para pemimpin, seperti Ghandi, Lincoln, dan sebagainya. Adapun sifat-sifat pemimpin itu meliputi *intelligence* (inteligensi), *dominance* (dominasi), *self-confidence* (percaya pada diri sendiri), *energy* (energi), *activity* (aktivitas), dan *task-relevant knowledge* (pengetahuan yang berhubungan dengan tugas).³⁹

Robbins menyatakan *trait theories of leadership differentiate leaders from nonleaders by focusing on personal qualities and characteristics*.⁴⁰ Artinya, teori-teori sifat inilah yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin dengan memfokuskan pada kualitas dan karakteristik personal.

Ada beberapa tokoh yang telah mengemukakan beberapa karakteristik (sifat-sifat) pemimpin, sebagaimana yang dikutip oleh Nanang Fatah,⁴¹ di antaranya:

- a. Menurut Henri Fayol: sehat, cerdas, setia, jujur, berpendidikan, dan berpengalaman
- b. Menurut George Terry: kekuatan, kestabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis.
- c. Menurut Ordway Teed: penuh energi, semangat mencapai tujuan, memiliki gairah kerja, ramah, jujur, punya keahlian teknis, mampu mengambil keputusan, cerdas, punya keahlian mengajar, punya keyakinan.
- d. Menurut Koontz O'Donnell: kecerdasan di atas yang dipimpin, punya perhatian terhadap kepentingan menyeluruh, kelancaran berbicara, mantap berpikir dan emosi dorongan pribadi, memahami pentingnya kerja sama.

Dengan demikian, secara ideal seorang pemimpin haruslah memiliki sifat dan karakteristik serta keahlian yang terbaik, namun tentunya tidak semua sifat tersebut dimiliki secara keseluruhan oleh seorang pemimpin. Hal inilah yang harus menjadi kajian bila seseorang menjadi pemimpin dalam sebuah organisasi.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Robbins, dkk, *Op.Cit.*, hal.260.

⁴¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hal.89-90.

2. Pendekatan Perilaku

Penelitian selanjutnya mulai memandang kepemimpinan sebagai suatu proses atau aktivitas yang dapat diamati. Pendekatan perilaku ini bertujuan untuk membedakan perilaku-perilaku yang dihubungkan dengan kepemimpinan yang efektif. Para peneliti mengasumsikan bahwa efektif atau tidaknya perilaku pemimpin tergantung pada bagaimana seorang pemimpin menerapkan pola-pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi.

a. Teori University of Michigan

Studi ini merupakan suatu program penelitian terhadap perilaku pemimpin yang dilaksanakan di Universitas Michigan di bawah pimpinan Rensis Likert. Tujuannya adalah untuk membedakan pola-pola perilaku kepemimpinan yang bisa menghasilkan kinerja kelompok yang efektif. Studi ini membagi perilaku pemimpin atas dua, yaitu:

1. *Job centered leader behavior* (perilaku pemimpin yang berpusat pada tugas); menurut pendapat ini, pemimpin harus mengawasi bawahan sehingga ia dapat melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
2. *Employee centered leader behavior* (perilaku pemimpin yang berpusat pada pekerja); menurut pendapat ini, yang diperhatikan pemimpin adalah kepuasan pegawai dan kepuasan tim.

b. Teori Ohio State University

Para peneliti di Universitas Ohio State ini merancang suatu angket untuk menilai persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpinnya yang aktual. Studi ini membagi dua dimensi perilaku pemimpin, yaitu:

1. *Consideration behavior* (gaya penuh perhatian, yang mirip dengan *employee centered leader behavior*) yaitu berkaitan dengan saling mempercayai, penghargaan, dan kehormatan antara pemimpin dan bawahan.
2. *Initiating-structure behavior* (gaya memprakarsai suatu struktur, yang mirip dengan *job centered leader behavior*) yaitu cara pemimpin melukiskan hubungannya dengan bawahan dalam menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, metode, dan prosedur.

3. *Teori Managerial Grid*

The Managerial Grid (kisi-kisi manajerial) ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane Srygley Mouton. Kisi-kisi manajerial ini terdiri dari dua dimensi, yaitu perhatian pada produksi (*production*) dan orang (*people*). Masing-masing dinyatakan sebagai suatu rangkaian kesatuan pada skala 1 sampai 9 yang berinteraksi satu sama lain. Dari kesembilan skala tersebut, dapat diambil lima gaya pemimpin, yaitu:

1. *Impoverished management* (manajemen miskin) yang merupakan gaya yang kurang efektif, yang ditandai dengan perhatian yang rendah terhadap orang dan rendah terhadap tugas/produk.
2. *Country club management* (manajemen kekeluargaan) yaitu gaya yang menekankan kepada kepuasan pegawai dengan mengorbankan penyelesaian tugas, yang ditandai dengan perhatian yang tinggi terhadap karyawan, tetapi rendah perhatiannya terhadap tugas.
3. *Organization man management* (manajemen jalan tengah) merupakan gaya yang moderat yang ditandai dengan memperhatikan keseimbangan terhadap orientasi antara orang dan hasil kerja.
4. *Authority-obedience* (manajemen tugas) merupakan gaya otoriter, yang ditandai dengan perhatian yang tinggi terhadap tugas, tetapi rendah perhatiannya terhadap orang.
5. *Team management* (manajemen kelompok) merupakan gaya demokratis, yang ditandai dengan perhatian yang tinggi, baik terhadap tugas maupun terhadap orang.

4. *Teori Kepemimpinan Contingency*

Teori Kontingensi ini dikembangkan oleh Fred Fiedler pada tahun 1967. Ia mencoba memadukan antara personalitas pemimpin dan kompleksitas situasi. Teori ini menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung pada situasi. Hasilnya, seorang pemimpin boleh jadi efektif pada satu situasi atau organisasi, tetapi tidak efektif pada situasi atau organisasi yang lain.

Untuk mengukur hal ini, Fiedler mengembangkan skala yang LPC (*Least Preferred Coworker Scale*). Fiedler mengidentifikasikan adanya tiga faktor yang menentukan situasi yang menguntungkan, yaitu 1) hubungan pemimpin dan anggota, 2) struktur tugas, dan 3) kekuasaan posisi pemimpin.⁴²

42 *Ibid*, hal.359.

Model kontingensi Fiedler ini oleh Robbins dinyatakan bahwa *The Fiedler contingency model proposes that effective group performance depends on the proper match between the leader's style and the degree to which the situation gives control to the leader.*⁴³ Artinya, kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan tingkatan situasi yang memberi kontrol kepada pemimpin. Dengan demikian, dalam kepemimpinan harus terdapat cukup banyak fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan situasi, karenanya kepemimpinan harus bersifat multi dimensi.

5. Teori Path-Goal

Teori *Path-Goal* ini dikembangkan oleh Martin Evans dan Robert House pada tahun 1970-an. Teori ini berdasar pada teori *pengharapan* dalam motivasi, yang menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan nilai serta memusatkan pemimpin sebagai sumber imbalan.

Teori ini disebut *Path-Goal* (jalur-tujuan) karena memfokuskan kepada cara pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan kerja; apa yang harus mereka lakukan untuk mendapatkan imbalan tersebut. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan akan menyediakan berbagai macam imbalan, bukan hanya sekedar uang dan promosi, tetapi juga dukungan, rasa aman, dan rasa hormat.

Teori *Path-Goal* ini mengidentifikasikan empat jenis perilaku pemimpin, yaitu 1) kepemimpinan direktif, 2) kepemimpinan suportif, 3) kepemimpinan partisipatif, dan 4) kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.⁴⁴

- a. Kepemimpinan direktif: bawahan tahu apa yang diharapkan darinya, dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin.
- b. Kepemimpinan suportif: pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif: pemimpin berusaha meminta saran-saran dari para bawahannya (berkonsultasi dengan bawahan) dan mempergunakan saran-saraan dari para bawahannya sebagai pertimbangan sebelum membuat keputusan.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi: gaya kepemimpinan ini

43 Robbins, *Op.Cit.*, hal.263.

44 Griffin, *Op.Cit.*, hal.362-363.

menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Pemimpin memberikan keyakinan kepada para bawahannya bahwa mereka mampu melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan secara baik.

Teori ini juga menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mendefinisikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai secara jelas, dan mengatasi segala hambatan dalam mencapai tujuan. Fungsi pemimpin adalah membantu bawahannya untuk menjelaskan tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.

6. *Model Vroom-Yetton*

Model ini diajukan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton pada tahun 1973. Model ini juga menawarkan bagaimana menempatkan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi. Karena itu, seorang pemimpin dapat menerapkan beberapa gaya kepemimpinan yang berbeda dalam organisasinya. Model ini menekankan pada satu aspek tunggal yang terjadi antara perilaku pemimpin dengan partisipasi bawahan dalam membuat keputusan.

Artinya, model ini mengasumsikan bahwa karakteristik situasi mempengaruhi partisipasi bawahan dalam membuat keputusan. Karena itu, tidak ada satu pun proses pembuatan keputusan yang sesuai dengan semua situasi.

Griffin menjelaskan bahwa ada lima gaya kepemimpinan dalam model *Vroom-Yetton* ini dan dituangkan dalam kode-kode AI, AII, CI, CII, dan GII. Kode A menunjukkan kepada gaya Autokrasi, C adalah gaya Konsultatif, dan G adalah gaya Group, yaitu sebagai berikut:

- a) A I: Pemimpin membuat keputusan sendiri.
- b) A II: Pemimpin meminta informasi dari bawahan, tetapi membuat keputusan sendiri.
- c) C I: Pemimpin membagi situasi dengan bawahan dan meminta informasi dan evaluasi. Bawahan tidak bertemu sebagai kelompok, dan pemimpin sendiri yang membuat keputusan.
- d) C II: Pemimpin dan bawahan bertemu sebagai satu kelompok untuk mendiskusikan situasi, tetapi pemimpin yang membuat keputusan.
- e) G II: Pemimpin dan bawahan bertemu sebagai satu kelompok untuk mendiskusikan situasi, dan kelompok yang membuat keputusan.

Model ini telah memberikan dorongan kepada setiap pemimpin, apabila

ingin membuat keputusan hendaknya terlebih dahulu harus melihat situasi dan melibatkan partisipasi bawahan.

Selanjutnya, penelitian mengenai kepemimpinan ini terus dikembangkan dan lahirlah perspektif kontemporer mengenai kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Griffin sebagai berikut:

1. *Leadership Substitutes*

Substitusi kepemimpinan ini meliputi karakteristik individu, tugas, dan organisasi yang cenderung menyangkal kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Karena itu, jika faktor-faktor tertentu hadir, maka bawahan akan mengerjakan tugas sesuai dengan kemampuannya tanpa adanya arahan dari pemimpin. Adapun yang menjadi karakteristik kepemimpinan ini adalah sebagai berikut:

- a). Karakteristik individu yang dapat menetralkan pemimpin adalah kemampuan, pengalaman, latihan, pengetahuan, kebebasan, orientasi profesional, dan persamaan upah dalam organisasi.
- b). Karakteristik tugas biasanya rutinitas, tingkatan struktur tinggi, frekuensi timbal balik, kepuasan intrinsik yang mungkin mengubah perilaku pemimpin yang tidak sesuai.
- c). Karakteristik organisasi meliputi perencanaan dan tujuan yang eksplisit, aturan dan prosedur, kelompok kerja yang terpadu, struktur imbalan yang kaku, dan jarak fisik antara pemimpin dan bawahan.⁴⁵

2. *The Interactive Views*

Pandangan interaktif ini diformulasikan oleh Charles Greene. Ia menemukan bahwa pertimbangan pemimpin adalah satu sebab kepuasan bawahan. Ia juga menemukan bahwa kinerja bawahan dipengaruhi oleh perilaku pemimpin dengan membedakan apakah pemimpin menunjukkan perilaku *consideration* atau *initiating-structure*.⁴⁶

Kemudian adanya umpan balik antara perilaku pemimpin dan bawahan sebagai berikut:

- a). Jika kinerja bawahan rendah, maka pemimpin cenderung untuk mengikatnya dalam perilaku yang lebih berstruktur.

⁴⁵ Griffin, *Op.Cit.*, hal.368.

⁴⁶ *Ibid.*

- b). Sebaliknya, jika kinerja bawahan tinggi, maka pemimpin cenderung untuk menekankan pada pertimbangan.

3. *The Vertical-Dyad Linkage Model of Leadership*

Model ini dikembangkan oleh George Graen yang menekankan pada pentingnya hubungan variabel antara supervisor dan masing-masing bawahannya. Model ini mengenalkan kedudukan anggota, yaitu anggota yang berada di dalam kelompok (*in-group*) dan anggota yang berada di luar kelompok (*out-group*).

Artinya, model ini menawarkan agar pemimpin dapat membangun hubungan yang spesial dengan bawahannya, yang disebut *in group*, dan biasanya *in group* ini menerima kewajiban-kewajiban khusus yang menghendaki adanya tanggung jawab dan otonomi, dan menerima adanya hak-hak istimewa yang spesial. Bawahan yang bukan bagian dari kelompok ini disebut *out group*, mereka juga mendapatkan perhatian, tetapi tidak sebanyak perhatian yang diterima oleh anggota *in group*.

Secara umum, ditemukan bahwa kinerja dan kepuasan anggota *in group* lebih tinggi daripada anggota *out group*.

4. *Charismatic Leadership*

Teori ini diajukan oleh Robert House pada tahun 1977. Teori ini berasumsi bahwa kharisma merupakan suatu karakteristik individual pemimpin. Kharisma adalah suatu bentuk atraksi (daya tarik) interpersonal yang menginspirasi dukungan dan penerimaan. Dengan demikian, seorang pemimpin yang berkharisma tinggi mungkin lebih sukses dalam mempengaruhi perilaku bawahan.

Adapun karakteristik pemimpin yang kharismatik adalah sebagai berikut:

1. Para pengikut mempercayai kebenaran dari kepercayaan pemimpinnya.
2. Kepercayaan para pengikut sama dengan kepercayaan pemimpinnya.
3. Para pengikut menerima pemimpin tanpa pertanyaan.
4. Para pengikut merasakan adanya pengaruh pemimpin.
5. Para pengikut mematuhi keinginan pemimpin.
6. Para pengikut merasa adanya keterlibatan emosional dalam misi organisasi.
7. Para pengikut mempertinggi tujuan kinerjanya.
8. Para pengikut percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap kesuksesan misi kelompok.⁴⁷

⁴⁷ *Ibid*, 374.

5. *Attributional Perspectives*

Teori ini digunakan untuk mengamati perilaku orang lain dan juga mengamati sifat-sifat yang menyebabkan timbulnya perilaku tersebut. Jika seorang pemimpin menghubungkan kelemahan kinerja bawahannya terhadap usaha yang rendah atau kurangnya kemampuan, maka respon pemimpin adalah *menegur, melatih*, atau *melepaskannya*. Di sisi lain, jika sifat itu berasal dari faktor-faktor eksternal, maka pemimpin harus berkonsentrasi pada pengoreksian masalah-masalah tersebut daripada memberikan umpan balik yang negatif kepada bawahannya.⁴⁸

Overton dalam Semuil Tjiharjadi menyatakan bahwa para pemimpin berusaha keras menemukan dan menerapkan berbagai model atau gaya kepemimpinan yang pas (*fit*) dalam memimpin para karyawan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan berfokus pada teori kepemimpinan kontingensi, bahwa para pemimpin seharusnya mengembangkan suatu pendekatan yang paling sesuai (*best fits*) dengan situasi seseorang dan orang-orang yang bekerja dengan mereka.⁴⁹

c. *Efektivitas Kepemimpinan*

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen. Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanya merupakan kegalauan orang-orang dan mesin. Dan setiap organisasi seharusnya memiliki pemimpin. Efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola atau menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi dalam organisasi tersebut.

Suatu gaya kepemimpinan mungkin saja berhasil pada suatu waktu tertentu, tetapi karena perubahan waktu mengakibatkan gaya kepemimpinan tersebut tidak efektif lagi. Jika kita hubungkan gaya kepemimpinan yang digunakan dengan efektivitas, maka ada beberapa kemungkinan yang akan terjadi. Pada kondisi X penerapan gaya kepemimpinan A akan efektif, gaya kepemimpinan B efektif untuk kondisi Y, sedangkan pada kondisi Z gaya kepemimpinan C yang lebih efektif. Berdasarkan ilustrasi tersebut, gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi.⁵⁰

Sehubungan dengan efektivitas kepemimpinan ini, Achua dan Lussier

48 *Ibid.*

49 Semuil Tjiharjadi, *To be a Great Effective Leader* (Yogyakarta: Andi Offset, 2012), hal.29.

50 Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), hal.347.

dalam *Effective Leadership* menyatakan bahwa para pemimpin yang efektif (*effective leaders*) memiliki sifat (*traits*) dan personalitas (*personality profile*), serta adanya *the big five model of personality* sebagai berikut:

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dilandasi dengan modal bakat yang dibawa sejak lahir, akan tetapi ditumbuhkan dan dikembangkan melalui dua jalur, yaitu adanya kesempatan untuk menduduki jabatan pemimpin dan tersedianya kesempatan yang cukup luas menempuh pendidikan dan latihan kepemimpinan.⁵¹

Hal ini senada dengan pendapat Ngalim Purwanto sebagaimana dikutip oleh Saefullah bahwa lahirnya pemimpin memiliki dua kemungkinan, yaitu: 1) pemimpin yang hadir secara alami, yaitu orang-orang yang sudah ditakdirkan Tuhan untuk menjadi pemimpin, dan 2) pemimpin karena dibentuk oleh kelompok tertentu dan dibesarkan oleh situasi politik yang memberi peluang untuk menjadi pemimpin.⁵²

Dalam pandangan Locke, bahwa kepemimpinan efektif memiliki ciri-ciri, yaitu sebagai berikut:

- 1) penuh inisiatif, energi dan ambisi,
- 2) tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran yang telah ditentukan,
- 3) mempunyai keinginan memimpin; mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi,
- 4) jujur dan punya integritas; mereka tidak hanya bisa dipercayai, tetapi juga bisa mempercayai orang lain,
- 5) mempunyai rasa percaya diri yang tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.⁵³

Menurut James Fenimore Cooper, efektivitas kepemimpinan pada dasarnya mempraktekkan prinsip-prinsip berikut :

1. Membangun visi, misi, dan menentukan nilai-nilai secara bersama-sama yang membantu orang fokus pada kontribusi mereka dan membawa keluaran (*output*) yang terbaik.
2. Membentuk lingkungan komunikasi yang mendorong umpan balik yang

51 Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hal.10-11.

52 U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal.141.

53 Edwin A. Locke, terj., *Esensi Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Utama, 2002), hal.9.

akurat dan jujur dan keterbukaan diri.

3. Membuat informasi tersedia.
4. Membangun kepercayaan, rasa hormat, dan perilaku berdasarkan kelompok sebagai norma.
5. Bersifat inklusif dan menunjukkan kepedulian untuk setiap orang.
6. Menunjukkan sumber daya dan kemauan untuk belajar.
7. Menciptakan lingkungan yang merangsang kinerja yang luar biasa.⁵⁴

Seorang pemimpin perlu memperhatikan tiga dimensi lain, yaitu sebagai berikut:

- 1) Mempertahankan penekanan tujuan manajerial dan kejelasan.
- 2) Memiliki kemampuan untuk memberikan dukungan yang diperlukan bagi individu untuk melakukan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan mereka.
- 3) Memfasilitasi bawahan untuk berinteraksi satu sama lainnya untuk menciptakan efisiensi, perasaan yang baik, dan kerja sama tim.⁵⁵

Menurut H. Jodeph Reitz dalam Nanang Fattah, dikemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan meliputi 1) kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan pemimpin, 2) pengharapan dan perilaku atasan, 3) karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan, 4) kebutuhan tugas, 5) iklim dan kebijakan organisasi, dan 6) harapan dan perilaku rekanan.⁵⁶

Dalam hal ini, ada beberapa kriteria manajerial yang terdiri dari ciri efektivitas manajerial (tingkat energi dan toleransi terhadap stres, rasa percaya diri, integritas, motivasi kekuasaan, orientasi pada keberhasilan, kebutuhan akan afiliasi yang rendah) dan keterampilan efektivitas manajerial (keterampilan teknis, keterampilan antar pribadi, dan keterampilan konseptual).⁵⁷

Sebagaimana Robbins dan Coulter telah menyimpulkan tentang keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh seorang manajer adalah keahlian teknis, keahlian hubungan antar manusia, dan keahlian konseptual. Keahlian teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang spesifik. Keahlian hubungan antar-manusia (*human skills*) adalah kemampuan bekerja sama secara baik dengan orang lain, secara perorangan maupun secara kelompok. Keahlian konseptual (*conceptual skills*)

54 Cooper, James Fenimore., and John Nirenberg, "Leadership Effectiveness" *Encyclopedia of Leadership*. Ed.. Thousand Oaks, (CA: SAGE, 2004), hal.845-854 dalam *SAGEReference Online*. Web. 30 Jan. 2012.

55 *Ibid*.

56 Nanang Fattah, *Op.Cit.*, hal.98-99.

57 Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit.*, hal.21-23.

adalah kemampuan untuk berpikir dan memahami hal-hal (konsep-konsep) yang bersifat abstrak dan kompleks.⁵⁸

Kemampuan teknis mencakup penguasaan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan dalam fungsi-fungsi tertentu seperti rekayasa, manufaktur, atau keuangan. Keterampilan teknis ini sangat penting di tingkat organisasi yang lebih rendah. Keterampilan interpersonal tercermin lewat kemampuan manajer untuk berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan memotivasi, memfasilitasi, mengoordinasi, memimpin, mengomunikasikan, dan menyelesaikan konflik. Keterampilan konseptual mencakup pemikiran, pemrosesan informasi, dan kemampuan perencanaan manajer. Keterampilan konseptual ini diperlukan oleh semua manajer, tetapi lebih diperlukan oleh manajer puncak.⁵⁹

Dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ini, maka akan menciptakan budaya sekolah dan para guru akan memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan menciptakan sekolah yang efektif.

d. Konsep Islam tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain, baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.⁶⁰

Istilah kepemimpinan dalam Al-Qur'an dapat disebut dengan *khalifah*, *ulil amri*, dan *auliyaa* sebagaimana dalam firman Allah SWT sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

58 Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (edisi Bahasa Indonesia, *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2010), hal.13-14.

59 Richard L. Daft, *Op.Cit.*, hal.11-12.

60 Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Op.Cit.*, hal.4.

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah: 30).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. An-Nisa': 59).

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ
وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya: "Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)." (QS. Al-Maidah: 55).

Dengan demikian, setiap kita adalah pemimpin pada wilayah kewenangan kita masing masing. Makna pemimpin disini adalah adanya kekuasaan atau wewenang bagi setiap individu pada posisinya dalam masyarakat, dalam suatu komunitas atau organisasi dan dalam suatu wilayah tugas kerja kita. Islam menekankan pentingnya kesadaran akan wewenang ini dalam wilayah dan posisi kita pada suatu komunitas kehidupan.

3. Budaya Sekolah

a. Definisi Budaya Sekolah

Konsep budaya sekolah yang akan diteliti tentunya merupakan pemahaman terhadap konsepsi budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan. Secara umum, ada beberapa variasi yang dipertimbangkan dalam definisi budaya organisasi. Variasi tersebut muncul dalam beberapa karakteristik, yaitu, keteraturan perilaku yang diamati, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan dan perasaan.

Kata budaya pertama kali muncul pada tahun 1871. Kata ini dikemukakan oleh Edward B. Tylor yang merupakan seorang antropologis. Menurut Tylor seperti dikutip oleh Brown sebagaimana dalam A.B. Susanto, dkk, bahwa budaya adalah *that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*.⁶¹ Budaya adalah sekumpulan pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kemampuan lain serta kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota sebuah komunitas.

Kata budaya berasal dari kata Sanskerta, *budhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi*, yang berarti budi atau akal. Dengan demikian, budaya dapat diartikan "hal-hal yang bersangkutan dengan akal."⁶²

Ada beberapa variasi yang dipertimbangkan dalam definisi budaya organisasi. Variasi tersebut muncul dalam beberapa karakteristik, yaitu, keteraturan perilaku yang diamati, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan dan perasaan.

Naceur Jabnoun mengutip pendapat Baron menjelaskan bahwa *Organizations are composed of different people who are unique in many respect. This uniqueness is usually in the organizations themselves*. Artinya, organisasi terdiri dari manusia yang berbeda yang memiliki keunikan dalam berbagai aspek. Keunikan ini biasanya direfleksikan dalam organisasi. Sementara itu, Linda Smircich menyatakan bahwa *Organizations are said to have unique cultures. Culture is a system of shared values and beliefs that produce norms of behavior*. Artinya, organisasi mempunyai budaya yang unik. Budaya ini merupakan suatu sistem yang membagikan nilai-nilai dan kepercayaan yang menghasilkan norma-norma perilaku.⁶³

61 A.B. Susanto, *Corporate Culture and Organization Culture* (Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2008), hal.3.

62 Koentjaraningrat, *Pengantar Antropologi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2016, hal. 80.

63 Naceur Jabnoun, *Islam and Management* (Riyadh: International Islamic Publishing House, 2008),

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi yang meliputi aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku para karyawan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Colquitt, dkk yaitu *"Organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees"*.⁶⁴

Kreitner dan Kinicki mendefinisikan budaya organisasi *"the set of shared, taken-for-granted assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments"*.⁶⁵ Artinya, budaya organisasi adalah seperangkat asumsi yang disepakati bersama secara implisit bahwa kelompok memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.

Hal ini senada dengan definisi budaya organisasi yang diungkapkan oleh Schermerhorn, dkk bahwa *"organizational or corporate culture is the system of shared actions, values, and beliefs that develops within an organization and guides the behavior of its members"*. Artinya, budaya organisasi adalah sistem yang meliputi kegiatan, nilai, dan kepercayaan yang dikembangkan dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku para anggotanya.⁶⁶

Budaya organisasi inilah yang akan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya sebagaimana yang dinyatakan oleh Ivancevich dan Konopaske bahwa *"organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations"*.⁶⁷ Artinya, budaya organisasi menunjukkan sebuah sistem dari pengertian yang dibagi bersama, yang dipegang oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi yang lain.

Brown (2004:2) dalam Rahmani Abdi⁶⁸ menyatakan bahwa budaya adalah

hal.32-33.

64 Colquitt, *Op.Cit.*, hal.546.

65 Kreitner dan Kinicki, *Op.Cit.*, hal.64.

66 John R. Schermerhorn, Jr, dkk, *Organizational Behavior* (USA: University of Phoenix, 2002), hal.43.

67 John M. Ivancevich dan Robert Konopaske, *Human Resource Management* (USA: McGraw-Hill, 2009), hal.44.

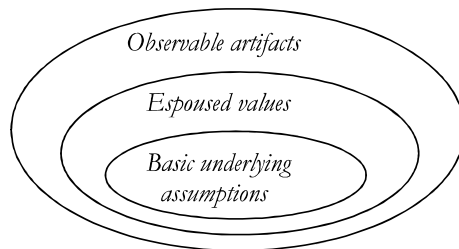
68 Brown, R. (2004), *School Culture and Organization: Lesson from Research and Experience. A background paper for the Denver Commission on Secondary School Reform*. Diakses pada tanggal 29 September 2016 dari http://www.dpsk12.org/pdf/culture_organization.pdf, yang juga dapat dibaca pada Rahmani Abdi, *Pengembangan Budaya Sekolah di SMAN 3 Tanjung Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan dalam jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, Vol. 2 Tabun 10, 2007*.

‘refers to a set of common values, attitudes, beliefs, and norms, some of which are explicit and some of which are not’. Peterson (2002)⁶⁹ juga mengungkapkan pendapat yang senada, yaitu *“school culture is the set of norms, values and beliefs, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the persona of the school”*. Budaya sekolah adalah kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, ritual-ritual dan seremonial, simbol-simbol dan cerita-cerita yang menghiasi kepribadian sekolah.

Dari pengertian ini, budaya sekolah dapat memberikan kontribusi kepada para guru untuk mengupayakan kepuasan terhadap kebutuhan mereka dalam bekerja. Salah satu cara untuk memahami budaya sekolah adalah dengan menguji pengalaman dengan kelompok di sekolah. Misalnya, kelompok yang dimiliki atau diketahui tentang bagaimana memaksa para anggotanya untuk bekerja, menyelesaikan masalah, dan menyiapkan pilihan yang beralasan.

b. Unsur-unsur Budaya Sekolah

Budaya sekolah sebagai sebuah budaya organisasi, menunjukkan bahwa setidaknya ada tiga komponen budaya yang harus dipahami, sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki, yaitu *observable artifacts*, *espoused values*, dan *basic assumptions*⁷⁰ senada yang diungkapkan oleh Colquitt, dkk, bahwa ada tiga komponen budaya organisasi, yaitu *observable artifacts* (hal-hal yang dapat diamati), *espoused values* (nilai-nilai pendukung), dan *basic underlying assumptions* (asumsi tersirat yang diyakini bersama).⁷¹

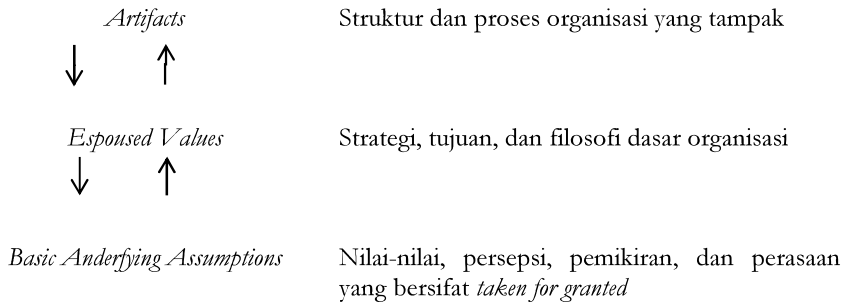


69 Peterson, KD. (2002). Positive or negative? *Journal of staff development*, summer 2002, Vol. 23, No.3. National Staff Development Council. Diambil pada tanggal 30 September 2016 dari Rahmani Abdi. *Pengembangan Budaya Sekolah di SMAN 3 Tanjung Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan*, *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Nomor 2 Tahun X, 2007.

70 Kreitner dan Kinicki, *Op.Cit.*, hal.65.

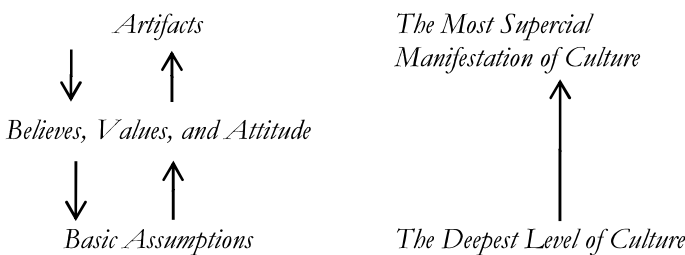
71 Colquitt, dkk, *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), hal.548.

Schein dalam A. B. Susanto menggambarkan elemen-elemen dasar budaya organisasi sebagai berikut:⁷²



Menurut Schein, budaya meliputi asumsi, adaptasi, persepsi, dan pelajaran. Budaya organisasi mempunyai tiga lapisan. Lapisan I meliputi benda-benda dan ciptaan yang kelihatan, tetapi sering tidak bisa menginterpretasikan. Pada lapisan II adalah nilai-nilai, atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai-nilai sadar, hasrat afektif, atau keinginan. Dalam lapisan III adalah asumsi dasar yang menceritakan pada individu bagaimana cara memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini, menceritakan kepada individu bagaimana untuk merasakan, berpikir tentang, dan merasakan tentang pekerjaan, capaian tujuan, hubungan manusia, dan capaian para rekan kerja.⁷³

Elemen-elemen budaya organisasi ini kemudian dikembangkan oleh Brown sebagaimana dalam A.B. Susanto sebagai berikut:⁷⁴



Observable artifacts adalah hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya, termasuk di dalamnya produk, jasa, bahkan pola tingkah laku dari

72 A.B. Susanto, *Op.Cit.*, hal.9.

73 Veithzal, *Op.Cit.*, hal.256.

74 A.B. Susanto, *Op.Cit.*

anggota sebuah organisasi dan merupakan budaya organisasi tingkat pertama. *Espoused values* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua. *Basic underlying assumptions* adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.⁷⁵

Secara lebih detail, A.B. Susanto, dkk menjelaskan bahwa Brown telah menyusun beberapa sub kategori Brown telah menyusun beberapa sub kategori untuk *artifacts* yaitu hal-hal yang bersifat materiyaitu hal-hal yang bersifat material, tampilan fisik, teknologi, bahasa, pola perilaku, simbol, dan peratial, tampilan fisik, teknologi, bahasa, pola perilaku, simbol, dan peraturan – sistem – prosedur – program.

Beliefs, values, dan attitude merupakan kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku yang berlaku dalam organisasi, yang merupakan bagian dari substruktur kognitif dari sebuah budaya organisasi. Nilai-nilai lebih mengarah pada kode-kode moral dan etika dan menjadi penentu bagi tiap anggota organisasi tentang apa yang sebaiknya dilakukan. Kepercayaan lebih mengarah pada apa yang dipikir oleh organisasi berikut seluruh anggotanya benar atau tidak benar. Sedangkan perilaku adalah poin yang menghubungkan antara nilai-nilai dan kepercayaan berdasarkan perasaan.

Asumsi-asumsi dasar merupakan solusi yang mau tidak mau harus diterima sebagai solusi (*taken for granted as the solution*) untuk mengidentifikasi masalah yang timbul. Ada lima dimensi berkaitan dengan dengan asumsi dasar dalam konteks budaya organisasi, yaitu:

1. Hubungan manusia dengan lingkungannya; organisasi-organisasi mempunyai pendapat yang sangat berbeda tentang pengaruh lingkungan bagi organisasinya.
2. Sifat realitas dan kebenaran; ada banyak cara untuk memandang “kebenaran” dan mencapai sebuah keputusan dalam organisasi.
3. Sifat-sifat manusia; artinya dalam sebuah organisasi, ada tipe manusia yang lebih cenderung pemalas dalam artian kurang mempunyai motivasi diri, dan ada tipe manusia yang lebih memiliki motivasi diri yang tinggi.
4. Sifat aktivitas manusia; seseorang lebih ditekankan untuk menyelaraskan dan menjaga hubungan baik yang sudah terbina dengan orang lain.
5. Sifat hubungan manusia; organisasi berbeda satu sama lain dalam hal pan-

⁷⁵ Veithzal, hal.373-374.

dengan mereka bagaimana tiap orang berinteraksi satu sama lainnya.⁷⁶

Secara umum, ada empat mazhab/konsep yang dipaparkan oleh para pakar organisasi berkaitan dengan budaya organisasi, sebagaimana yang dikutip oleh A.B. Susanto, dkk sebagai berikut:

1. Mazhab hubungan antara manusia; pandangan akan budaya terbentuk akibat adanya kerja keras dari aspek kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku yang biasa dilakukan seseorang.
2. Mazhab struktur modern; organisasi diposisikan rasional, berorientasi hasil, mekanistik, dan dimanifestasikan dalam bagan organisasi.
3. Mazhab sistem; organisasi merupakan sebuah sistem lingkaran (*loop*) yang terdiri dari *input*, proses, dan hasil (keluaran).
4. Mazhab kekuatan dan politik; organisasi terdiri dari kumpulan individu dan koalisi dengan nilai-nilai, kepentingan, dan kesukaan (preferensi) yang berbeda, bahkan tidak jarang bertentangan. Organisasi kadang bertindak tidak rasional, sasaran dan tujuan organisasi berkembang melalui sebuah proses negosiasi dan saling mempengaruhi. Organisasi adalah yang membentuk kelompok-kelompok, baik koalisi atau sub-kulturnya.⁷⁷

Fred Luthans menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting, yaitu:

- 1). *Observed behavioral regularities* (perilaku yang dapat diamati)
- 2). *Norms* (norma-norma)
- 3). *Dominant values* (nilai-nilai yang dominan)
- 4). *Philosophy* (filosofi)
- 5). *Rules* (aturan-aturan)
- 6). *Organizational climate* (iklim organisasi)⁷⁸

Edgar H. Schein dalam Lunenburg dan Ornstein menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Perilaku yang dapat diamati; ketika para anggota organisasi berinteraksi, mereka menggunakan bahasa umum, istilah, dan ritual serta seremoni yang membedakannya dengan organisasi lain.
2. Norma-norma; yaitu adanya standar perilaku dalam kerja kelompok, seperti kerja harian yang baik untuk upah harian yang baik pula. Pengaruhnya ter-

⁷⁶ A. B. Susanto, *Op.Cit.*, hal.10-14.

⁷⁷ A.B. Susanto, dkk, *Op.Cit.*, hal.4-5.

⁷⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (USA: Mc-Graw-Hill, 2011), hal.72.

hadap perilaku kelompok kerja merupakan norma kelompok, yang menghasilkan standar kerja dalam berbagai tolok ukurnya.

3. Nilai-nilai yang dominan; sebuah organisasi tentunya mengharapkan para anggotanya memiliki nilai-nilai utama. Misalnya, di sekolah mengharapkan kinerja yang tinggi pada level fakultas dan peserta didik, rendahnya ketidakhadiran dan tingkat berhenti, serta efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi; pedoman kebijakan suatu kepercayaan organisasi adalah tentang bagaimana para pekerja dan klien diperlakukan, yang dapat dituangkan dalam visi dan misi.
5. Aturan-aturan; adanya pedoman dalam suatu organisasi yang mengikat dan para pendatang baru harus mempelajarinya agar bisa diterima sebagai anggota.
6. Perasaan-perasaan; yaitu keseluruhan atmosfir yang menyelimuti organisasi dengan tampilan fisik dan cara para anggota berinteraksi dengan klien dan orang-orang yang berada di luar organisasi.⁷⁹

Budaya organisasi adalah apa karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan,⁸⁰ sedangkan bagi Greenberg dan Baron dalam Yayat Hayati, budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi.⁸¹

Ada tujuh unsur atau karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif, dan mengambil resiko.
2. Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan kecermatan dan analisis.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim, bukannya individu-individu.

79 Fred C. Lunenburg dan Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. USA: Wadsworth/Thomson Learning. 2007.

80 Veithzal, hal.256.

81 Yayat Hayati Djatmiko. *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Alfabeta. 2008), hal.74.

6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo*.⁸²

Secara mendasar, budaya organisasi adalah "aturan main" dalam organisasi itu. Budaya organisasi tampil dalam sepuluh karakteristik sebagai berikut:

1. Inisiatif perseorangan (*individual initiative*), tampil dalam bentuk tingkatan tanggung jawab, kebebasan, dan ketidakterikatan yang dimiliki seseorang.
2. Toleransi atas resiko (*risk tolerance*), tampil dalam bentuk peluang dan dorongan terhadap personil untuk bersikap agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Pengarahan (*direction*), yaitu tingkat kemampuan organisasi dalam menciptakan sasaran dan *performance* yang diharapkan secara jelas.
4. Integrasi (*integration*), yaitu tingkatan keadaan yang menunjukkan bahwa unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara koordinat.
5. Dukungan manajemen (*management support*), yaitu tingkat dukungan yang jelas dari para manajer terhadap bawahannya dalam hal komunikasi, bimbingan, dan dukungan.
6. Pengendalian (*control*), yaitu sejumlah ketentuan, aturan, dan sejumlah supervisi langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku para pegawai.
7. Bukti diri (*identity*), yaitu tanda keanggotaan suatu organisasi yang lebih menunjukkan keterikatan pada suatu organisasi secara keseluruhan, bukan pada suatu unit atau profesi tertentu.
8. Sistem imbalan (*reward system*), yaitu tingkatan alokasi imbalan (gaji, promosi) berdasarkan kriteria kinerja *seniority*, *favouritism*, dan sebagainya.
9. Toleransi konflik (*conflict tolerance*), yaitu tingkat keterbukaan bagi pegawai untuk menghembuskan konflik dan kritik.
10. Pola komunikasi (*communication patterns*), yaitu tingkatan jaringan komunikasi organisasi terhadap hirarki otoritas formal.⁸³

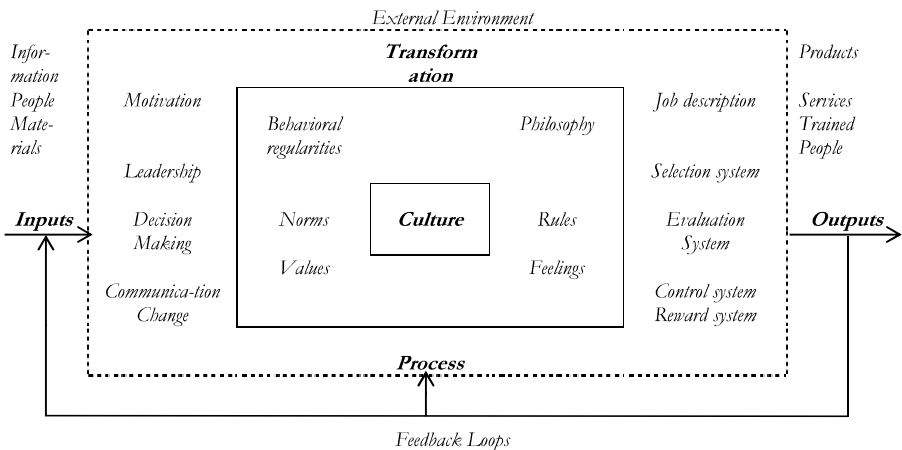
Menurut Lunenburg dan Ornstein, proses menciptakan budaya organisasi merupakan proses yang kompleks. Salah satu budaya organisasi adalah diciptakannya sejumlah mekanisme yang membantu memperkuat penerimaan nilai dan memastikan bahwa budaya adalah dipertahankan atau diperkuat

82 Veithzal, *Op.Cit.*, hal.374.

83 Yayat Hayati, *Op.Cit.*, hal.73.

(sosialisasi organisasi).⁸⁴

Dalam pandangan Lunenburg dan Ornstein, budaya organisasi mempengaruhi banyak proses administratif, antara lain, motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi dan perubahan, proses struktur organisasi, sistem seleksi, sistem evaluasi, sistem pengawasan dan sistem *reward* yang harus sesuai dengan budaya organisasi, sebagaimana terlihat dalam gambar berikut.⁸⁵



Berkaitan dengan hal ini, dimensi budaya sekolah paling tidak ada empat tingkatan, yaitu:

1. *Artifacts*; yaitu budaya dimanifestasikan dalam apa yang dikatakan dan dipikirkan seseorang, termasuk sistem bahasa yang digunakan, cerita yang diceritakan, dan contoh yang digunakan untuk mengilustrasikan hal-hal yang penting, serta seremonial dan ritual serta praktek simbolis di sekolah.
2. *Perspectives*; perspektif menunjukkan aturan dan nilai, solusi masalah, bagaimana seseorang mendefinisikan situasi yang dihadapi, dan ikatan perilaku yang diterima maupun tidak diterima.
3. *Values*; nilai ini merupakan dasar untuk mengevaluasi situasi yang mereka hadapi, kegiatan yang berharga, aktivitas, prioritas, dan perilaku ketika bekerja. Nilai-nilai ini disusun sebagai pakaian yang merepresentasikan perjanjian para guru.
4. *Assumptions*; asumsi ini lebih abstrak dari tingkatan budaya yang lain, yang secara implisit membedakannya dari kebermaknaan sistem yang eksplisit.

⁸⁴ *Ibid.*, hal.62.

⁸⁵ *Ibid.*

Empat tingkatan budaya ini menjadi kerangka analisis sejarah dan tradisi sekolah, keyakinan orang tua, nilai, norma dan standar, serta pola perilaku. Budaya sekolah akan mengarahkan kehidupan sekolah, berdasarkan keyakinan dan norma, ke dalam realitas makna dan signifikansi. Budaya sekolah sebagai unsur simbolis dari organisasi kehidupan, memiliki ciri-ciri seperti:

1. Landasan filsafat dan/atau ideologi yang dipilih oleh para pemimpin dan para anggota
2. Cara bagaimana filsafat itu dijabarkan menjadi misi atau tujuan operasional
3. Rangkaian nilai terkait dari para pimpinan dan orang lain (dalam organisasi dan mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terpengaruh oleh operasinya) dan gema di antara mereka
4. Mutu (maupun hakekat) dari tindakan dan interaksi personal dan antar personal
5. Metafor yang disadari ataupun tidak berfungsi sebagai kerangka berpikir dan tindakan
6. Bisah, mitos, cerita kepahlawanan rakyat dan peringatan yang berfungsi untuk membangkitkan atau menguatkan insentif dan motivasi
7. Banyak manifestasi lain yang kasat mata dan tidak kasat mata yang kurang penting namun memiliki potensi dan kekuatan dalam organisasi.⁸⁶

Strategi mewujudkan budaya sekolah ditentukan oleh perwujudan perilaku. Ungkapan budaya yang diberlakukan dapat menyatu dengan pengoperasian sekolah yang cenderung kita pandang sebagai rutin atau fungsi murni dengan mengabaikan dampak kolektifnya. Sebaliknya pemberlakuannya terkadang sengaja direncanakan seperti mengakui prestasi pahlawan sekolah atau untuk merayakan peristiwa penting. Upaya yang dilakukan sekolah berkaitan dengan budaya sekolah ini antara lain, 1) ritus, 2) upacara, 3) mengajar dan belajar, 4) prosedur operasional, 5) aturan, tata tertib, hadiah dan sanksi, dukungan psikologi dan sosial, 6) pola interaksi komunitas dan orang tua siswa.⁸⁷

Dasar-dasar konseptual yang tidak kasat mata tersebut meliputi nilai, filsafat dan ideologi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:⁸⁸

86 Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*, Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000, h. 184.

87 *Ibid.*, h. 207-210.

88 *Ibid.*, h. 191-196.

1. Nilai

Nilai merupakan pedoman bagi tingkah laku. Nilai menjadi kriteria terhadap apa yang kita nilai (dan tercermin pada) tindakan kita, baik diusulkan ataupun diambil, dan pada sikap serta tingkah laku lain.

Nilai adalah *batu pemberat*, prioritas yang kita letakkan pada sesuatu. Nilai dipelajari, dicerna melalui pengalaman pendidikan dan observasi dan menjadi sasaran penilaian kembali secara terus menerus. Dengan perkecualian dari reaksi spontan dan insting, diipandang oleh sebagian orang sebagai tercetak dan karenanya menjadi nilai spontan otomatis. Namun, seperti halnya budaya, nilai tidak diwariskan melalui genetika namun dipelajari dan ditanamkan sejak lahir.

2. Filsafat

Model kedua menunjukkan komplikasi apa yang mungkin terjadi ketika nilai perorangan dan kelompok diterapkan dalam organisasi seperti sekolah. Pada akhirnya, dengan menggunakan filsafat sekolah adalah jauh dari praktek sederhana, khususnya jika itu menjadi dasar operasi sekolah. Semata-mata dengan menggunakan filsafat biasanya tidak akan mencapai hasil. Kepala sekolah dan masyarakat sekolahnya secara individu maupun kolektif, perlu bersikap jelas mengenai nilai mereka sendiri dan nilai bersama jika mereka harus memastikan bahwa praktek sekolah murni mencerminkan apa yang dinyatakan sekolah sebagai apa. Meskipun prosesnya mungkin rumit, perbedaan antara apa yang dinyatakan sekolah dan apa yang mereka lakukan adalah salah satu sebab utama dari kritik orang tua dan siswa. Ini merupakan bidang yang tidak dapat dihindari manajer sekolah.

Beberapa sekolah beroperasi menurut filsafat dari penulis tertentu (seperti Steiner, Montessori, Rousseau), namun kebanyakan memiliki target yang kurang dan biasanya pernyataan yang kurang meyakinkan dari idealnya yang menggerakkan mereka. Beberapa mendasarkan fungsinya kepada ketegaran akademik, sebagai contoh, diokembangkan melalui studi klasik, logika, kalkulus, dan sebagainya. Yang lainnya menggunakan filsafat *laissez faire* dengan penekanan pada pengembangan pribadi dan sosial. Sedang yang lain lagi menekankan ungkapan seni dalam filsafat mereka. Pada tingkat definisi yang paling sederhana, aliran filsafat menyediakan fokus teoritis atau konseptual bagi aktivitas sekolah, dan menggambarkan perangkat nilai yang dipilih secara formal.

3. Ideologi

Ideologi (secara harfiah, studi tentang gagasan) memiliki konotasi yang lebih khusus dari filsafat, kadang-kadang membahas kausalitas sebab akibat dalam sistem berpikir, serta gejala memaksa pikiran dan perbuatan mengikuti garis tertentu. Ideologi cenderung menggunakan posisi yang telah ditentukan, atau struktur kepercayaan, dan biasanya lebih terfokus serta lebih terbatas daripada filsafat. Kita seringkali mengembangkan ideologi dari filsafat yang lebih umum. Jadi nilai mendasari pernyataan kepercayaan yang kita sebut filsafat, dan ideologi biasanya terfokus pada suatu atau beberapa gagasan yang terkandung dalam filsafat.

Ringkasnya, sebagai individu, sebagai organisasi, dan sebagai kelompok sosial kita cenderung menyusun filsafat dari nilai-nilai kita, dan ideologi dari filsafat kita. Karena itu, kita mencoba menerapkannya yaitu kita mengarahkannya menjadi praktek-praktek tertentu sebagai hasil yang kasat mata, dan dengan sasaran inilah kita membawa ukuran kepaduan dan identitas menuju apa yang kita sebut budaya. Perwujudan nyata budaya sekolah biasanya dalam bentuk verbal, visual, dan berbentuk perilaku.

c. Fungsi Budaya Sekolah

Secara umum, budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.⁸⁹

Suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat, maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada karyawannya, maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.⁹⁰

Secara umum, budaya organisasi memiliki dua fungsi, yaitu *external adaptation* dan *internal integration*. *External adaptation* meliputi pencapaian tujuan luar organisasi, berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan, metode

89 Irham Fahmi, *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2011), hal.95.

90 *Ibid*, hal.97.

yang digunakan untuk mencapai tujuan mencapai kesuksesan dan mengatasi kegagalan. *Internal integration* berhubungan dengan penciptaan identitas kolektif dan menemukan cara untuk menyesuaikan metode bekerja dan hidup bersama dalam organisasi.⁹¹

Kedua fungsi ini sesuai dengan definisi operasional mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh A.B. Susanto sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus menyerap nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.⁹²

Sebuah fungsi utama dari budaya adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponsnya, yang karenanya mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan. Permasalahan internal dan eksternal amat saling terkait, dan organisasi harus menghadapi mereka secara simultan.⁹³

Sebagaimana sebuah sistem, sekolah sebagai sebuah organisasi mempunyai budaya (kultur) dan kebiasaan. Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.⁹⁴

Para pemimpin dapat mempengaruhi dan membentuk budaya sebuah

91 Schermerhorn, *Loc.Cit.*

92 A.B. Susanto, *Op.Cit.*, hal.7.

93 Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Gramedia, 2005), hal.335.

94 Stephen P. Robbins, *Essential of Organizational Behavior* (alih bahasa Halida, dkk, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*) Jakarta: Erlangga, 2002.

organisasi sebagaimana yang ditawarkan oleh Schein dalam Gary Yukl mengenai lima mekanisme utama yang menawarkan potensi terbesar untuk ditanamkan dan menguatkan aspek budaya, sebagai berikut:⁹⁵

Bagaimana Para Pemimpin Membentuk Budaya	
Mekanisme utama	1. Hal apa yang dimaksudkan oleh pemimpin 2. Cara-cara memberikan reaksi terhadap krisis 3. Pembuatan model peran 4. Kriteria untuk mengalokasikan penghargaan 5. Kriteria untuk seleksi dan pemberhentian
Mekanisme sekunder	1. Rancangan sistem dan prosedur manajemen 2. Rancangan struktur organisasi 3. Rancangan fasilitas 4. Cerita, legenda, dan mitos 5. Pernyataan formal

Pentingnya membangun budaya sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah. Budaya sekolah ini akan berpengaruh terhadap motivasi guru dalam bekerja dan kepuasan kerja guru. Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku *leader* dan *manager* di sekolah.

Dengan mengadopsi dan menyesuaikan dengan pendapat Veithzal, sekolah (madrasah) jika ingin mempertahankan budaya yang kuat, maka madrasah tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para gurunya. Karena jika sekolah tidak konsisten menerapkan suatu budaya yang kuat kepada gurunya, maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya madrasah itu menjadi lemah. Lemahnya madrasah akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja madrasah.

d. Konsep Islam tentang Budaya Sekolah

Dalam Islam, terdapat isyarat-isyarat yang mengarah untuk membangun budaya sekolah yang baik, yang tentunya sudah melekat dalam kehidupan dan kepribadian muslim, baik secara ontologis, epistemologis, dan aksiologis sebagai berikut:

- 1). *Ontologi budaya sekolah pada Surat Al-Hujurat ayat 13 dan Surat Ali Imron ayat 112.*

⁹⁵ Gary Yukl, *Op.Cit.*, hal.335.

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal (QS. Al-Hujurat : 13)."

Dijelaskan bahwa Allah SWT menciptakan manusia dari satu ayah dan satu ibu, yaitu Adam dan Hawa, kemudian Allah menjadikan manusia berbangsa-bangsa dan bersuku-suku dengan tujuan untuk saling mengenal, bukan untuk saling membanggakan *nasab* karena pada dasarnya orang yang paling mulia di sisi Allah adalah orang yang bertaqwa.

ضَرَبَتْ عَلَيْهِمُ الدِّلَّةُ أَيَّنَ مَا تُقِفُوا إِلَّا بِحَبْلٍ مِنَ اللَّهِ وَحَبْلِ مِنَ النَّاسِ
وَبَاءُ وَبَغَضٍ مِنَ اللَّهِ وَضَرَبَتْ عَلَيْهِمُ الْمَسَكَةَ ذَاكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا
يَكْفُرُونَ بِعَايَةِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ الْأَنْبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقٍّ ذَاكَ بِمَا عَصَوْا
وَكَانُوا يَعْتَدُونَ ﴿١١٢﴾

Artinya: "Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia, dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah dan mereka diliputi kerendahan. Yang demikian itu karena mereka kafir kepada ayat-ayat Allah dan membunuh para nabi tanpa alasan yang benar. Yang demikian itu disebabkan mereka durhaka dan melampaui batas." (QS. Ali Imron: 112).

- 2). *Epistemologi budaya sekolah pada Surat Al-Ahzab ayat 21 dan Surat Al-Mumtahanah ayat 6.*

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٦﴾

Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah (QS. Al-Ahzab: 21)."

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيهِمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَمَن
يَتَوَلَّ فَإِنَّ اللَّهَ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ ﴿٦﴾

Artinya: "Sesungguhnya pada mereka itu (Ibrahim dan umatnya) ada teladan yang baik bagimu; (yaitu) bagi orang-orang yang mengharap (pahala) Allah dan (keselamatan pada) Hari Kemudian. Dan barangsiapa yang berpaling, maka sesungguhnya Allah Dia-lah yang Maha kaya lagi Maha Terpuji (QS. Al-Mumtahanah : 6)."

- 3). Aksiologi budaya sekolah pada Surat Ali Imron ayat 103 dan 159, Al-Maidah ayat 2.

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ
كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى
شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ
تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

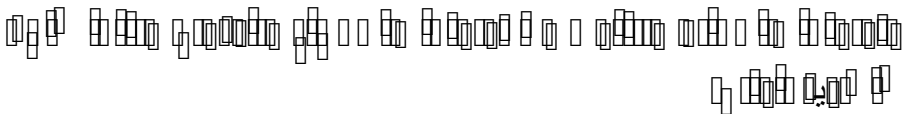
Artinya: "Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk (QS. Ali Imron : 103)."

Sementara itu, dalam Surat Ali Imron ayat 159, Allah SWT berfirman sebagai berikut:

وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَوَّلِيْنَ ۚ كَانُوا عَمٰى اٰيٰتِنَا ۚ وَلَٰكِن لَّا تَتَّبِعُوهُمْ سَآءَ مَا تَحْكُمُوْنَ ۚ
وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَوَّلِيْنَ ۚ كَانُوا عَمٰى اٰيٰتِنَا ۚ وَلَٰكِن لَّا تَتَّبِعُوهُمْ سَآءَ مَا تَحْكُمُوْنَ ۚ
وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَوَّلِيْنَ ۚ كَانُوا عَمٰى اٰيٰتِنَا ۚ وَلَٰكِن لَّا تَتَّبِعُوهُمْ سَآءَ مَا تَحْكُمُوْنَ ۚ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya (QS. Ali Imron : 159).”

Selanjutnya, dalam Surat Al-Maidah ayat 2 sebagai berikut:



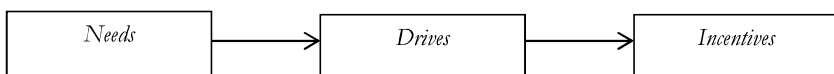
Artinya: ”Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya (QS. Al-Maidah : 2).”

Budaya organisasi ini tentunya juga dipengaruhi oleh sifat (tabiat) dan pengaruh alam sekitarnya, sebagaimana dikatakan bahwa seseorang harus bekerja dengan penuh ketekunan dengan mencurahkan seluruh keahliannya. Jika seseorang bekerja sesuai dengan kemampuannya, maka akan melahirkan hal-hal yang optimal. Organisasi yang baik tentunya akan dapat dibangun jika tercipta budaya organisasi yang kondusif.

4. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang artinya bergerak. Kemudian diadopsi ke bahasa Inggris *to move* kemudian menjadi *motivation* dan diadopsi oleh bahasa Indonesia menjadi motivasi. Fred Luthans mengemukakan definisi motivasi yaitu ”*Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive*”. Proses motivasi digambarkan sebagai berikut:



Dengan demikian, motivasi terdiri dari tiga elemen yaitu sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan (*needs*) terjadi akibat ketidakseimbangan fisiologis dan psikologis.
- 2) Dorongan (*drives*) atau motif (*motives*) yang berorientasi pada tindakan dan

menyediakan energi untuk mencapai insentif.

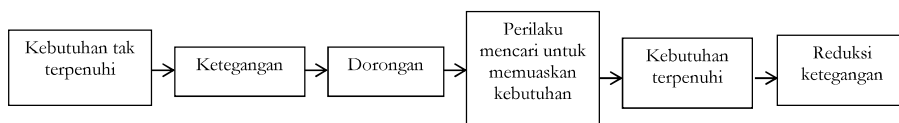
- 3) Insentif (*incentives*) merupakan apa saja yang akan menghilangkan kebutuhan atau mengurangi dorongan. Insentif ini akan menyeimbangkan kembali ketidakseimbangan fisiologis dan psikologis serta mengurangi dorongan.

Motivasi ini merupakan persepsi terhadap harapan dan berkaitan dengan faktor psikologis yang mendorong perilaku saat bekerja, dalam hal ini subjeknya adalah para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Motif merupakan alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak melalui cara tertentu. Motivasi ini terdiri dari tiga komponen, yaitu arah (*direction*) – apa yang seseorang coba untuk lakukan, usaha (*effort*) – seberapa keras seseorang mencoba, dan ketekunan (*persistence*) – berapa lama seseorang mencobanya. Hal ini sejalan dengan pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, yaitu sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama; ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka.

Proses motivasi menurut Robbins ini digambarkan sebagai berikut:



Artinya, kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menimbulkan ketegangan dan memunculkan dorongan dalam diri seseorang. Dorongan ini akan menimbulkan perilaku mencari untuk menemukan tujuan tertentu, yang apabila dapat tercapai akan memuaskan kebutuhan. Dan apabila kebutuhan terpenuhi, maka pemuasan kebutuhan ini akan mengurangi ketegangan.

Dengan demikian, ada beberapa kesimpulan tentang motivasi sebagaimana dikemukakan oleh James I. Gibson, dkk, yaitu sebagai berikut:

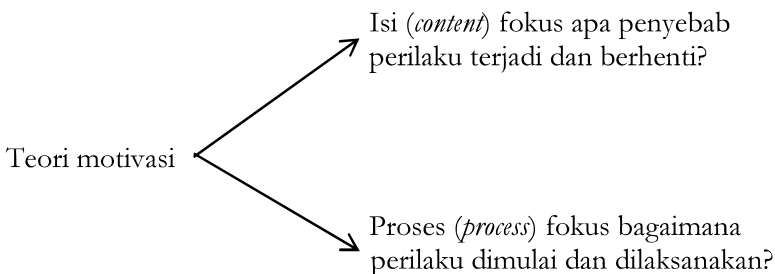
1. Para pakar mempunyai penafsiran yang berbeda dan menekankan pada faktor yang berbeda.
2. Motivasi berhubungan dengan perilaku dan kinerja.
3. Tujuan dan arahan saling berkaitan.
4. Motivasi merupakan hasil dari peristiwa dan proses, baik secara internal maupun eksternal dari masing-masing individu.
5. Penelitian tentang motivasi terus berkembang, dan masih banyak aspek dari motivasi ini yang belum terungkap.

b. Teori-teori Motivasi

Motivasi merupakan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan. Para peneliti mengajukan dua kategori umum tentang teori motivasi untuk menjelaskan proses psikologis yang mendasari motivasi pegawai, yaitu:

1. Teori isi motivasi (*content theories of motivation*), fokus pada identifikasi faktor-faktor internal, seperti insting, kebutuhan, kepuasan, dan karakteristik pekerjaan yang memberikan energi pada motivasi pegawai.
2. Teori proses motivasi (*process theories of motivation*), fokus kepada penjelasan proses pengaruh faktor internal dan kognisi terhadap motivasi pegawai.

Kedua teori motivasi ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Secara singkat, di satu pihak secara pasif, motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi, baik karyawan maupun sumber daya lainnya. Di lain pihak dari segi aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi

karyawan agar secara produktif berhasil mencapai tujuan.

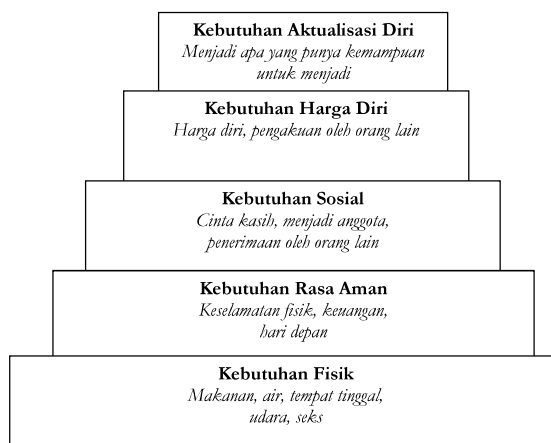
Secara umum, beberapa teori motivasi kerja ini berasumsi bahwa dengan memberi motivasi yang tepat, maka orang akan bekerja secara baik dan positif. Seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah harus mengetahui dan dapat menentukan apa yang menjadi kekuatan motivasi dari para bawahannya, dalam hal ini para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Berikut akan diuraikan beberapa teori motivasi, yang terangkum dalam teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Harold Maslow, teori motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh David C. McClelland, teori harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom, dan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg.

a) Abraham Harold Maslow dengan Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi ini berasumsi bahwa motivasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Artinya, motivasi adalah upaya memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam hal pemenuhan kebutuhan itu terdapat suatu urutan yang memperlihatkan skala prioritas pemenuhannya. Suatu kebutuhan merupakan hal yang penting, tidak dapat dihindari dan ditujukan untuk memenuhi suatu kondisi.

Teori Hierarki Kebutuhan ini dikemukakan oleh Abraham Harold Maslow yang dikenal tentang “*need hierarchy theory*”. Maslow dalam Wirawan mengemukakan bahwa lima kebutuhan ini disusun dalam *Hierarchy of Needs Model* sebagaimana gambar berikut ini:



Menurut Maslow, setiap manusia mempunyai lima jenis kebutuhan yang tersusun secara hierarkis (*heirarki kebutuhan*), yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik (*physiological needs*). Merupakan kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan primer yang tidak dipelajari. Contohnya, kebutuhan rasa lapar, haus, tidur, seks. Dalam organisasi, kebutuhan ini dapat berupa gaji yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan rasa aman, stabilitas, dan ketiadaan rasa sakit fisik dan emosional. Dalam organisasi, kebutuhan ini dapat dipenuhi oleh asuransi kesehatan, hak pensiun, dan penggunaan peralatan keamanan di tempat yang berbahaya.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Kebutuhan untuk diakui menjadi anggota kelompok sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa dibutuhkan. Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui interaksi sosial di mana orang menerima pertemanan dan kasih sayang.
4. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*). Kebutuhan orang untuk merasa penting dan diakui oleh orang lain bahwa ia penting. Kebutuhan akan kekuasaan, prestasi, status, merupakan contoh dari kebutuhan ini. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan akan harga diri sendiri (*self-esteem*) dan pengakuan harga diri dari orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*). Maslow mendefinisikan kebutuhan ini sebagai keinginan untuk menjadi apa saja yang orang punya kemampuan untuk menjadi. Orang berupaya untuk menjadi apa yang ia impikan untuk mengembangkan dirinya setinggi mungkin. Maslow memandang *self-actualization* sebagai proses, bukan suatu keadaan akhir. Orang menjadi lebih tinggi tergantung kemampuan mereka yang selalu meningkat.⁹⁶

Menurut Maslow apabila tingkat bawah secara relatif kebutuhan telah terpenuhi, maka akan timbul keinginan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Dan tentunya, kebutuhan manusia ini juga merupakan suatu rangkaian yang tidak terpisahkan antara kebutuhan yang satu dengan yang lainnya.

b) David C. McClelland dengan Teori Motivasi Berprestasi

Teori kebutuhan juga dikemukakan oleh David C. McClelland, yang menyusun teori motivasi yang dikenal dengan nama “teori kebutuhan berprestasi” atau “need

96 *Ibid.*

achievement theory”, yang menyatakan bahwa manusia mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi atau *need for achievement* (nAch), yaitu dorongan untuk unggul, untuk menghasilkan dalam hubungan standar, untuk melangkah menuju kesuksesan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan atau *the need for power* (nPow), yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara tertentu.
3. Kebutuhan untuk afiliasi atau *the need for affiliation* (nAff), yaitu keinginan untuk mempunyai hubungan interpersonal dekat.⁹⁷

Prestasi bisa didefinisikan sebagai tingkat di mana orang berharap menyelesaikan sasaran yang menantang, berhasil dalam suatu persaingan, dan menunjukkan keinginan untuk umpan balik yang jelas berkaitan dengan kinerja.⁹⁸

Penelitian David McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi – dorongan untuk berhasil atau unggul - berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan; orang dengan kebutuhan berprestasi yang rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama.⁹⁹

Hasil penelitian David McClelland mengenai profil karakteristik orang yang sukses yang memiliki karakteristik khusus sebagai berikut:

1. Pengambilan resiko sedang; orang dengan pencapaian rendah mengambil resiko besar atau mengambil sedikit resiko, dan orang yang sukses mengambil resiko sedang.
2. Kebutuhan umpan balik segera; orang yang atingkat prestasinya tinggi berkeinginan untuk mendapat umpan balik yang cepat; menyukai aktivitas yang memberikan umpan balik berharga dan cepat mengenai kemajuan mereka mencapai tujuan.
3. Puas dengan prestasi; orang dengan tingkat prestasi/pencapaian tinggi menganggap menyelesaikan tugas merupakan hal yang menyenangkan secara pribadi; mereka tidak mengharapkan atau menginginkan penghargaan material.
4. Asyik dengan tugas; orang yang tingkat pencapaiannya tinggi menentukan

⁹⁷ *Ibid.*, 683

⁹⁸ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Andi, 2006), hal.274.

⁹⁹ James A.F. Stoner, dkk, *Manajemen*, (Jakarta: Gramedia, 2003), hal.142.

tujuannya, mereka cenderung total dengan tugas mereka sampai selesai dengan sukses. Mereka tidak tahan meninggalkan pekerjaan terbengkalai dan tidak puas dengan diri sendiri sampai mereka menggunakan usaha maksimal.¹⁰⁰

c) *Victor Vroom dengan Teori Motivasi Harapan*

Victor Vroom, mengungkapkan pada teori kognitif, harapan memberi kontribusi signifikan untuk memahami kompleksnya proses motivasi kerja.¹⁰¹ Artinya jika seseorang memahami tugas dan tanggung jawabnya, memiliki kemampuan, keterampilan dan keahlian yang diperlukan, mereka akan termotivasi untuk menggunakan kemampuan tersebut, akibatnya prestasi mereka akan baik. Dan jika prestasi mereka baik kemudian disertai dengan imbalan intrinsik maupun ekstrinsik, serta dirasakan adil, maka akan menghasilkan kepuasan.

Menurut Simanjuntak dalam Edy Sutrisno, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu: pelatihan kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan serta hubungan antara atasan dan bawahan.¹⁰²

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan

100 Luthans, *Op.Cit.*, hal.274-275.

101 Fred luthans, *Perilaku Organisasi, Op.Cit.*, hal. 286.

102 Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana. 2011), hal.103.

berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

d) *Frederick Herzberg dengan Teori Motivasi Dua Faktor*

Frederick Herzberg, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Syderman mengemukakan teori tentang motivasi dan kepuasan kerja yang menganalisis bahwa ada sekelompok faktor yang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja dan ada sekelompok faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja atau apatis. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Faktor-faktor motivator, yaitu faktor-faktor yang berada dalam pekerjaan. Faktor-faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Jika faktor-faktor ini ada, akan mendorong lebih banyak upaya, akan tetapi jika tidak ada, akan menghasilkan ketidakpuasan kerja.
2. Faktor-faktor penychat (*hygiene factors*), yang berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja. Faktor penychat adalah faktor-faktor yang jika ada dan jumlahnya mencukupi faktor-faktor motivator dapat ada dan bekerja. Jika jumlah faktor-faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi, faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja, akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.¹⁰³

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa ada dua kondisi yang dapat memotivasi atau mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya, yaitu *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan), yang kemudian diistilahkan dengan motivators dan *hygiene factors*.

Motivators berasal dari pekerjaan itu sendiri atau satisfier dan disebut juga sebagai motivasi intrinsik, yaitu adanya kepuasan atau perasaan positif atau hasil langsung yang didapat dalam pekerjaan tersebut, seperti prestasi kerja, pengakuan orang lain (pengakuan dari sesama rekan kerja atau pengakuan dari atasan), tanggung jawab, peluang untuk maju (kemungkinan pengembangan karir), dan pekerjaan itu sendiri.

Hygiene factors yaitu perasaan negatif atau dissatisfier dan disebut juga motivasi ekstrinsik, yaitu faktor yang dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan, seperti kompensasi (upah atau gaji), keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, dan mutu dari supervisi, serta hubungan interpersonal di antara rekan kerja, atasan maupun bawahan.

Artinya, dalam penelitian ini istilah motivators dan hygiene factors lebih

103 Wirawan, *Op.Cit.*, hal.685.

tepat digunakan dalam memahami istilah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, dengan indikasi bahwa antara motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat dekat dan akan berpengaruh besar dalam proses penelitian motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri orang itu sendiri yang diakibatkan oleh faktor intrinsik maupun oleh faktor di luar individu orang tersebut yang disebut faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang dijangkau. Sedangkan faktor ekstrinsik dapat timbul karena berbagai sumber seperti, pengaruh pemimpin, kolega, atau faktor lain yang lebih kompleks. Tetapi faktor intrinsik maupun ekstrinsik dapat timbul karena adanya rangsangan.

Faktor ekstrinsik dan intrinsik dalam teori dua faktor dan Herzberg dapat diangkat menjadi dimensi yang mencerminkan berbagai faktor yang berpengaruh kuat atau tidaknya motivasi seseorang dalam bekerja. Dengan demikian motivasi kerja bisa diartikan sebagai dorongan untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya berdasarkan pada standar keunggulan. Jadi motivasi kerja guru bukan saja dorongan untuk berbuat sesuatu tetapi lebih mengacu pada suatu ukuran keberhasilan yang didasarkan pada penyelesaian tugas.

E. Mulyasa berpendapat bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.¹⁰⁴

Hubungannya dengan kinerja bahwa motivasi merupakan bagian dari unsur yang dapat membentuk atau mempengaruhi kepuasan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Dalam melaksanakan kerja pada sebuah organisasi. Robbins mengemukakan pendapatnya bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.¹⁰⁵

Sedangkan menurut Rivai, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua kelompok. yaitu faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik adalah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari

104 Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.*, 95

105 Steppen P. Robbins, *Op.Cit.*, p. 213.

luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.¹⁰⁶

Dengan demikian, motivasi kerja adalah dorongan dari dalam dan luar (*ekstrinsik dan intrinsik*) diri individu untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sekarang untuk mencapai tujuan dengan indikator berupaya meningkatkan prestasi kerja, melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur kerja, menerima tanggung jawab, berupaya lebih baik dari sekarang, dan berupaya melebihi prestasi orang lain.

Allah SWT telah berfirman dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10 sebagai berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: "Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung". (QS. Al-Jumu'ah : 10)

Dengan demikian, motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang menyukai dorongan kerja tanpa mengharap imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaannya tersebut. Tentunya, Konsep Islam tentang dunia sebagai ladang akhirat, memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan, namun sebagai sarana merealisasikan kesejahteraan manusia, seperti yang tertuang dalam surat Al-Qashshash ayat 77 sebagai berikut:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan

106 Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op.Cit.* hal.478.

janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”. (QS. Al-Qashshash : 77).

B. Studi Relevan

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa ahli, yang mencoba menghubungkan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional, misalnya yang telah dilakukan oleh Seokhwa Yun, dkk dalam penelitiannya dengan judul *”Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship”*, hasilnya penelitiannya menunjukkan bahwa pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan perilaku anggota organisasi dalam tim, dan menjadi penghubung kepuasan kerja.

Penelitian ini didukung oleh Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa dalam penelitiannya dengan judul *”The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee”*), menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain itu ada juga penelitian yang berusaha mengaitkan kepuasan kerja dengan motivasi seperti dilakukan oleh M. Krishna Murthy dan S. Varalakshmi dalam penelitiannya berjudul *”Employee’s Motivation : An Energizer for Philosophical Thinking”*). Temuan penelitian menunjukkan bahwa para pegawai setuju bahwa mereka yang dibayar dengan gaji yang rasional untuk pekerjaan mereka mempunyai kesempatan besar untuk memberikan kontribusi yang terbaik kepada masyarakat secara umum.

Penelitian yang sama juga didukung oleh Ishfaq Ahmed, dkk dengan judul *”Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of The Punjab, Pakistan”*) dengan hasil penelitiannya menyatakan bahwa faktor motivasi memainkan peranan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas dapat meningkatkan kinerja organisasi.. Penelitian ini juga didukung oleh Tan Shen Kian, dkk (*”Job Satisfaction and Motivation: What are the Difference among These Two?”*), yang menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua faktor utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Kotter (1989) sendiri melihat lembaga sebagai suatu budaya yang berpusat pada pemimpin adalah esensial karena pemimpin memotivasi dan memberdayakan orang (salahsatunya adalah staf).

Melihat studi yang dilakukan oleh beberapa pakar tersebut, di samping peneliti lainnya hampir tidak ditemukan penelitian yang berusaha menggabungkan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan motivasi kerja. Berangkat dari pemikiran ini, maka dapat dijelaskan bahwa kawasan penelitian ini adalah tentang kepuasan kerja dengan menghubungkannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan motivasi kerja. Peneliti terdahulu melakukan kajian secara terpisah dengan kepuasan kerja ini. Ada yang menghubungkan kepuasan kerja dengan kepemimpinan saja, ada juga yang menghubungkan kerja dengan budaya kerja saja, bahkan ada juga yang menghubungkan kepuasan kerja dengan motivasi saja. Karena itulah, peneliti berpandangan bahwa akan lebih baik penelitian yang dilakukan apabila kepuasan kerja dikaitkan dengan faktor kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan motivasi kerja.

Melihat kawasan penelitian secara parsial ini, maka peneliti mengangkat penelitian dengan menggabungkan secara bersama-sama dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi". Beberapa penelitian yang dijadikan bahan bacaan atau penelitian yang relevan dengan topik penelitian ini adalah sebagaimana yang akan diuraikan selanjutnya yang menggambarkan keterkaitan antar variabel yang juga akan menjelaskan *state of the arts* penelitian ini.

Seokhwa Yun, dkk meneliti tentang kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menguji apakah kepemimpinan berhubungan dengan perilaku anggota organisasi dalam tim. Hasilnya mengindikasikan bahwa pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan perilaku anggota organisasi dalam tim. Kepemimpinan juga menjadi penghubung kepuasan kerja.¹⁰⁷

Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa meneliti tentang variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kepuasan kerja. Temuan hasil analisis menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) sikap kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 4) kepemimpinan

107 Seokhwa Yun, dkk. *Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship* dalam *International Journal of Leadership Studies*, Vol.2 Iss.3, 2007.

mempunyai pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja pegawai, dan 5) sikap kerja mempunyai pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja pegawai.¹⁰⁸

Takuma Kimura meneliti tentang aspek kepemimpinan dan kepuasan kerja. Penelitian ini menguji hipotesis apakah persepsi politik dan orientasi pasar menjadi faktor mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pegawai. Data dikumpulkan dari sejumlah 200 orang pegawai yang bekerja di perusahaan Jepang, dan uji hipotesis menggunakan Model SEM dengan AMOS 16.0.¹⁰⁹

Andreia dan Carmen mengangkat tema pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini berusaha mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang optimal dan efektif serta banyak diinginkan oleh para pegawai, dengan memfokuskan pada pengaruh positif dan negatif dari gaya kepemimpinan pada tingkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para pegawai.¹¹⁰

Furkan Baltaci, dkk meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan tinjauan literatur secara mendalam untuk menunjukkan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, yaitu kepemimpinan visionary, transformasional, dan transactional. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transactional berpengaruh utama terhadap kepuasan kerja.¹¹¹

Neelima Vatsa meneliti tentang kepuasan kerja dan perilaku organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaan mereka, yang terdiri dari berbagai faktor kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan kerja ini merefleksikan penilaian individu secara afektif dan kognitif tentang kondisi dan atribut pekerjaannya.¹¹²

108 Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa. *The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee* dalam International Journal of Management Studiess and Research, Volume 2, Issue 5, Juni 2014.

109 Takuma Kimura. *Transformational Leadership and Job Satisfaction : The Mediating Effects of Perceptions of Politics and Market Orientation in the Japanese Context* dalam International Journal of Business Science and Applied Management, Volume 7, Issue I, 2012.

110 Andreia dan Carmen. *The Effects of Leadership Style on the Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment from The Hotel Industry* dalam Proceedings of the 6th International Management Conference, "Approach in Organisational Management", 15-16 November 2012, Romania.

111 Furkan Baltaci, dkk. *The Effects of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformastional Leadership, Transactional Leadership* dalam 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 – June 01 2012, Sarajevo.

112 Neelima Vatsa. *Relationship of Job Satisfaction with Organization Behavior* dalam International Journal of Educationand Apliied Research, Volume 3, Issue 2, July – Dec 2013.

Murat KOC, dkk menjadikan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai tema penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peranan manajemen sumber daya manusia, kaitannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara manajemen sumber daya manusia dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.¹¹³

Ulfiani Rahman, dkk meneliti tentang hubungan antara perilaku organisasi dengan kepuasan kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model keberhasilan diri, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan menjadi mediasi hubungan antara keberhasilan diri dan perilaku warga organisasi.¹¹⁴

Cevat Elma mengangkat tema persepsi guru tentang keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara tipe keadilan organisasi dan dimensi kepuasan kerja. Keadilan interaksional dan keadilan prosedural mempunyai nilai positif terhadap kepuasan kerja, sementara keadilan distributif tidak bernilai signifikan.¹¹⁵

Aynur B. Bostanct memfokuskan penelitian pada perilaku guru dan kepemimpinan. Temuan penelitian ini berhubungan dengan adanya korelasi positif antara perilaku guru Sekolah Dasar dengan kesuksesan kepemimpinan. Misalnya, sub dimensi perilaku warga organisasi mengarah pada individu-individu dalam organisasi yang secara signifikan mempengaruhi tugas, pengembangan kemampuan, interaksi antar personil dan dimensi dukungan dari pemimpin.¹¹⁶

Muhammad Jamal Shah, dkk meneliti tentang kepuasan kerja dan motivasi guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif secara signifikan antara penghargaan dan pengakuan, kepuasan dengan supervisi dan pekerjaan itu sendiri, dengan kepuasan kerja, dan mengobservasi antara kepuasan

113 Murat KOC, dkk. *Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Organizational Commitment* dalam *International Journal of Academic Research, in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No.9, September 2014.

114 Ulfiani Rahman, dkk. *The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesians Teachers* dalam *International Journal of Business and Social Science*, Vol.5, No.9, August 2014.

115 Cevat Elma. *The Predictive Value of Teachers' Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction* dalam *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 51, 2013.

116 Aynur B. Bostanct. *The Prediction Level of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors on The Successful Practice of Shared Leadership* dalam *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 51, 2013.

kerja dan motivasi intrinsik.¹¹⁷

M. Krishna Murthy dan S. Varalakshmi memfokuskan penelitian pada masalah motivasi pekerja. Motivasi adalah proses psikologis yang diarahkan pada perilaku. Motivasi adalah kekuatan dari dalam diri yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Motivasi merupakan dorongan untuk mencapai kebutuhan dan tujuan yang tidak terpuaskan pada diri seseorang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa para pegawai setuju bahwa mereka yang dibayar dengan gaji yang rasional untuk pekerjaan mereka mempunyai kesempatan besar untuk memberikan kontribusi yang terbaik kepada masyarakat.¹¹⁸

Ishfaq Ahmed, dkk mengangkat tema tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Faktor motivasi memainkan peranan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas dapat meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh faktor motivasi pada kepuasan kerja pegawai. Penelitian menyimpulkan bahwa faktor motivasi intrinsik mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja pegawai.¹¹⁹

Annierah Maulana Usop, dkk meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja para guru. Penelitian ini menemukan hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja antara para guru. Hasilnya, para guru di Kota Cotabato menunjukkan level kinerja yang tinggi. Kepuasan kerja ini berkaitan dengan kebijakan sekolah, supervisi, pembayaran, hubungan interpersonal, kesempatan promosi, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab.¹²⁰

Tan Shen Kian, dkk meneliti secara terfokus tentang kepuasan kerja dan motivasi. Motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua faktor utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dan penelitian ini

117 Muhammad Jamal Shah, dkk. *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions* dalam *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.8, April 2012.

118 M. Krishna Murthy dan S. Varalakshmi. *Employee's Motivation : An Energizer for Philosophical Thinking* dalam *International Journal of Science and Humanities*, Volume 1, Number 2, July – December 2015.

119 Ishfaq Ahmed, dkk. *Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of The Punjab, Pakistan* dalam *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.3, March 2010.

120 Annierah Maulana Usop, dkk. *Work Performance and Job Satisfaction among Teachers* dalam *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.3, No.5, March 2013.

mengidentifikasi variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi.¹²¹

Tiur Asi Siburian meneliti tentang budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi para guru. Penelitian ini menguji hipotesis: 1) pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru, 2) pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi guru, 3) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, 4) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru, 5) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru, dan 6) pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi guru. Dan temuan penelitian menyatakan bahwa semua variabel berpengaruh langsung secara signifikan.¹²²

Assoc. Prof. Dr. Mong-Chien HSU dan Assoc. Prof. Dr. Kao-Mao CHEN meneliti variabel motivasi dan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi motivasi diri anggota organisasi, dan menguji hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen, serta untuk memahami tingkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru. Ditemukan bahwa motivasi ekstrinsik lebih besar daripada motivasi intrinsik.¹²³

Mohammad Farzanjou memfokuskan penelitian pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota fakultas dalam universitas. Secara teoritis, Herzberg menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sikap dan persepsi staf, metode administrasi, kebijakan organisasi, supervisi, keamanan kerja, kondisi kerja, status, tingkatan gaji, hubungan bilateral, supervisor, kesetaraan, kehidupan pribadi staf.¹²⁴

Wesly Hutabarat meneliti tentang budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan

121 Tan Shen Kian, dkk. *Job Satisfaction and Motivation: What are the Difference among These Two?* dalam *European Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.2, May 2014.

122 Tiur Asi Siburian. *The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia* dalam *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.3, No.12, June 2013.

123 Assoc. Prof. Dr. Mong-Chien HSU dan Assoc. Prof. Dr. Kao-Mao CHEN. *A Study on the Relationship Among Self-Motivation, Organizational Commitment and Job Satisfaction of University Faculty Members in Taiwan* dalam *International Journal of New Trends in Education and Their Implications*, Vol.3, Issue 3, July 2012.

124 Mohammad Farzanjou. *Factors Affecting Job Satisfaction in University Faculty Members* dalam *International Journal of Current Research and Review*, Vol.04, Issue 01, January 2012.

kerja. Penelitian ini mengembangkan model kinerja guru dengan hubungan sebab akibat antara kinerja guru yang dominan, yaitu budaya organisasi, struktur organisasi, dan motivasi kerja. Kinerja guru, termasuk promosi kerja, dan umpan balik untuk meningkatkan kinerja guru.¹²⁵

Jung Tsun Liu menjadi salah satu variabel penelitian adalah kepuasan kerja. Penelitian ini mengeksplorasi Total Quality Management dan kepuasan kerja dari beberapa peneliti di Taiwan. Perspektif TQM ini mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa TQM mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Para pemimpin organisasi mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan dan kegagalan implementasi TQM. Organisasi yang mengimplementasikan TQM secara holistik dapat secara efektif menambah kinerja pendidikan dan latihan.¹²⁶

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Salim Ganiru dengan judul "*Pengaruh Pengetahuan Tentang Manajemen, Iklim Kerja, dan Konsep Diri Terhadap Kinerja Pejabat Eselon III di Pemerintah Provinsi Maluku Utara*". Ia meneliti tentang pengaruh variabel iklim kerja. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa perubahan atau variasi yang muncul pada kinerja pejabat eselon III dipengaruhi oleh pengetahuan tentang manajemen, iklim kerja, dan konsep diri. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan dan perbaikan kinerja pejabat eselon III, pengetahuan tentang manajemen, iklim kerja, dan konsep diri harus dimasukkan dalam perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia di Provinsi Maluku Utara, tetapi variabel-variabel lain perlu menjadi perhatian dalam penelitian lanjutan tentang kinerja.¹²⁷

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Budi Hermawan dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen*". Fokus penelitiannya terletak pada pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen/variabel bebas. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa variasi kepuasan kerja guru dipengaruhi, baik secara langsung maupun secara tidak langsung oleh variasi berbagai variabel, di

125 Wesley Hutabarat. *Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction* dalam *Asian Social Science*, Vol.11, No.18, 2015.

126 Jung Tsun Liu. *The Study of Total Quality Management and Job Satisfaction in Land Authority from North Taiwan* dalam *International Journal of Organizational Innovation*, Volume 8, Number 4, April 2016.

127 Salim Ganiru, *Pengaruh Pengetahuan Tentang Manajemen, Iklim Kerja, dan Konsep Diri Terhadap Kinerja Pejabat Eselon III di Pemerintah Provinsi Maluku Utara*. Disertasi (Jakarta: UNJ, 2007).

antaranya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Budaya organisasi yang telah terbentuk dengan baik akan memberikan kepuasan kerja bagi para dosen.¹²⁸

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Asro'i dengan judul "*Studi tentang Kinerja Mengajar Guru (Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah, Motivasi Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah Aliyah se-Kota Bekasi*". Ia meneliti tentang pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah, dan motivasi kerja sebagai variabel independen/ variabel bebas. Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah, motivasi kerja, dan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru di Madrasah Aliyah. Kepada kepala madrasah disarankan agar lebih fokus pada aspek akademik, dan kepada guru disarankan agar meningkatkan kinerja mengajar melalui kegiatan refleksi.¹²⁹

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Jainabee Bt. L. S. MD. Kassim dengan judul "*Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di Maktab Perguruan Malaysia*". Ia meneliti variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa pembinaan budaya memerlukan sumber daya manusia yang mantap, dan kepemimpinan sangat penting untuk membina budaya tersebut. Kepuasan kerja dilihat dari aspek budaya organisasi yang ada dan yang diinginkan, juga dipengaruhi oleh faktor lain, termasuk harapan dari anggota organisasi.¹³⁰

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Jafri bin Abu dengan judul "*Perancangan dan Pelaksanaan Penempatan Guru Mengikut Tugas dan Kepuasan Kerja di Sekolah Menengah Kebangsaan Malaysia*". Ia Meneliti tentang Kepuasan Kerja di lembaga pendidikan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan secara maksimal, yaitu dengan merancang dan menempatkan guru sesuai dengan tugas yang tepat, sehingga guru merasa puas dengan tugas yang dilaksanakannya.¹³¹

128 Budi Hermawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kausal di UT)*. Disertasi (Jakarta: UNJ, 2009).

129 Asro'i, *Studi tentang Kinerja Mengajar Guru (Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah, Motivasi Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah Aliyah se-Kota Bekasi)*. Disertasi (Bandung: UPI, 2013).

130 Jainabee Bt. L. S. MD. Kassim. *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di Maktab Perguruan Malaysia*. Disertasi (Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia, 2005).

131 Jafri bin Abu, *Perancangan dan Pelaksanaan Penempatan Guru Mengikut Tugas dan Kepuasan*

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Siti Raudhatul Jannah dengan judul *”Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Pengembangan Karir Tenaga Pendidik di Lingkungan Kementerian Agama di Provinsi Jambi”*. Ia meneliti tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berprestasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karir guru dan pegawai di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jambi dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi. Terdapat pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, baik secara parsial maupun secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi terhadap variabel pengembangan karir guru dan pegawai di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jambi.¹³²

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Ansori dengan judul *” Pengaruh Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Lingkungan Kopertais Wilayah XIII Jambi”*. Ia meneliti tentang kepuasan kerja dosen. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi berprestasi, iklim organisasi, dan komitmen kerja dosen di lingkungan Kopertais Wilayah XIII Jambi. Terdapat pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, baik secara parsial maupun secara simultan antara variabel motivasi berprestasi, iklim organisasi, dan komitmen kerja terhadap kepuasan kerja dosen di lingkungan Kopertais Wilayah XIII Jambi¹³³

Dengan demikian, terlihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan terhadap fokus permasalahan yang telah diteliti oleh masing-masing peneliti. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti terfokus pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Lokasi penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Provinsi Jambi.

Penelitian dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan angket dalam bentuk skala likert, dengan sampel sejumlah 260 orang guru, yaitu 30 orang sebagai sampel uji coba dan 230 orang sebagai sampel penelitian, dengan menggunakan teknik analisis jalur, yaitu menguji 10 (sepuluh) hipotesis penelitian.

Kerja di Sekolah Menengah Kebangsaan Malaysia. Disertasi (Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia, 2005).

132 Siti Raudhatul Jannah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Pengembangan Karir Tenaga Pendidik di Lingkungan Kementerian Agama di Provinsi Jambi* . Disertasi (Jambi: IAIN STS, 2016).

133 Ansori. *Pengaruh Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Lingkungan Kopertais Wilayah XIII Jambi*. Disertasi (Jambi: IAIN STS, 2016).

BAGIAN KETIGA

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

1. Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi

a. Historis dan Geografis

Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi didirikan pertama kali pada tahun 1968 pada masa kepemimpinan KH. Qodir Ibrahim (1968-1971). Pada masa kepemimpinan KH. Qodir Ibrahim tersebut, Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang memisahkan diri dengan Pondok Pesantren As'ad yang pada waktu itu bernama Pendidikan Guru Agama. Sampai digantikannya kepemimpinan KH. Qodir Ibrahim oleh KH. Nurdin Roni (1971-1976) madrasah ini masih bernama Pendidikan Guru Agama.

Setelah satu tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1977 M diganti dari PGA (Pendidikan Guru Agama) menjadi MAAIN (Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri) pada tahun (1977-1980). Pada waktu itu di bawah pimpinan A. Latif (1976-1984). Pada kepemimpinan beliau, MAAIN mulai berjaya, hal ini ditandai dengan banyaknya siswa-siswi MAAIN yang meraih prestasi-prestasi gemilang baik di bidang ilmu agama, umum, hingga olahraga. Pada masa itu, MAAIN ini sempat dijuluki "*King of Volley*", karena siswa MAAIN banyak meraih piala penghargaan di bidang *volley ball*, baik dari tingkat Sekolah Menengah Atas sampai tingkat mahasiswa yang diadakan di Universitas Jambi.

Setelah itu MAAIN diganti lagi dengan nama MAN 40 (Madrasah Aliyah Negeri 40) karena MAN ini mendapat urutan ke 40 se-Indonesia, dan satu-

satunya Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kota Jambi. Pada waktu itu di bawah pimpinan Tabroni Khasim, BA (1980-1988) pada waktu itu MAN 40 diresmikan secara langsung oleh gubernur Jambi H. Jamaludin Tambunan SH (tahun 1980).

Hingga kemudian nama MAN 40 diganti kembali menjadi Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi (1980) hingga sekarang, karena MAN ini terletak di kelurahan Olak Kemang Kecamatan Danau Teluk Kota Jambi. Saat ini status akreditasi madrasah adalah A.¹³⁴

Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang beralamat di Jl. KH.Hasan Anang, Kelurahan Olak Kemang, Kecamatan Danau Teluk, Kabupaten Kota Jambi, No. Telp. Kantor Madrasah 0741 7122657, Fax atau e-mail man_olakkemang@yahoo.com. Kode Pos 36262. Adapun luas sekolah adalah 15.408 m². Batas-batas tanah Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang adalah:

1. Sebelah barat berbatasan dengan Jl. KH. Hasan Anang dan berhadapan dengan Pondok Pesantren AS'AD gedung baru.
2. Sebelah timur berbatasan dengan area persawahan.
3. Sebelah utara berbatasan dengan tanah pekarangan.
4. Sebelah selatan berbatasan dengan tanah pekarangan.¹³⁵

b. Visi dan Misi

1) Visi

Madrasah yang unggul dalam prestasi, teladan dalam berbudi pekerti, dan mampu menghadapi tantangan masa mendatang dengan landasan Islami.

2) Misi

- a. Menumbuhkan kecintaan terhadap ajaran Agama Islam dan Budaya Bangsa.
- b. Melaksanakan layanan Pendidikan yang berorientasi pada keagamaan.
- c. Menyiapkan siswa agar dapat mengabdikan di Masyarakat.
- d. Menjadikan Madrasah sebagai Pusat Keagamaan dan Pusat Keunggulan.¹³⁶

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi berjumlah 30 orang, yang terdiri dari 22 orang guru PNS dan 8 orang guru honor, sebagaimana

¹³⁴ Dokumentasi MAN Olak Kemang Kota Jambi, Tahun 2016.

¹³⁵ *Ibid.*

¹³⁶ *Ibid.*

diuraikan pada tabel berikut:¹³⁷

No	Nama/NIP	Bidang Studi
1	H.Muhammad Aman, M.Pd. I 197110121997031004	Bahasa Arab
2	Drs. Harsinto 196511261994031005	IPA Fisika
3	Nazaruddin S.Pd 196206261988031005	Sejarah Nasional
4	Surya Apriandy, S.Pd 198004182009011009	Ekonomi
5	Asia, S.Pd.I 197408102006042002	Fiqih
6	Mardiana, S.Pd 195803281982032002	Bahasa Indonesia
7	Nurjanah, S.Ag 196110281983032004	Al Quran Hadist
8	Drs. Agus Danton Juliar 196307251987031003	Sejarah Kebudayaan Islam
9	Drs. Sujarwo 196204031993031007	Matematika
10	Dra. Husniyati. S.Pd 196408281994012001	Bahasa Indonesia
11	Ali Sodikun, S.Ag, S.Pd 197104011994021001	Akidah Akhlak
12	Mahmudah, S.Ag 150 328 384	Fiqih
13	Dra. Erika Yunilma 196706292000122002	Matematika
14	Bujang Kataruddin, S.Pd 197001162002121003	IPA Biologi
15	Tites Sumarni, S.Pd 197303032002122001	IPA Kimia

137 *Ibid.*

16	Lestari, S.Pd 197908122005012001	Bahasa Inggris
17	Edi Sarman, S.Pd 196704032006041005	PKN
18	Lidya Suryati, S.Pd 197702142007012023	Ekonomi
19	Rohmiah, S.Pd.I 198005172005012006	Bahasa Arab
20	Khairil Sujai, S.Si 198107042009011008	Penjaskes
21	Roheli Ningsih, S.Si 197712202009012005	IPA Biologi
22	Munifatuzzuhro, S.Pd I 198611142011012016	Bahasa Inggris
23	Ahmad Helmi, S. Pd. I	Bahasa Arab
24	Hendra Saputra, S. Pd. I	Geografi
25	A. Tarmizi, S. S	Bahasa Inggris
26	Jelita Sri Puji Astuti, SE	Ekonomi
27	Siti Maisyarah, S. Kom	TIK dan Keterampilan
28	Desmara Dewi, S. Pd	Bahasa Indonesia
29	Emilda, S. Pd. I	Sejarah Nasional dan Bahasa Inggris
30	Yuriza Putri, S.Pd	BK

2. Madrasah Aliyah Negeri Model Jambi

a. Historis dan Geografis

Latar belakang sejarah MAN Model Jambi yang berada di kompleks perguruan Jl. Adityawarman Thehok adalah berasal dari kompleks PGAN Jambi yang luasnya mencapai 4,3 Ha yang dibeli dari dana anggaran Negara melalui DIP tahun 1969 oleh Asy Ari Thoha, BA (Kepala PGAN 6 tahun Jambi/PGAN Jambi periode III Tahun 1967-1983). Pada tahun 1973 kompleks PGAN ini mulai dibangun secara bertahap sebanyak 6 lokal dan pada tahun 1974 aktivitas belajar mengajar PGAN jambi yang waktu itu masih 6 tahun mulai dilaksanakan dan tahun 1975 PGAN Jambi yang semula berlokasi di Jl. Hayam Wuruk Simpang Jelutung Jambi secara keseluruhannya pindah ke kompleks perguruan ini.

Berkat dari sejarah singkat PGAN 6 tahun Jambi yang kemudian tahun 1978 PGAN 6 tahun Jambi mengalami alih fungsi atau perubahan menjadi PGAN Jambi selama 3 tahun setingkat SMA dan menjadi MTsN Jambi selama 3 tahun setingkat SMP yang saat itu masih dibawah pimpinan Asyari Thoha, BA (periode III) yang kemudian tahun 1983 PGAN Jambi dipimpin oleh Drs. H.A. Razak Hazzal hingga tahun 1989 (periode IV).

Selama dalam perjalanan PGAN (3 tahun) Jambi telah menghasilkan tenaga guru yang cukup besar dan kemudian sebagai realisasi keputusan Menteri Agama RI nomor 64 tahun 1990 tanggal 25 april 1990, maka PGAN Jambi yang dipimpin oleh Drs. Selamat Wasito (masa tugas 1989-1994 periode PGAN ke V dan periode I kepala MAN) dialih menjadi Madrasah Aliyah Negeri Jambi, sehingga dengan itu angka pada tahun ajaran 1990/1991 MAN Jambi merupakan tahun pertama penerimaan siswa kelas I dengan jumlah siswa-siswi yang diterima sebanyak 299 orang di samping secara bertahap penyelenggaraan program kegiatan belajar mengajar kelas II dan kelas III PGAN Jambi.

Untuk tahun ajaran 1992/1993 adalah masa berakhirnya siswa PGAN Jambi secara keseluruhannya yang berarti bahwa MAN Jambi telah memiliki kelas I, II dan III yang pada saat itu siswa berjumlah 521 orang. Madrasah Aliyah Negeri Jambi selanjutnya mengalami perubahan diawal kepemimpinan Drs. H. M. Arfah Hap (mulai bertugas sejak 9 September 1994 yang merupakan masa bhakti periode II kepala MAN Jambi tahun 1994 hingga tahun 2002) dan mulai tahun ajaran 1998/1999 MAN Jambi mengalami perubahan status menjadi MAN Model Jambi berdasarkan keputusan Dirjen Bimbingan Islam Departemen Agama RI No. E.IV/ PP.00.6/Kep/17.A/1998 tanggal 20 Februari 1998. Saat ini status akreditasi madrasah adalah A.¹³⁸

Secara geografis, MAN Model Jambi berada di Jalan Adityawarman Kel. Thehok, Kec. Jambi Selatan Kota Jambi Kode Pos 36138. MAN Model Jambi berdiri di atas tanah sertifikat hak milik Departemen Agama RI dengan nomor sertifikat: 38, luas tanah: 35.385 m² dan luas bangunan 6771 m². Adapun MAN Model Jambi berbatasan dengan:

1. Sebelah Barat berbatasan dengan pemukiman masyarakat
2. Sebelah Utara berbatasan dengan MTsN Model Jambi
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Jalan Adityawarman
4. Sebelah Selatan berbatasan dengan Fatahlaside.¹³⁹

¹³⁸ Dokumentasi MAN Model Jambi, Tahun 2016.

¹³⁹ *Ibid.*

b. Visi dan Misi

1) Visi

Menjadi lembaga pendidikan yang Islami, Berkualitas, Populis dan Mandiri

2) Misi

1. Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai Islami pada siswa, guru dan karyawan.
2. Membudayakan sikap dan perilaku yang Islami bagi semua komponen madrasah.
3. Mengembangkan budaya yang berorientasi pada mutu dalam setiap aktifitas pendidikan.
4. Mengembangkan wawasan dan kompetensi peserta didik dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tidak melepaskan nilai-nilai ajaran islam.
5. Menampilkan citra positif madrasah pada masyarakat.
6. Mengembangkan metode pembelajaran yang mampu menumbuhkembangkan potensi diri peserta didik agar menjadi pribadi-pribadi yang mandiri yang ditandai oleh kemampuan berfikir logis, kritis dalam menemukan, menganalisis dan memecahkan masalah.
7. Mengembangkan budaya belajar baik tenaga pendidik maupun peserta didik untuk menjadi seorang pelajar sepanjang hayat yang ditandai dengan meningkatnya kegemaran membaca dan menulis.
8. Mengembangkan potensi akademik, vokasional, dan estetika yang dimiliki siswa menjadi sebuah kompetensi kecakapan hidup (*Life Skill*).¹⁴⁰

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri Model Jambi berjumlah 82 orang, yang terdiri dari 58 orang guru PNS dan 24 orang guru honor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:¹⁴¹

No	Nama	NIP	Bidang Studi
1	Dr. Jamilah, M.Pd.I	197107101997032004	Bahasa Arab
2	Hj. Mainidar, S.Pd	195805231982032001	Sosiologi

¹⁴⁰ *Ibid.*

¹⁴¹ *Ibid.*

No	Nama	NIP	Bidang Studi
3	Hj. Marlina Yetty, S.Pd	195802021986032006	BK
4	Dra.Hj. Lili Rosita,S.Pd	196407101988032002	Ekonomi
5	Dra. Rosmawati	196501171993022001	Fisika
6	Dra. Irwinda	196910291994022001	Kimia
7	Drs. Ahadiyanto, M.Si	196612111994011001	Biologi
8	Drs. Herry Santoso	196906111994011001	Kimia
9	Drs. Basyir, M.Pd.I	196307051994011001	Bahasa Inggris
10	Mistriza Elvy, S.Pd	196901311994012001	Fisika
11	Drs. Syaiful Bahri	196612121994011001	BK
12	Drs. Marwen	196610281994011001	Penjas Orkes
13	Drs.H. Muslim, S.Pd, M.Pd.I	196410181994011001	Ekonomi
14	Drs. Panji	196507311994011001	Penjas Orkes
15	Dra. Nurnas, M.Pd	196411011995032001	Kimia
16	Dra. Nurhayati	196712311996032004	Bahasa Arab
17	Dra. Jaudah	196601101997032002	Bahasa Arab
18	Dra. Juslina Ernawati	196607151997032003	Bahasa Indonesia
19	Heryani, S.Pd	197112171997032002	Bahasa Indonesia
20	Herbon Kosassih, M.Pd	197111211997031001	Bahasa Inggris
21	Hj. Dian Saptarini, S.Pd	197512041997032001	Bahasa Indonesia
22	Dra. Herni Suryaningsih	196808291994012001	Kimia
23	Ali Imron, S.Pd, M.Pd.I	197101201998031002	Komputer
24	Brianti Amazona, S.Pd	197312291999032002	Elektronika
25	Awaluddin, S.Pd, M.SI	197310121999031005	Elektronika
26	Deni Nusfa, S.Pd	197108031999032001	Tata Busana
27	Yenni, S.Pd	197104101999032001	Bahasa Indonesia

No	Nama	NIP	Bidang Studi
28	Yokmi, S.Pd	196510311999031001	Tata Busana
29	Sri Raihana, S.Pt	197204231999032002	Mulok
30	Siti Ropiah, SP,M.Si	197206081999032001	Biologi
31	Michrun Nisa Ramli, M.P Mat	197112122000032004	Matematika
32	Nurjamal, S.Pd	197002052000031002	Bahasa Inggris
33	Durrah, S.Ag	197207152002122001	Bahasa Arab
34	Latifah Hanum Lubis, M.Pd	197012312003122011	Bahasa Inggris
35	Andi Neha, S.Ag, M.Fil.I	196908232003122002	Al-Qur'an Hadits
36	Dra. Siti Maryam	196606121997022002	Biologi
37	Sapar Marwan, S.Pd	196705111995121002	Bahasa Inggris
38	Drs. Sawang	196509112002121002	Fqih
39	Roslina, S.Ag	197603102003122003	SKI
40	Butet Noperita, S.Pd	197011262003122003	Bahasa Indonesia
41	Aslamiah, S.Pd	197210262003121002	Pkn
42	M. Ichsan Amin, S.Ag	197210262003121002	Fiqih
43	Tridiawati, S.Pd	197309032005012003	Bahasa Indonesia
44	Rahmawati, S.Pd	197803172005012007	Matematika
45	Dr.Darma Putra,M. Pkim	197409132002121002	Kimia
46	Doddy Prabencana, M.Pd.I	197509172005011003	Akidah Akhlak
47	Nur Asiah, S.Pd	198002212006042013	Matematika
48	Zaimarni, M.Si	197801202006042005	Matematika
49	M. Adong, S.Ag	197204022006041018	Al-Qur'an Hadits
50	Tri Astutik, ST	196901142006042001	Matematika

No	Nama	NIP	Bidang Studi
51	Ismail Fahmi, S.Ag	197412312007101006	Bahasa Arab
52	Fidya Nova Frismayanti, SE	197704132009122002	Ekonomi
53	Ai Wardah Mardiah, S. Sos	197405272009012003	Sosiologi
54	Gogor Hastiwono SW, S.Pd	198311092009011006	Bahasa Jerman
55	Marini Ariesta, S.Sos	198203272011012001	Geografi
56	Rini Mariani, S.Pd	198403112009012007	Matematika
57	Budi Harsono, SH	197210102014111000	Pkn
58	Rahayu Eulandari, S. Pd.I	198109252005012006	SKI
59	Drs. Ali Hasbi Pulungan	-	Tafsir
60	M. Basid, S.Sos.I	-	Hadits
61	Sri Wahyuningsih, S.Pd	-	Pkn
62	Leni Marlina, S.Kom	-	TIK
63	Bayu Setiawan Syap, S.Pd	-	BK
64	Dedy Purwandi, S.Pd	-	Seni Budaya
65	Keristinah, S.Kom	-	TIK/BK
66	Tri Iskawati, S.Pd.I	-	Akidah Akhlak
67	Lasmira, S.Pd	-	Sejarah
68	Satria Hendrayani, S.Pd	-	BK
69	Widya Andriyani, S.Pd	-	Seni Budaya
70	Rika Maryati, S.Pd	-	Sosiologi
71	Mutammimah, S.Pd.I	-	SKI
72	Idrus Salam, M.Hi	-	Fiqih
73	Ifit Mandalia, S.Pd	-	BK
74	Ida Agustinawati, SH	-	Seni Budaya
75	Yoana Tri Hastuti, SE	-	Sosiologi
76	M. Riko Apriyanto, S.Pd	-	Penjas Orkes
77	Syamsu Akmal, S.Pd.I	-	Akidah Akhlak

No	Nama	NIP	Bidang Studi
78	Hijrah, S.Pd.I	-	B.Arab
79	Rifqiati Jalinus, S.pd.I	-	SKI
80	Syamsiah , HS, S.Pd.I	-	Sejarah
81	Iqbal Fuady, S.Pd	-	Matematika
82	Ary Triandiah,S.Pd	-	Penjas Orkes

3. *Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi*

a. *Historis dan Geografis*

Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang secara historis berasal dari lembaga pendidikan swasta dengan nama “Madrasah Aliyah Swasta Dharma Wanita Kantor Kementerian Agama Kota Jambi”. Secara periodik kemudian madrasah ini mengalami perkembangan hingga beralih status menjadi madrasah negeri, dan secara otomatis menjadi milik penuh pemerintah yang berada di bawah Kementerian Agama kota Jambi. Madrasah Aliyah Negeri 3 yang lebih dikenal di kalangan peserta didik, guru, dan karyawan dengan sebutan MANTRI yang pertama kali memiliki status sekolah negeri di kota Jambi pada tahun 2009.

Berdirinya Madrasah Aliyah 3 Kota Jambi merupakan sebuah upaya dalam menyediakan lembaga pendidikan yang kemudian dapat memberikan pendidikan dan pengajaran serta penanaman nilai-nilai keislaman khususnya bagi peserta didik yang berdomisili di kelurahan Payoselincih Kecamatan Jambi Timur. Latar belakang pendirian madrasah tersebut pada awalnya berangkat dari semakin tingginya animo masyarakat untuk menitipkan anak-anak mereka untuk didik sesuai dengan nilai dan ajaran Islam.

Pendirian Madrasah Aliyah Swasta Dharma Wanita Kantor Kementerian Agama kota Jambi diprakarsai oleh Bapak Abdul Fatah, S.Pd dengan memanfaatkan tanah wakaf yang diberikan masyarakat untuk kemudian dikelola secara optimal dalam rangka mempersiapkan generasi penerus bangsa yang memiliki integritas dan komitmen tinggi terhadap penanaman nilai-nilai ajaran Islam.

Setelah madrasah tersebut resmi menjadi sebuah institusi pendidikan

Islam, maka amanah kepala madrasah diberikan kepada Bapak Abdul Fatah, S.Pd. Seiring dengan perkembangan zaman, madrasah ini kemudian berjalan normal sebagaimana sekolah-sekolah dan madrasah lainnya, sampai kemudian mengalami perubahan status pada tahun 2009 menjadi Madrasah Aliyah Negeri dengan konsekuensi bahwa seluruh pola manajemen dan sumber dana, serta pembangunan menjadi tanggung jawab pemerintah yang dalam hal ini Kementerian Agama.

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ditandai dengan semakin mudahnya akses informasi, berimplikasi langsung pada keberadaan Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi. Namun demikian, yang menjadi persoalan kemudian adalah lokasi madrasah yang belum memenuhi standar luas areal apabila dibandingkan dengan madrasah-madrasah negeri lainnya. Mengingat lokasi madrasah yang masih sangat terbatas pada satu sisi, namun di sisi lain jumlah peserta didik semakin bertambah sehingga kemudian membutuhkan tambahan ruang belajar untuk menampung mereka dalam melaksanakan kegiatan belajar.

Penambahan ruang belajar menjadi terkendala disebabkan areal madrasah yang sempit, sehingga kemudian kepala madrasah bersama jajarannya melakukan komunikasi aktif dengan para tokoh masyarakat dengan langkah-langkah positif terkait dengan rencana madrasah ini dipindahkan ke areal khusus yang tentunya permanen dan representatif, karena selama ini kondisi Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi setelah mengalami perubahan status menjadi negeri hanya menumpang di lokasi tanah wakaf yang merupakan milik Dharma Wanita Kantor Kementerian Agama Kota Jambi.

Setelah melalui berbagai usaha dalam rangka kepindahan MAN 3 ke lokasi yang permanen, akhirnya kepala madrasah mendapat informasi tentang tanah wakaf yang diberikan masyarakat untuk keperluan pendidikan. Kepala madrasah kemudian berkoordinasi secara intens dan serius dengan pihak-pihak terkait, terutama Kantor Kementerian Agama Kota dan Provinsi Jambi terkait dengan pemanfaatan tanah wakaf untuk kegiatan pendidikan yang dalam hal ini adalah Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi.

Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya bahwa Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi mengalami perkembangan dan pertumbuhan terutama ditinjau dari jumlah peserta didik yang selalu mengalami perkembangan dari tahun ke tahun, sehingga kemudian menjadi perhatian tersendiri bagi kepala madrasah yang baru untuk melakukan berbagai inovasi, baik administrasi maupun fasilitas dan sarana

pendidikan. Dengan kepemimpinan kepala madrasah yang baru, membawa madrasah ini ke arah yang lebih baik sehingga ketersediaan gedung belajar tidak mampu lagi menampung peserta didik yang setiap tahun selalu bertambah jumlahnya. Dan pada akhirnya kepala madrasah berkoordinasi dengan pihak Kantor Kementerian Agama Provinsi dan Kota Jambi terkait dengan rencana pemindahan areal MAN 3 dari Selincih ke lokasi yang baru, tepatnya berada di Jalan Marene RT. 07 Kelurahan Eka Jaya Kecamatan Jambi Selatan.

Setelah mendapatkan dukungan yang kuat dari Kantor Kementerian Agama Kota dan Provinsi Jambi, akhirnya pada bulan Agustus 2014 atas dasar prakarsa kepala madrasah dan seluruh elemen Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi berkomitmen pindah ke lokasi baru yang permanen dan dianggap cukup representatif. Dengan segala keterbatasan, terutama gedung yang digunakan kegiatan belajar mengajar yang sangat terbatas ditambah dengan fasilitas lainnya yang belum tersedia, sehingga kemudian semakin memacu semangat dan kinerja seluruh elemen MAN 3 kota Jambi untuk berusaha melakukan sesuatu yang positif demi kelancaran kegiatan belajar di madrasah tersebut. Saat ini status akreditasi madrasah adalah B.¹⁴²

Secara geografis, Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi berada di jalan Marene RT. 07 Kelurahan Eka Jaya Kecamatan Jambi Selatan Kota Jambi. Kode Pos 36135. Alamat Email man3_kotajambi@kemenag.go.id. Adapun luas sekolah adalah 7400 m² Lokasi MAN 3 Kota Jambi berbatasan dengan:

1. Sebelah timur berbatasan dengan jalan umum dan pemukiman warga.
2. Sebelah barat berbatasan dengan jalan umum dan sekolah Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).
3. Sebelah selatan berbatasan dengan rumah dan pemukiman warga.
4. Sebelah utara berbatasan dengan pemukiman warga.¹⁴³

b. Visi dan Misi

1) Visi

Terwujudnya peserta didik MAN 3 kota Jambi yang berilmu, cerdas, kreatif, terampil, dan berprestasi.

2) Misi

1. Meningkatkan mutu manajemen pengelolaan madrasah.

142 Dokumentasi MAN 3 Kota Jambi, Tahun 2016.

143 *Ibid*.

2. Meningkatkan mutu kinerja tenaga kependidikan.
3. Meningkatkan mutu profesionalisme.
4. Meningkatkan mutu prestasi akademis dan non akademis peserta didik.
5. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas unit-unit organisasi madrasah.
6. Meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan madrasah.
7. Meningkatkan kerjasama guru dan pegawai.
8. Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan religius.
9. Menciptakan hubungan kemitraan dengan masyarakat.¹⁴⁴

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi berjumlah 29 orang, yang terdiri dari 15 orang guru PNS dan 14 orang guru honor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:¹⁴⁵

No	Nama	Bidang Studi
1	Drs. M. Zakri K, M.Pd.I	Akidah Akhlak
2	Drs. Sayuti, S.Pd	Sosiologi
3	Drs. M. Kosasi, S.Pd	Ekonomi dan PKn
4	Dra. Hj. Rozita Azlen	Akidah Akhlak dan Fiqh
5	Drs. Dodi Hendra, M.Pd.I	Sejarah
6	Nuryakhman, S.Ag	Al Qur'an Hadits
7	Hasana, S.Pd	Bahasa Indonesia
8	Husen, MA	Bahasa Arab
9	Renita, S.Si	Matematika
10	Noveri, S.Pd	Fisika dan Geografi
11	Drs. Muzakkar, M.Pd	Penjasorkes
12	Neny Novridewi, S.Pd	Bahasa Inggris
13	Srimaduma, S.Pd	Matematika dan PKn
14	Deis Reni, S.Pd	Kimia
15	Dewi Maulinda, M.Pd	Ekonomi dan Sosiologi
16	Dewi RH, SP	Biologi

.Ibid

122

.Ibid

120

17	Rusnah, S.Ag	Fikh dan SKI
18	Dra. Arini	Ekonomi
19	Abdurrahman, S.Pd	PKn
20	Nani Afriani, M.Pd	Bahasa Inggris
21	Sofwan Hilal, SE	TIK
22	Iskandar, S.Pd	Bahasa Inggris
23	Elsi Lastari, SE	Bahasa Indonesia
24	Yohana Manora, S.Pd.I	Seni Budaya
25	Teri Santera, S.Pd	BK dan SKI
26	Aditya Anggun K, S.Pd	Prakarya dan Seni Budaya
27	Taufik Hendraningrat, S.Pd.I	Bahasa Arab
28	Eky Mardawati, S.Pd	Geografi
29	Aida Sutriana, M.Pd.I	Matematika

4. *Madrasah Aliyah Negeri 1 Kuala Tungkal*

a. *Historis dan Geografis*

MAN 1 Kuala Tungkal Kabupaten Tanjung Jabung Barat didirikan Tahun 1979. Pada awal berdiri bernama MAN Kuala Tungkal yang merupakan hasil peleburan dari PGA Negeri 6 Tahun yang beralamat di Jalan Palembang Kuala Tungkal, pada saat itu sebagai satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kuala Tungkal dengan Kepala Madrasah pertama yaitu Bapak Drs. Rifa'i Majid beralamat di Jalan Kalimantan, seiring berjalan waktu Jalan Kalimantan beralih nama menjadi Jalan Syarif Hidayatullah yang masih dipakai sampai saat ini.

MAN Kuala Tungkal berdiri di atas tanah seluas 5.200 m² yang merupakan hibah dari tokoh masyarakat Kuala Tungkal yang peduli terhadap dunia pendidikan khususnya pendidikan agama. Karena terbatasnya luas tanah yang dimiliki madrasah akhirnya pada Tahun 2004 MAN Kuala Tungkal mendirikan lokal jauh di Jalan Beringin Ujung Kuala Tungkal tetapi administrasi tetap berpusat di MAN Kuala Tungkal Jalan Syarif Hidayatullah.

Pada Bulan November Tahun 2009 terjadi pemecahan Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tanjung Jabung Barat menjadi 2 madrasah. MAN Kuala Tungkal yang beralamat di Jalan Syarif Hidayatullah menjadi MAN 1 Kuala Tungkal dan lokal jauh yang beralamat di Jalan Beringin Ujung menjadi MAN 2

Kuala Tungkal. Saat ini status akreditasi madrasah adalah B.¹⁴⁶

Secara geografis, Madrasah Aliyah 1 Kuala Tungkal beralamat di Jl.Syarif Hidayatullah No. Telp (0742) 21086 Kode Pos 36514 Kab. Tanjung Jabung Barat, dengan perbatasan sebagai berikut:

1. Sebelah barat berbatasan dengan Mendala / Jl Mandalo
2. Sebelah timur berbatasan dengan Jl. Syarif Hidayatullah
3. Sebelah utara berbatasan dengan Jl. Setapak
4. Sebelah selatan berbatasan dengan MTS.N Kuala Tungkal.¹⁴⁷

b. Visi dan Misi

1) Visi

Unggul dalam mutu, terampil dan berakhlak mulia.

2) Misi

- a. Melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan secara efektif, efisien dan terprogram.
- b. Melaksanakan proses pembelajaran menggunakan input sebagai media pembelajaran sehingga menimbulkan kreatifitas siswa.
- c. Meningkatkan kinerja guru dengan media pengembangan diri sehingga memacu profesionalisme guru.
- d. Menjadikan ruang/kelas, kantor dan madrasah menjadi lebih nyaman dan kondusif.
- e. Menggalang peran serta masyarakat/komite madrasah sehingga memberi nilai tambah pada kinerja madrasah.
- f. Menumbuhkan semangat berprestasi, belajar dan bekerja keras.¹⁴⁸

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kuala Tungkal berjumlah 48 orang, yang terdiri dari 14 orang guru PNS dan 34 orang guru honor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:¹⁴⁹

146 Dokumentasi MAN 1 Kuala Tungkal, Tahun 2016.

147 *Ibid.*

148 *Ibid.*

149 *Ibid.*

No	Nama/NIP	Jabatan	Bidang Studi
1	Muswadi, S.Ag, M.Pd.I 197601232000031002	Kepala Madrasah	Al-Qur'an Hadits
2	Drs. H. Bakhtiar, S.Pd 195705051982031008	Kepala Perpustakaan	Fiqih
3	Dra. Hj. Jannatul Wardiyah 196605141993032003	Guru	Bahasa Arab
4	Drs. H. Wakidi, M.Pd.I 196602021997031001	Waka bidang Sarana dan Prasarana	Kimia
5	H. Heri Pasudi, S.Pd, M.Pd 197001271997031001	Waka bidang Akademik	Kimia
6	H. M. Zainal Arifin Hadi, M.Pd.I 196903271994021001	Waka bidang Humas	Fiqih
7	Dra. Hj. Sitti Fatimah 196708251993022001	Guru	SKI
8	Zamrizal, S.Pd.I, MA 197705162003121001	Waka bidang Kesiswaan	Aqidah Akhlak
9	Nurwahijah, S.Pd 197901172005012007	Guru	Bahasa Indonesia
10	Hidayat Samin, S.Pd.I 198807102005011008	Kepala Labor IPA	Biologi
11	Dra. Maimunah 196604272006042003	Guru	PKn
12	Hosiah, SS 197911102009122003	Guru	Bahasa Inggris
13	Hasan Basri, S.Ag, M.Ud 196904212014111003	Guru	Bahasa Arab
14	Siti Zubaidah, S.Pd 196009062014112001	Kepala Labor Bahasa	Bahasa Inggris
15	Dra. Siti Nasriyah	Guru	Matematika
16	H. Umar Husin	Guru	Aqidah Akhlak
17	H. M. Harun, S.Pd.I	Guru	Tafsir
18	Husnul Khatimah, S.Sos.I	Guru	Sosiologi

19	Zel Fahmi, S.Ag	Guru	Penjaskes
20	Hj. Hasmianti, S.Pd	Guru	Matematika
21	Elmi Suryani, S.Pd	Guru	Matematika
22	M. Khairullah Zikri, S.Kom	Guru	TIK
23	Suhadi Rahman, S.Pd	Guru	Geografi
24	Rukini, S.Pd	Guru	Seni Budaya
25	Zahara, S.Pd	Guru	Ekonomi
26	Sudarni, S.Pd	Guru	Seni Budaya
27	Iklima Agustina, S.Pd	Guru	Fisika
28	Jurlina, S.Pd	Guru	Matematika
29	Nurhikmah, S.Pd.I	Guru	Bahasa Indonesia
30	Megawati, S.Pd	Guru	Bahasa Indonesia
31	Muhammad Arsyad, S.Pd.I	Guru	Mulok
32	Gustiana, S.Ag	Guru	Al-Qur'an Hadits
33	Kamaruddin, S.Pd.I	Guru	Sejarah Indonesia
34	Nurul Fitry, S.Pd	Guru	Bahasa Inggris
35	Khairiyah, S.Pd.I	Guru	Ilmu Kalam
36	Nur Heni, S.Pd	Guru	Ekonomi
37	Reskilap, S.Pd.I	Guru	Aqidah Akhlak
38	Mario Sarwo Hadi, S.Pd	Guru	Fisika
39	Hairo Mawaridah, S.Pd.I	Guru	Bahasa Arab
40	Drs. H. Muslim Masdar	Guru	Fiqih
41	Suparlin, S.Si	Guru	Fisika
42	Ahmad Luthfi, S.Pd	Guru	Penjaskes
43	Drs. Sehab Rosadi	Guru	Bahasa Indonesia
44	Dela Yuliyanti, S.Pd	Guru	Fisika / BK
45	Dini Maidika, S.Pd	Guru	Biologi
46	Indah Riana Arista, S.Pd	Guru	Ekonomi

47	Anita, S.Pd	Guru	Bahasa Indonesia
48	Siti Wardah, S.Pd	Guru	Matematika

5. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal

a. Historis dan Geografis

Keberadaan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal merupakan pecahan MAN 1 Kuala Tungkal didirikan pada tanggal 20 Juni 2008 di atas tanah seluas 4,415,39 m² dengan volume bangunan keseluruhan 200m². Pendirian Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal. Berdasarkan SK Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 49/2009 tanggal 6 Maret 2009.

Dibaginya MAN 1 Kuala Tungkal, berdasarkan pertimbangan bahwa siswa terus bertambah dan untuk penambahan bangunan di MAN 1 Kuala Tungkal sudah tidak memungkinkan lagi, dikarenakan terbatasnya lahan untuk pelebaran bangunan gedung sekolah.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal secara resmi beroperasi pada tanggal 6 Maret 2009 dengan kepala sekolahnya yaitu Bapak Drs. H.Bakhtiar,S.Pd yang dilantik berdasarkan SK Kemenag RI Nomor KW.05.1/2.KP.07.6/37.2009 pada tanggal 15 Oktober 2009. Saat ini status akreditasi madrasah adalah B.¹⁵⁰

Secara geografis, Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal berlokasi di Jl. Beringin Raya, Kelurahan Tungkal III, Kecamatan Tungkal Ilir, Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Berjarak 500 meter dari pusat Kota Kuala Tungkal. Adapun batas letak geografis dari Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal adalah sebagai berikut:

1. Sebelah barat berbatasan dengan Jl Beringin Raya
2. Sebelah timur berbatasan dengan perumahan dan perkebunan
3. Sebelah utara berbatasan dengan perumahan dan perkebunan
4. Sebelah selatan berbatasan dengan perumahan dan perkebunan.¹⁵¹

b. Visi dan Misi

1) Visi

¹⁵⁰ Dokumentasi MAN 2 Kuala Tungkal, Tahun 2016.

¹⁵¹ *Ibid.*

Terwujudnya siswa Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, serta berakhlak mulia, berilmu,terampil, disiplin, islami, berwawasan kebangsaan.

2) Misi

- a. Mengupayakan tegaknya disiplin belajar mengajar yang memungkinkan siswa memperoleh ilmu yang tinggi, kasih sayang, aman dan tenteram.
- b. Penanaman dan pelaksanaan nilai-nilai ajaran islam yang berdasarkan Al-Qur'an , hadits, ijma' dan Qiyas.¹⁵²

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Kuala Tungkal berjumlah 35 orang, yang terdiri dari 14 orang guru PNS dan 21 orang guru honor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:¹⁵³

Nama / NIP	Bidang Studi	Tugas Tambahan
Drs. Sunarto, S.Pd 196607091998031003	Sejarah	Kepala Sekolah
Drs. Muhammad Munir 196712181996031001	Fiqh/Ilmu Tafsir	Waka Humas
Jamilah, S.Ag 197004232003122009	Bahasa Arab/Mulok	Waka Kurikulum
Emi Helmawati, S.Pd 197305202002122009	Matematika/Keterampilan	Waka Sarana dan Prasarana
Siti Salmiati, S.Ag 197508102006042042	Fiqh/Keterampilan	Waka Kesiswaan
Sari Wahidah, S.Pt 197408052006042030	Biologi/Geografi	Kepala Lab. IPA
Sarpani Harahap, S.Ag 197609092006044023	Aqidah Akhlaq	Guru
Rohaidah Bas, S.Ag 197305262007102001	Al-Qur'an Hadits	Kepala Perpustakaan
Nurheni, S.Ag 197807162007102001	Ekonomi	Pembina OSIS

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ *Ibid.*

Khairiyah, S.Pd.I 197807162007102020	Ilmu Kalam/Aqidah Akhlak	Pembina Keagamaan
Nur'aini Fitriani, S.Pd 198010192007102008	BK/Keterampilan	Guru
Karmila, S.Pd 198211032009122004	Ekonomi/PKN/Geografi	Pembina Pramuka
Maisarah, S.Pd.I 198211032009122008	SKI/Mulok	Pembina PMR
Hamdani, S.Pd 198010252006041012	Fisika	Guru
M. Taha, S.Pd.I	Bahasa Arab	Pembina Keagamaan
Husaini, S.Pd.I	Ilmu Hadits	Guru
Mashudi, S.Pd	Penjaskes	Pembina OSIS
Ratmawati, S.Pd	Kimia	Guru
Suarni, S.Pd	Bahasa Inggris	Guru
Tuti Asiah, S.Pd	Bahasa Inggris	Guru
Yuni Khairunnisa, S.Pd	Matematika	Guru
Hijrah Saputra, S.Pd.I	TIK	Pembina Pramuka
M. Iwan, S.Pd.I	Seni Budaya/Keterampilan	Guru
Nurul Fitry, S.Pd	Bahasa Inggris	Guru
Mirna Hidayati, S.Pd	Seni Budaya	Guru
Tuti Alawiyah, S.Pd	Bahasa Inggris	Guru
Alfaldi Gusmita, S.Pd	Fisika	Guru
Megawati, S.Pd	Bahasa Indonesia	Guru
Eka Anggriana Dewi Putri, S.Pd	Bahasa Indonesia	Pembina PMR
Oktavia Rohmani, S.Pd	Matematika	Pembina Pramuka
Drs. H. Wakidi	Kimia	Guru
Elmaliani, S.Pd	Kimia	Guru
Halil Husaini, S.Pd.I	Sejarah	Guru
Ardiyansah, S.Pd.I	Mulok	Guru
Rosyani, S.Pd.I	Sosiologi	Guru

6. Madrasah Aliyah Negeri Bangko

a. Historis dan Geografis

Madrasah Aliyah Negeri Bangko merupakan satu-satunya lembaga pendidikan yang terletak di Bangko Kabupaten Merangin. Sejarah berdirinya awal Madrasah Aliyah Negeri Bangko. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Abu Bakar bahwa, pada tahun 1979 Madrasah Aliyah Negeri Bangko merupakan Madrasah Aliyah Agama Islam Persiapan Negeri (MAAIPN) yang dipelopori oleh Bapak Drs. Imam Sapuan sebagai Kepala Sekolah yang ketika itu ia menjabat sebagai Kepala Departemen Agama Bangko yang mana ia bermaksud mendirikan Madrasah Aliyah Agama Islam menjadi Madrasah Aliyah Negeri Bangko atas SK relokasi persiapan Sekolah Negeri yang mana relokasikan menegerikan Mandrasah Aliyah Agama Islam (MAAI) itu dari Madrasah Aliyah Negeri Sungai Penuh.

Pada waktu itu Madrasah Aliyah Agama Islam Bangko masih berstatus swasta, adapun tempat belajarnya pada gedung Madrasah Ibtidaya Swasta Bangko dengan tenaga pengasjar masih honor. Pada tahun 1982 Madrasah Aliyah Agama Islam (MAAI) telah menjadi Madrasah Aliyah Negeri Bangko (MAN Bangko) yang di kepalai oleh Bapak M. Sugu sebagai pejabat sementara, melihat perkembangan pemerintah berkeinginan mendirikan gedung khusus untuk Madrasah Aliyah Negeri Bangko yakni gedung Madrasah Aliyah Negeri Bangko sekarang ini yang pada mulanya gedung itu berdidri terbagi atas tiga kelas yaitu dari kelas I, kelas II, dan kelas III serta ruang kantor dengan tenaga pengajar masih honor.

Pada tahun 1984 Madrasah Aliyah Negeri bangko di kepalai oleh Drs. Abdullah Karim selama dua tahun di lanjutkan pada tahun 1986 di kepalai oleh Drs. Abu Bakar yang mana pada kepemimpinan bapak Abu Bakar inilah banyaknya penambahan gedung di antaranya perpustakaan, mushola dan sembilan ruang belajar, satu gedung kepala sekolah dan Tata Usaha, serta laboratorium.

Lokasi gedung Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bangko sangat strategis karena lokasinya berada di pusat kota Bangko yaitu di Kelurahan Pasar Atas Bangko. Untuk memasuki MAN Bangko ini jarak yang di tempuh dari jalan raya 200 meter. Saat ini status akreditasi madrasah adalah A.¹⁵⁴

Adapun batas-batas tanah Madrasah Aliyah Negeri Bangko adalah sebagai

154 Dokumentasi MAN Bangko, Tahun 2016.

berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan jurang
2. Sebelah Timur berbatasan dengan rumah penduduk
3. Sebelah Barat berbatasan dengan SD N INPRES No 106 Bangko
4. Sebelah Selatan berbatasan dengan MTS N Bangko.¹⁵⁵

b. Visi dan Misi

1) Visi

Terwujudnya Madrasah Aliyah Negeri Bangko sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan informatika dan teknologi yang berlandaskan iman, taqwa, dan berakhlak mulia menjadi masyarakat madani.

2) Misi

- a). Meningkatkan mutu akademik dan non akademik
- b). Menumbuhkembangkan kualitas potensi diri siswa secara optimal sesuai dengan potensi yang dimilikinya
- c). Mewujudkan lingkungan Madrasah Aliyah Negeri Bangko bersih, kondusif, dan transparan
- d). Menerapkan manajemen partisipasi dan pelayanan prima dengan mengikut sertakan komite madrasah dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan.¹⁵⁶

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri Bangko berjumlah 34 orang, yang terdiri dari 24 orang guru PNS dan 10 orang guru honor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:¹⁵⁷

Nama / NIP	Jabatan	Bidang Studi
Drs. Abdullahlim, M.Pd.I NIP.196704111991031014	Kepala Madrasah	SKI

¹⁵⁵ *Ibid.*

¹⁵⁶ *Ibid.*

¹⁵⁷ *Ibid.*

Tri Sulistio, S. Pd., M.A NIP.197411042005011005	Waka Kurikulum	B.Indonesia
Marwan, S. Pd.,M.Pd.I NIP.196909192003121002	Waka Humas	– Fiqih – Ilmu Tafsit
Zulkifli S. Ag NIP.196909291998031002	Waka Sarana dan Prasarana	Akidah Akhlak
Amiruddin, S. Pd NIP.197205012006041012	Waka Kesiswaan	B. Indonesia
Drs. Fuadi NIP.196601151993031006	Ketua Program Keahlian Agama	– Q. Hadis – B. Arab
Dra. Nila retnodewati NIP.196503291998032001	Guru	Matematika
Suhaibah, S. Pd NIP.197006061995022001	Kepala Labor IPA	Kimia
Gusri Yeni, S. Pd NIP.197508162005012006	Kepala Labor Komputer	Sejarah
Dra. Buraidati NIP.196306281998032001	Pembina PMR/UKS	B. Indonesia
Dra. Rusydawati NIP.196906271994012001	Guru dan wali kelas	Matematika
Drs. Muslim NIP.196511111995021001	Guru	SKI
Legiman, S. G NIP.197103091997031003	Guru dan wali kelas	B. Arab
Juairiah, S. Ag NIP.196901061998032001	Guru dan wali kelas	– Qur'an Hadits – Ilmu Hadits
Drs. Rasmul, H. M. Pd NIP.19691192003121002	Guru dan wali kelas	Sosiologi
Emelita, S. Pd NIP.197006252006042009	Guru dan wali kelas	B. Inggris
Aprizon, S. Pd NIP.1976100720050111009	Guru dan pembina OSIM	– BK – Penjas
Yuni Mariya, S. Ag, M. Pd NIP.197706042005012012	Guru dan wali kelas serta Kepala Pustaka	Ilmu Fiqih
Husmita, S. HI NIP.197912012007102005	Guru dan wali kelas	– Fiqih – Akidah Akhlak

Mekartinita, S.P, M. Sc NIP.197304262006042018	Guru dan wali kelas	– Biologi – Kimia
Hasnul Kabri, S.pd,I NIP.197802022009121001	Guru	– Ilmu Kalam – PPKn
Agustina kumianingsih, S. Pd.I NIP.198408312009012008	Guru dan wali kelas	B. Inggris
Resti Arifin, S. Pd NIP.198705062009122004	Guru dan wali kelas	Matematika
M. Aminullah, SP NIP.197802202014111001	Guru dan wali kelas	– Fisika – TIK
Varini Mariza, S. Pd	Guru	Ekonomi
Yetmita, S. HI	Guru	– Seni Budaya – PPKn
Rici Kamita, S. Pd	Guru	– Sejarah – Akuntansi
Mita Harina, S. Pd	Guru	Geografi
Nova Indriani, S. Pd	Guru	Ekonomi
Ahmad Riadi, S. Pd	Guru dan wali kelas	– B. Arab – PPKn
Tsuwaibatul Aslamiah, S.Pd. I	Guru	– Geografi – Akidah Akhlak
Ratih Wulan Sari, S. Pd	Guru	– Sejarah – PPKn
Reni Afrita, S. Pd	Guru	– B. Inggris – PPKn
Iwenti, S. Pd	Guru	B. Inggris

7. Madrasah Aliyah Negeri Tabir

a. Historis dan Geografis

Madrasah Aliyah Negeri Tabir awal mulanya Madrasah Aliyah Sayyaid Mustafa, yang didirikan masyarakat Tabir. Pertama kali didirikannya di Madrasah Nurul Ikhsan sebelah KUA Tabir, satu atap dengan Madrasah Tsanawiyah Nurul Ikhsan, pada tahun 1997 Madrasah Tsanawiyah Nurul Ikhsan menjadi Madrasah Negeri Rantau Panjang.

Kemudian atas dasar pemikiran Para Majelis Guru MTsN Rantau Panjang, mengingat tamatan MTsN Rantau Panjang makin lama makin banyak dan belum adanya Madrasah Aliyah di Kecamatan Tabir maka didirikanlah Madrasah Aliyah. Pada tahun 1989 diusulkanlah Madrasah Aliyah Sayyid Mustafa dan pada tanggal 29 Mei 1990 dikeluarkanlah izin pendirian Madrasah Aliyah dengan nomor: 421.3/390/KesKa/1990 Tanggal 29 Mei 1990.

Kemudian terselenggarakan Madrasah Aliyah tersebut dengan baik, kemudian pada tanggal 01 Juni 1992 keluarlah piagam Madrasah Terdaftar dengan Nomor : KEP/0/69/77/Pasal 2 ayat (3) Nomor : 14/05/E.5/PD/1992. Kemudian pada tahun 2001 mulai mengusulkan penegerian, dan terwujud sebagai Madrasah Aliyah Negeri pada tahun 2009.

Keberadaan Madrasah yang jauh dari kota tidak menyurutkan semangat seluruh komponen Madrasah dan masyarakat disekitarnya untuk terus berbenah menuju perubahan positif. Inilah yang membuat MAN Tabir dapat berprestasi baik di wilayah Merangin sendiri, bahkan Provinsi Jambi. Saat ini status akreditasi madrasah adalah B.¹⁵⁸

Secara geografis, Madrasah Aliyah Negeri Tabir ini beralamat di Jl. Pembangunan RT.13 RW.4, Kelurahan Pasar Rantau Panjang, Kecamatan Tabir, Kabupaten Merangin, Provinsi Jambi, Kode Pos 37353, Adapun luas tanah adalah 7.236 m² dan luas bangunan adalah 2.891 m². Madrasah Aliyah Negeri Tabir berbatasan dengan:

1. Sebelah barat berbatasan dengan pemukiman penduduk.
2. Sebelah timur berbatasan dengan pemukiman penduduk.
3. Sebelah utara berbatasan dengan kebun penduduk.
4. Sebelah selatan berbatasan dengan Gedung MTsN Rantau Panjang.¹⁵⁹

b. Visi dan Misi

1) Visi

Terwujudnya Lulusan Madrasah yang Unggul dalam Prestasi, Terampil, dan Berakhlaqul Karimah (UTAMA).

2) Misi

- a). Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan nonakademik.

¹⁵⁸ Dokumentasi MAN Tabir, Tahun 2016.

¹⁵⁹ *Ibid*.

- b). Mewujudkan pembentukan budaya kerja dan karakter islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- c). Melaksanakan program unggul dan terampil dalam bidang keagamaan dan umum.
- d). Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme sumber daya manusia sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.¹⁶⁰

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri Tabir berjumlah 15 orang, yang terdiri dari 9 orang guru PNS dan 6 orang guru honor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:¹⁶¹

No	Nama	Jabatan	Status
1	H. Ramli, S.Ag, M.Pd.I	Kepala Sekolah	PNS
2	M. Sabriyanto, S.P	Waka Kurikulum	PNS
3	Fahru, S.Ag	Waka Kesiswaan	PNS
4	Dra. Siti Zahara	Waka Sarana dan Prasarana	PNS
5	M. Kusam, M.Pd.I	Waka Humas	PNS
6	Zuryati, S.Pd	Guru	PNS
7	Junaidi, S.Pd	Guru	PNS
8	Turiadi, S.Pd	Guru	PNS
9	Ratma Wati, S.Pd.I	Guru	PNS
10	Sumiati M, A.Md	Guru	Honorer
11	Leni Marlina, S.Pd	Guru	Honorer
12	Jamaiah, S.Pd	Guru	Honorer
13	M. Ripai, S.Pd	Guru	Honorer
14	Sumini, S.Pd.I	Guru	Honorer
15	Lina Yusnita S, S.Pd	Guru	Honorer

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ *Ibid.*

8. *Madrasah Aliyah Negeri Pamenang*

a. *Historis dan Geografis*

MAN Pamenang merupakan Madrasah Aliyah Negeri yang berlokasi di Desa Rasau Kecamatan Renah Pamenang Kabupaten Merangin Provinsi Jambi yang didirikan pada tahun 1993 dulunya dengan nama MAS Nurul Muhajirin ketika masih swasta. Kemudian mengalami perubahan menjadi MAN Pamenang dan resmi menjadi Madrasah Aliyah Negeri pada tahun 2009 tepatnya pada tanggal 05 Oktober 2009 berdasarkan SK No. 49 oleh Kementerian Agama.

MAN Pamenang Desa Rasau ini didirikan pertama kali oleh dua tokoh masyarakat yaitu H. Suparni Mustofa dan H. Sis Sumanto, S.Pd. Saat ini status akreditasi madrasah adalah B.¹⁶²

Secara geografis, MAN Pamenang beralamat di Jalan Poros No.1, Kelurahan Rasau, Kecamatan Renah Pamenang, Kabupaten Merangin, Provinsi Jambi. Kode Pos 37352. Secara geografis, MAN Pamenang ini berbatasan dengan:

1. Sebelah barat berbatasan dengan SMPN 16 Merangin
2. Sebelah timur berbatasan dengan perumahan warga
3. Sebelah utara berbatasan dengan pasar tradisional desa Rasau
4. Sebelah selatan berbatasan dengan jalan dan perumahan warga.¹⁶³

b. *Visi dan Misi*

1) Visi

Terwujudnya pelajar madrasah yang Agamis dan Berkualitas

2) Misi

- a. Meningkatkan profesionalisme guru/siswa.
- b. Meningkatkan kualitas pelaksanaan kurikulum.
- c. Meningkatkan hubungan kerja sama dengan wali murid, masyarakat, dan mitra kerja.
- d. Menciptakan lingkungan yang rapi, indah, nyaman, dan asri, serta menjadikan madrasah yang diminati.
- e. Memberdayakan organisasi dalam lingkungan madrasah dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

¹⁶² Dokumentasi MAN Pamenang, Tahun 2016.

¹⁶³ *Ibid.*

- f. Menciptakan lulusan yang berkompotensi, mampu bersaing, memiliki keterampilan, profesionalisme, dan berakhlak mulia.
- g. Meningkatkan pelayanan pegawai.
- h. Meningkatkan tata kelola administrasi dan aset madrasah.¹⁶⁴

c. Keadaan Guru

Guru pada Madrasah Aliyah Negeri Pamenang berjumlah 14 orang, yang terdiri dari 7 orang guru PNS dan 7 orang guru honor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:¹⁶⁵

No	Nama/NIP	Jabatan	Bidang Studi
1.	Drs. Hamali Amin NIP. 196506251994011001	Kepala Sekolah	Qur'an Hadits
2.	Usmaniah, S.Pd.I NIP. 19710727200502007	Guru PNS	Fiqih / Aqidah Akhlak
3.	Rini Eko Widayati, S.Pd.I NIP. 198101202005012004	Guru PNS	Bahasa Inggris
4.	Devita Setia Andriani, S.Psi NIP. 198412032011012009	Guru PNS	BK, TIK, Kerajinan Tangan dan Kesenian
5.	Adeng Pandrianto, S.Pd NIP. 198501012011011014	Guru PNS	Matematika
6.	Nurul Naimah, S.Pd.I NIP. 198709282011012014	Guru PNS	Sejarah / PPKN
7.	Siswadi, S.Pd NIP. 196311162014111001	Guru PNS	Bahasa Indonesia
8.	Atik Sumintarsih, S.Pd	Guru Non PNS	Ekonomi
9.	Haris Triyanto, S.Pd	Guru Non PNS	Geografi
10.	Hijriah Lisidah, S.Pd.I	Guru Non PNS	Bahasa Arab
11.	H. Suparni Mustofa	Guru Non PNS	SKI
12.	H. Sis Sumanto, S.Pd	Guru Non PNS	Sosiologi
13.	Elis Supraptin, S.Pt	Guru Non PNS	Biologi / Fisika
14.	Yulianto R. Khadafi, S.Pd	Guru Non PNS	Pendidikan Jasmani

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ *Ibid.*

BAGIAN KEEMPAT

ANALISIS HASIL PENELITIAN

KEPUASAN KERJA GURU

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian yang diuraikan pada bagian ini meliputi hasil analisis deskriptif data variabel kepuasan kerja guru (X_4) dan data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), data variabel budaya sekolah (X_2) dan data variabel motivasi kerja (X_3). Data tersebut akan dideskripsikan dalam *central tendency* (gejala pusat) yang meliputi skor tertinggi, skor terendah, rata-rata (*mean*), nilai tengah (*median*), nilai yang sering muncul dari jawaban responden (*modus*), simpangan baku (standar deviasi), dan varians sampel. Deskripsi data hasil penelitian juga disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan grafik/diagram batang.

Data lengkap rangkuman skor untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Statistics		KKS_X1	BS_X2	MK_X3	KKG_X4
N	Valid	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0
Mean		119,4913	117,0826	117,5739	115,7217
Std. Error of Mean		1,08366	,71046	,67815	1,07785
Median		119,0000	117,0000	117,0000	115,0000
Mode		118,00	117,00	116,00	114,00
Std. Deviation		16,43453	10,77467	10,28465	16,34644
Variance		270,094	116,094	105,774	267,206
Range		79,00	61,00	52,00	79,00
Minimum		79,00	85,00	89,00	74,00
Maximum		158,00	146,00	141,00	153,00
Sum		27483,00	26929,00	27042,00	26616,00

Sumber : Output SPSS versi 20.0

1. Kepuasan Kerja Guru (X4)

Perhitungan statistik deskriptif variabel kepuasan kerja guru adalah sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi

Rentang (R)	=	$153 - 74$	=	79
Banyak Kelas (K)	=	$1 + 3,3 \log 230$ $= 1 + 3,3 \times 2,362$	=	8,795 dibulatkan menjadi 9
Panjang Kelas Interval (p)	=	$79/9$	=	8,77 dibulatkan menjadi 9

Rentang¹⁶⁶, Banyak Kelas¹⁶⁷, dan Panjang Kelas Interval¹⁶⁸

166 Rentang data adalah data data terbesar dikurangi data terkecil sebagaimana dalam Zen Amiruddin, Statistik Pendidikan (Yogyakarta: Teras, 2010), hal.28.

167 Banyaknya kelas interval dihitung dengan menggunakan rumus Sturges ($K = 1 + (3,3) \log n$) dalam Ibid., hal.30.

168 Panjang kelas interval dihitung dengan cara rentang kelas dibagi banyaknya kelas interval dalam Ibid.

Dengan demikian, berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, maka rentang skor adalah sebesar 79. Banyaknya kelas adalah 9, dengan nilai skor maksimum 153 dan skor minimum 74. Sedangkan panjang kelas interval adalah 9.

Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Guru (X_4) dapat dilihat pada tabel berikut:

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi		Frekuensi Kumulatif	
		Absolut	Relatif	Absolut	Relatif
1	74 – 82	6	2,61	6	2,61
2	83 – 91	16	6,96	22	9,57
3	92 – 100	19	8,26	41	17,83
4	101 – 109	32	13,91	73	31,74
5	110 – 118	73	31,74	146	63,48
6	119 – 127	32	13,91	178	77,39
7	128 – 136	25	10,87	203	88,26
8	137 – 145	18	7,83	221	96,06
9	146 – 154	9	3,91	230	100,00
	Jumlah	N = 230			

b. Ukuran Tendensi Sentral

- 1). Rata-rata atau *mean* data variabel kepuasan kerja guru dihitung berdasarkan jumlah seluruh data X_4 dibagi banyaknya jumlah sampel penelitian. Untuk menghitung rata-rata digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Mean} = \bar{X} = \frac{\sum X_4}{N} = \frac{26616}{230} = 115,7217$$

- 2). Nilai tengah atau *median* data variabel kepuasan kerja guru terletak pada kelas interval kelima, karena pada interval ini jumlah frekuensi sudah lebih dari $\frac{1}{2} n$ (115), yaitu tepatnya 146. Pada interval kelima ini merupakan kelas median dengan batas bawahnya (b) adalah $110 - 0,5 = 109,5$. Panjang kelas mediannya (p) adalah 9, dan frekuensinya (f) adalah 73. Adapun frekuensi kumulatif (F) adalah 73.

$$\text{Median} = M_e = b + p \left[\frac{\frac{1}{2}n - F}{f} \right] = 109,5 + 9 \left[\frac{115 - 3}{3} \right] = 114,68$$

- 3). Nilai yang sering muncul atau *modus* data variabel kepuasan kerja guru terletak pada kelas yang mempunyai frekuensi terbesar, yaitu pada kelas interval kelima ($f = 73$).

$$b = 110 - 0,5 = 109,5$$

$$b_1 = 73 - 32 = 41 \text{ (73 = } f \text{ kelas modus, 32 = } f \text{ kelas sebelumnya)}$$

$$b_2 = 73 - 32 = 41 \text{ (73 = } f \text{ kelas modus, 32 = } f \text{ kelas sesudahnya)}$$

$$\text{Modus} = M_o = b + p \left[\frac{b_1}{b_1 + b_2} \right] = 109,5 + 9 \left[\frac{4}{4 + 4} \right] = 114,00$$

- 4). Simpangan Baku atau Standar Deviasi data variabel kepuasan kerja guru dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} &= \mathfrak{D} = \sqrt{\frac{n \sum \chi_4^2 - (\sum \chi_4)^2}{n(n-1)}} \\ &= \sqrt{\frac{230 \times 3141240 - (26616)^2}{230(230-1)}} = \\ &= \sqrt{\frac{722485200 - 708411456}{52670}} \\ &= \sqrt{\frac{14073744}{52670}} = \sqrt{267,206} = 16,34644 \end{aligned}$$

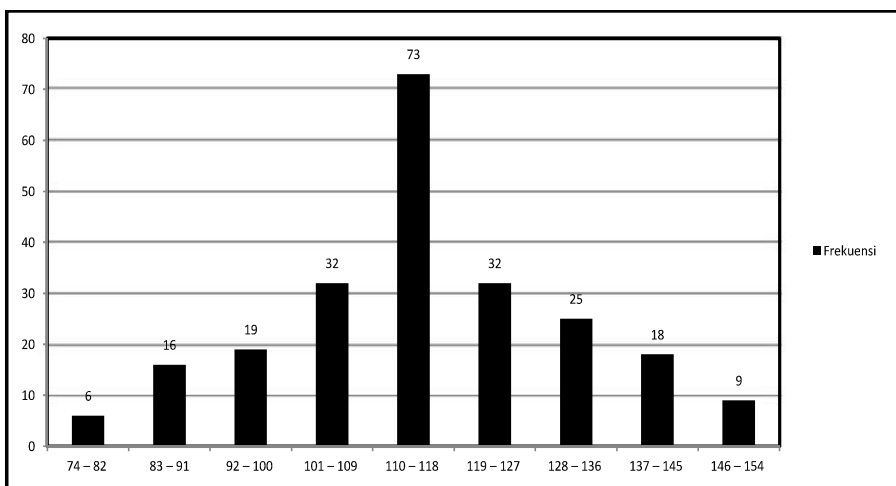
- 5). Standar Error of Mean data variabel kepuasan kerja guru dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SE = \frac{SD}{\sqrt{n-1}} = \frac{16,34644}{\sqrt{229}} = \frac{16,34644}{15,133} = 1,08$$

Dengan demikian, rangkuman deskripsi data variabel kepuasan kerja guru (X_4) dari 230 orang responden berdasarkan perhitungan ukuran tendensi sentral adalah sebagai berikut:

	Deskripsi	Hasil
1.	Skor minimum	74
2.	Skor maksimum	153
3.	Mean	115,7217
4.	Median	114,68
5.	Modus	114,00
6.	Standar Deviasi	16,34644
7.	Varians (S^2)	267,206
8.	Standar Error dari Mean	1,08
9.	Skor Total	26616
10.	Rentang Skor	79

Berdasarkan penyebaran distribusi frekuensi pada variabel kepuasan kerja guru (X_4) dapat ditampilkan pada grafik/diagram batang sebagai berikut:



2. Kepemimpinan Kepala sekolah (X_1)

Perhitungan statistik deskriptif variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi

Rentang (R)	=	$158 - 79$	=	79
Banyak Kelas (K)	=	$1 + 3,3 \log 230$ $= 1 + 3,3 \times 2,362$	=	8,795 dibulatkan menjadi 9
Panjang Kelas Interval (p)	=	$79/9$	=	8,77 dibulatkan menjadi 9

Dengan demikian, berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, maka rentang skor adalah sebesar 79. Banyaknya kelas adalah 9, dengan nilai skor maksimum 158 dan skor minimum 79. Sedangkan panjang kelas interval adalah 9.

Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dapat dilihat pada tabel berikut:

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi		Frekuensi Kumulatif	
		Absolut	Relatif	Absolut	Relatif
1	79 – 87	8	3,48	8	3,48
2	88 – 96	15	6,52	23	10,00
3	97 – 105	17	7,39	40	17,39
4	106 – 114	45	19,57	85	36,96
5	115 – 123	64	27,82	149	64,78
6	124 – 132	39	16,96	188	81,74
7	133 – 141	18	7,83	206	89,57
8	142 – 150	17	7,39	223	96,96
9	151 – 159	7	3,04	230	100,00
	Jumlah	N = 230			

b. Ukuran Tendensi Sentral

- 1). Rata-rata atau *mean* data variabel kepemimpinan kepala sekolah dihitung berdasarkan jumlah seluruh data X_1 dibagi banyaknya jumlah sampel penelitian. Untuk menghitung rata-rata digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Mean} = \bar{X} = \frac{\sum X_1}{N} = \frac{27483}{230} = 119,4913$$

- 2). Nilai tengah atau *median* data variabel kepemimpinan kepala sekolah terletak pada kelas interval kelima, karena pada interval ini jumlah frekuensi sudah lebih dari $\frac{1}{2} n$ (115), yaitu tepatnya 149. Pada interval kelima ini merupakan kelas median dengan batas bawahnya (b) adalah $115 - 0,5 = 114,5$. Panjang kelas mediannya (p) adalah 9, dan frekuensinya (f) adalah 64. Adapun frekuensi kumulatif (F) adalah 85.

$$\begin{aligned} \text{Median} &= M_e = b + p \left[\frac{\frac{1}{2} n - F}{f} \right] = 114,5 + 9 \left[\frac{115 - 8}{64} \right] = \\ 118,72 \end{aligned}$$

- 3). Nilai yang sering muncul atau *modus* data variabel kepemimpinan kepala sekolah terletak pada kelas yang mempunyai frekuensi terbesar, yaitu pada kelas interval kelima ($f = 64$).

$$b = 115 - 0,5 = 114,5$$

$$b_1 = 64 - 45 = 19 \text{ (} 64 = f \text{ kelas modus, } 45 = f \text{ kelas sebelumnya)}$$

$$b_2 = 64 - 39 = 25 \text{ (} 64 = f \text{ kelas modus, } 39 = f \text{ kelas sesudahnya)}$$

$$\begin{aligned} \text{Modus} &= M_o = b + p \left[\frac{b_1}{b_1 + b_2} \right] = 114,5 + 9 \left[\frac{19}{19 + 25} \right] = \\ 118,39 \end{aligned}$$

- 4). Simpangan Baku atau Standar Deviasi data variabel kepemimpinan kepala sekolah dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} &= \mathcal{D} = \sqrt{\frac{n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2}{n(n-1)}} \\ &= \sqrt{\frac{230 \times 3345831 - (27483)^2}{230(230-1)}} = \\ &= \sqrt{\frac{769541130 - 755315289}{52670}} \end{aligned}$$

$$= \sqrt{\frac{14225841}{52670}} = \sqrt{270,094} = 16,43453$$

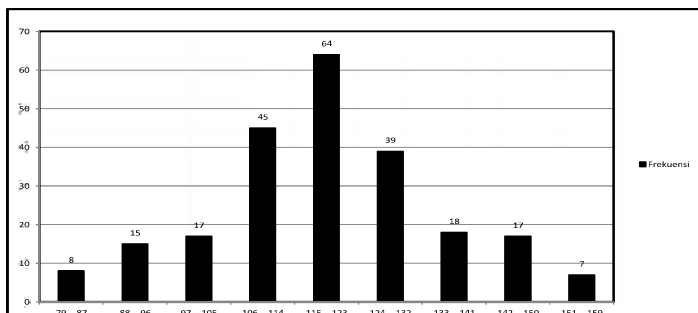
- 5). Standar Error of Mean data variabel kepemimpinan kepala sekolah dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SE = \frac{SD}{\sqrt{n-1}} = \frac{16,43453}{\sqrt{229}} = 16,43453 = 1,08$$

Dengan demikian, rangkuman deskripsi data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dari 230 orang responden berdasarkan perhitungan ukuran tendensi sentral adalah sebagai berikut:

	Deskripsi	Hasil
1.	Skor minimum	79
2.	Skor maksimum	158
3.	Mean	119,4913
4.	Median	118,72
5.	Modus	118,39
6.	Standar Deviasi	16,43453
7.	Varians (S^2)	270,094
8.	Standar Error dari Mean	1,08
9.	Skor Total	27483
10.	Rentang Skor	79

Berdasarkan penyebaran distribusi frekuensi pada variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dapat ditampilkan pada grafik/diagram batang sebagai berikut:



3. Budaya Sekolah (X_2)

Perhitungan statistik deskriptif variabel budaya sekolah adalah sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi

Rentang (R)	=	146 – 85	=	61
Banyak Kelas (K)	=	$1 + 3,3 \log 230$ $= 1 + 3,3 \times 2,362$	=	8,795 dibulatkan menjadi 9
Panjang Kelas Interval (p)	=	61/9	=	6,77 dibulatkan menjadi 7

Dengan demikian, berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, maka rentang skor adalah sebesar 61. Banyaknya kelas adalah 9, dengan nilai skor maksimum 146 dan skor minimum 85. Sedangkan panjang kelas interval adalah 7.

Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Sekolah (X_2) dapat dilihat pada tabel berikut:

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi		Frekuensi Kumulatif	
		Absolut	Relatif	Absolut	Relatif
1	85 – 91	2	0,87	2	0,87
2	92 – 98	8	3,48	10	4,35
3	99 – 105	26	11,30	36	15,65
4	106 – 112	45	19,57	81	35,22
5	113 – 119	58	25,22	139	60,44
6	120 – 126	49	21,30	188	81,74
7	127 – 133	26	11,30	214	93,04
8	134 – 140	14	6,09	228	99,13
9	141 – 147	2	0,87	230	100,00
	Jumlah	N = 230			

b. Ukuran Tendensi Sentral

- 1). Rata-rata atau *mean* data variabel budaya sekolah dihitung berdasarkan jumlah seluruh data X_2 dibagi banyaknya jumlah sampel penelitian. Untuk menghitung rata-rata digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Mean} = \bar{X} = \frac{\sum X_2}{N} = \frac{26929}{230} = 117,0826$$

- 2). Nilai tengah atau *median* data variabel budaya sekolah terletak pada kelas interval kelima, karena pada interval ini jumlah frekuensi sudah lebih dari $\frac{1}{2} n$ (115), yaitu tepatnya 139. Pada interval kelima ini merupakan kelas median dengan batas bawahnya (b) adalah $113 - 0,5 = 112,5$. Panjang kelas median-nya (p) adalah 7, dan frekuensinya (f) adalah 58. Adapun frekuensi kumulatif (F) adalah 81.

$$\text{Median} = M_e = b + p \left[\frac{\frac{1}{2} n - F}{f} \right] = 112,5 + 7 \left[\frac{115 - 8}{8} \right] = 116,60$$

- 3). Nilai yang sering muncul atau *modus* data variabel budaya sekolah terletak pada kelas yang mempunyai frekuensi terbesar, yaitu pada kelas interval kelima ($f = 58$).

$$b = 113 - 0,5 = 112,5$$

$$b_1 = 58 - 45 = 13 \text{ (} 58 = f \text{ kelas modus, } 45 = f \text{ kelas sebelumnya)}$$

$$b_2 = 58 - 49 = 9 \text{ (} 58 = f \text{ kelas modus, } 49 = f \text{ kelas sesudahnya)}$$

$$\text{Modus} = M_o = b + p \left[\frac{b_1}{b_1 + b_2} \right] = 112,5 + 7 \left[\frac{13}{13 + 9} \right] = 116,64$$

- 4). Simpangan Baku atau Standar Deviasi data variabel budaya sekolah dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} = S &= \sqrt{\frac{n \sum x_2^2 - (\sum x_2)^2}{n(n-1)}} \\ &= \sqrt{\frac{230 \times 3179503 - (26929)^2}{230(230-1)}} = \sqrt{\frac{731285690 - 725171041}{52670}} \\ &= \sqrt{\frac{6114649}{52670}} = \sqrt{116,094} = 10,77467 \end{aligned}$$

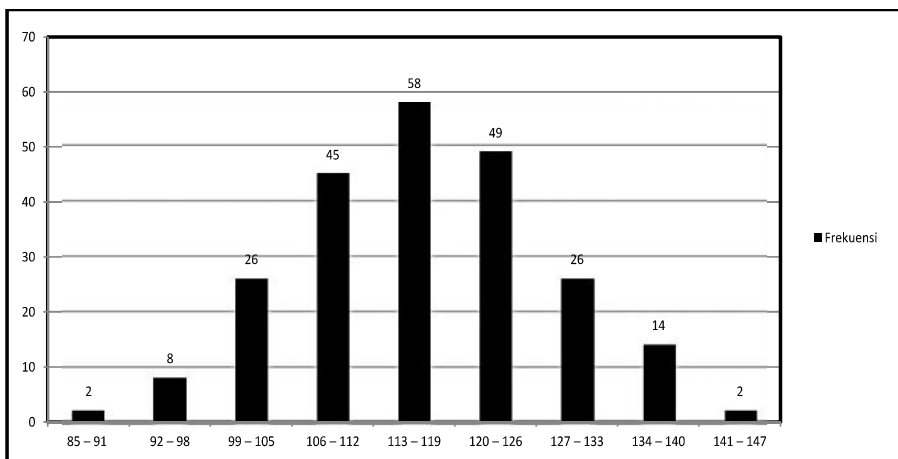
- 5). Standar Error of Mean data variabel budaya sekolah dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SE = \frac{SD}{\sqrt{n-1}} = \frac{10,77467}{\sqrt{229}} = \frac{10,77467}{15,133} = 0,71$$

Dengan demikian, rangkuman deskripsi data variabel budaya sekolah (X_2) dari 230 orang responden berdasarkan perhitungan ukuran tendensi sentral adalah sebagai berikut:

	Deskripsi	Hasil
1.	Skor minimum	85
2.	Skor maksimum	146
3.	Mean	117,0826
4.	Median	116,60
5.	Modus	116,64
6.	Standar Deviasi	10,77467
7.	Varians (S^2)	116,094
8.	Standar Error dari Mean	0,71
9.	Skor Total	26929
10.	Rentang Skor	61

Berdasarkan penyebaran distribusi frekuensi pada variabel budaya sekolah (X_2) dapat ditampilkan pada grafik/diagram batang sebagai berikut:



4. Motivasi Kerja (X_3)

Perhitungan statistik deskriptif variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi

Rentang (R)	=	141 – 89	=	52
Banyak Kelas (K)	=	$1 + 3,3 \log 230$ $= 1 + 3,3 \times 2,362$	=	8,795 dibulatkan menjadi 9
Panjang Kelas Interval (p)	=	52/9	=	5,77 dibulatkan menjadi 6

Dengan demikian, berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, maka rentang skor adalah sebesar 52. Banyaknya kelas adalah 9, dengan nilai skor maksimum 141 dan skor minimum 89. Sedangkan panjang kelas interval adalah 6.

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut:

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi		Frekuensi Kumulatif	
		Absolut	Relatif	Absolut	Relatif
1	89 – 94	4	1,74	4	1,74
2	95 – 100	10	4,35	14	6,09
3	101 – 106	15	6,52	29	12,61
4	107 – 112	43	18,69	72	31,30
5	113 – 118	60	26,09	132	57,39
6	119 – 124	46	20,00	178	77,39
7	125 – 130	27	11,74	205	89,13
8	131 – 136	18	7,83	223	96,96
9	137 – 142	7	3,04	230	100,00
	Jumlah	N = 230			

b. Ukuran Tendensi Sentral

- 1). Rata-rata atau *mean* data variabel motivasi kerja dihitung berdasarkan jumlah seluruh data X_3 dibagi banyaknya jumlah sampel penelitian. Untuk menghitung rata-rata digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Mean} = \bar{X} = \frac{\sum X_3}{N} = \frac{27042}{230} = 117,5739$$

- 2). Nilai tengah atau *median* data variabel motivasi kerja terletak pada kelas interval kelima, karena pada interval ini jumlah frekuensi sudah lebih dari $\frac{1}{2}n$ (115), yaitu tepatnya 132. Pada interval kelima ini merupakan kelas median dengan batas bawahnya (b) adalah $113 - 0,5 = 112,5$. Panjang kelas median-nya (p) adalah 6, dan frekuensinya (f) adalah 60. Adapun frekuensi kumulatif (F) adalah 72.

$$\begin{aligned} \text{Median} &= M_e = b + p \left[\frac{\frac{1}{2}n - F}{f} \right] = 112,5 + 6 \left[\frac{115 - 72}{60} \right] \\ 116,80 & \end{aligned}$$

- 3). Nilai yang sering muncul atau *modus* data variabel motivasi kerja terletak pada kelas yang mempunyai frekuensi terbesar, yaitu pada kelas interval kelima ($f = 60$).

$$b = 113 - 0,5 = 112,5$$

$$b_1 = 60 - 43 = 17 \text{ (60 = } f \text{ kelas modus, 43 = } f \text{ kelas sebelumnya)}$$

$$b_2 = 60 - 46 = 14 \text{ (60 = } f \text{ kelas modus, 46 = } f \text{ kelas sesudahnya)}$$

$$\begin{aligned} \text{Modus} &= M_o = b + p \left[\frac{b_1}{b_1 + b_2} \right] = 112,5 + 6 \left[\frac{17}{17 + 14} \right] \\ 115,79 & \end{aligned}$$

- 4). Simpangan Baku atau Standar Deviasi data variabel motivasi kerja dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} = S &= \sqrt{\frac{n \sum x_3^2 - (\sum x_3)^2}{n(n-1)}} \\ &= \sqrt{\frac{230 \times 3203656 - (27042)^2}{230(230-1)}} = \sqrt{\frac{736840880 - 731269764}{52670}} \\ &= \sqrt{\frac{5571116}{52670}} = \sqrt{105,774} = 10,28465 \end{aligned}$$

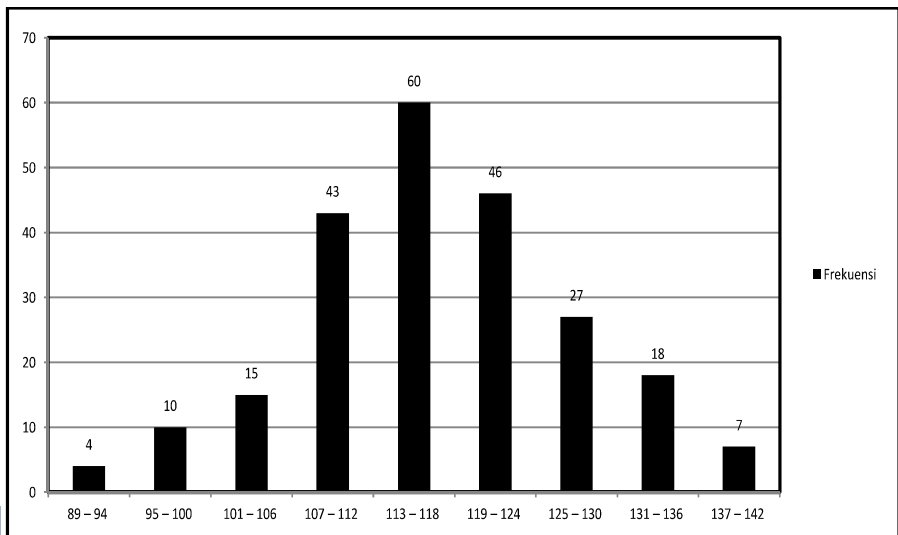
- 5). Standar Error of Mean data variabel budaya sekolah dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SE = \frac{SD}{\sqrt{n-1}} = \frac{10,28465}{\sqrt{229}} = \frac{10,28465}{15,133} = 0,68$$

Dengan demikian, rangkuman deskripsi data variabel motivasi kerja (X_3) dari 230 orang responden berdasarkan perhitungan ukuran tendensi sentral adalah sebagai berikut:

No	Deskripsi	Hasil
1.	Skor minimum	89
2.	Skor maksimum	141
3.	Mean	117,5739
4.	Median	116,80
5.	Modus	115,79
6.	Standar Deviasi	10,28465
7.	Varians (S^2)	105,774
8.	Standar Error dari Mean	0,68
9.	Skor Total	27042
10.	Rentang Skor	52

Berdasarkan penyebaran distribusi frekuensi pada variabel motivasi kerja (X_3) dapat ditampilkan pada grafik/diagram batang sebagai berikut:



B. Pengujian Persyaratan Analisis

Persyaratan analisis jalur (*path analysis*) adalah adanya estimasi antar variabel yang bersifat linier sebagaimana yang berlaku pada analisis regresi. Adapun pengujian analisis yang dilakukan adalah uji normalitas, uji homogenitas, serta uji linieritas dan signifikansi koefisien regresi.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan rumus uji Chi Kuadrat atau Kai Kuadrat, yang dapat dipergunakan untuk mengetes signifikansi normalitas distribusi, yaitu untuk menguji hipotesis nihil yang menyatakan bahwa “Frekuensi yang diobservasi dari distribusi nilai-nilai yang sedang diselidiki normalitas distribusinya, tidak menyimpang secara signifikan dari frekuensi teoritiknya dalam distribusi normal teoretis”.¹⁶⁹

Uji normalitas dilakukan dengan membandingkan harga Chi Kuadrat hitung dengan Chi Kuadrat Tabel. Bila harga Chi Kuadrat hitung lebih kecil atau sama dengan harga Chi Kuadrat Tabel ($X^2_{hitung} \leq X^2_{tabel}$), maka distribusi data dinyatakan normal, dan bila harga Chi Kuadrat hitung lebih besar dari harga Chi Kuadrat Tabel ($X^2_{hitung} > X^2_{tabel}$), maka distribusi data dinyatakan tidak normal.

Untuk menghitung harga X^2_{tabel} , dapat diketahui dengan melihat jumlah derajat bebas (db) atau *degree of freedom* (df), yaitu (r-1). Jumlah lajur (r) yang kita miliki adalah 9, maka $df = 9 - 1 = 8$. Berdasarkan tabel X^2 , dapat diketahui bahwa bila $df = 8$ dengan tingkat kesalahan yang ditetapkan = 5%, maka harga $X^2_{tabel} = 15,507$. Kemudian harga ini akan dibandingkan dengan harga X^2_{hitung} . Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

H_0 : data berdistribusi normal, jika $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

H_1 : data berdistribusi tidak normal, jika $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$

a. Uji Normalitas Data Skor Kepuasan Kerja Guru (X_4)

Dari pengujian normalitas terhadap data variabel kepuasan kerja guru diperoleh nilai $X^2_{hitung} = 13,393$, sedangkan nilai $X^2_{tabel} = 15,507$. Karena $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$, maka distribusi data kepuasan kerja guru (X_4) dinyatakan normal.

169 Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), hal.383.

b. Uji Normalitas Data Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Dari pengujian normalitas terhadap data variabel kepemimpinan kepala sekolah diperoleh nilai $X^2_{hitung} = 12,676$, sedangkan nilai $X^2_{tabel} = 15,507$. Karena $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$, maka distribusi data kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dinyatakan normal.

c. Uji Normalitas Data Skor Budaya Sekolah (X_2)

Dari pengujian normalitas terhadap data variabel budaya sekolah diperoleh nilai $X^2_{hitung} = 1,932$, sedangkan nilai $X^2_{tabel} = 15,507$. Karena $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$, maka distribusi data budaya sekolah (X_2) dinyatakan normal.

d. Uji Normalitas Data Skor Motivasi Kerja (X_3)

Dari pengujian normalitas terhadap data variabel motivasi kerja diperoleh nilai $X^2_{hitung} = 7,147$, sedangkan nilai $X^2_{tabel} = 15,507$. Karena $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$, maka distribusi data motivasi kerja (X_3) dinyatakan normal.

2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui bahwa data dari setiap skor berasal dari populasi yang mempunyai varians sama. Pengujian homogenitas varians menggunakan Uji Barlett. Proses pengujian yang ditempuh adalah dengan mengelompokkan data variabel endogenus berdasarkan kesamaan data variabel eksogenus, selanjutnya dihitung nilai dk , $1/dk$, varians s_i^2 , $(dk)\log S_i^2$, $(dk)S_i^2$.

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

H_0 : data variabel bebas atas variabel terikat bersifat homogen,

jika $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$
 H_1 : data variabel bebas atas variabel terikat tidak homogen, jika

$$\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$$

Pengujian homogenitas menggunakan uji Bartlett, Rumus uji statistik yang digunakan adalah:

$$\chi^2 = (\ln 10) [B - \sum db_i \cdot \text{Log} S_i^2]$$

S_i^2 = varians tiap kelompok data

$db_i = n - 1$ = derajat kebebasan tiap kelompok

B = nilai Bartlett = $(\text{Log} S_i^2) (\sum db_i)$

$S_{gabungan} =$

a. Uji Homogenitas Varians Kepuasan Kerja Guru (X_4) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Hasil perhitungan untuk pengujian homogenitas varians variabel kepuasan kerja guru (X_4) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) diperoleh $\chi^2_{hitung} = 78,001$ sementara pada tabel dengan dk = 166 pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $\chi^2_{tabel} = 197,064$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti varians kepuasan kerja guru (X_4) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) adalah homogen.

b. Uji Homogenitas Varians Kepuasan Kerja Guru (X_4) atas Budaya Sekolah (X_2)

Hasil perhitungan untuk pengujian homogenitas varians variabel kepuasan kerja guru (X_4) atas budaya sekolah (X_2) diperoleh $\chi^2_{hitung} = 73,324$; sementara pada tabel dengan dk = 182 pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $\chi^2_{tabel} = 214,477$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti varians kepuasan kerja guru (X_4) atas budaya sekolah (X_2) adalah homogen.

c. Uji Homogenitas Varians Kepuasan Kerja Guru (X_4) atas Motivasi Kerja (X_3)

Hasil perhitungan untuk pengujian homogenitas varians variabel kepuasan kerja guru (X_4) atas motivasi kerja (X_3) diperoleh $\chi^2_{hitung} = 90,697$; sementara pada tabel dengan dk = 185 pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $\chi^2_{tabel} = 217,735$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti varians kepuasan kerja guru (X_4) atas motivasi kerja (X_3) adalah homogen.

d. Uji Homogenitas Varians Motivasi Kerja (X_3) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Hasil perhitungan untuk pengujian homopenitas varians variabel motivasi kerja (X_3) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) diperoleh $\chi^2_{hitung} = 51,385$; sementara pada tabel dengan dk = 166 pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $\chi^2_{tabel} = 197,064$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti varians motivasi kerja (X_3) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) adalah homogen.

e. Uji Homogenitas Varians Motivasi Kerja (X_3) atas Budaya Sekolah (X_2)

Hasil perhitungan untuk pengujian homogenitas varians variabel motivasi kerja (X_3) atas budaya sekolah (X_2) diperoleh $\chi^2_{hitung} = 49,817$; sementara pada tabel dengan dk= 182 pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $\chi^2_{tabel} = 214,477$ Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti varians motivasi kerja (X_3) atas budaya sekolah (X_2) adalah homogen.

3. Uji Linearitas dan Signifikansi Koefisien Regresi

Uji Linearitas disebut juga dengan Uji Tuna Cocok atau Uji F. Statistik uji hipotesis tersebut adalah F_{hitung} , di mana F_{hitung} diperoleh dari kuadrat tengah Tuna Cocok dibagi dengan kuadrat tengah galat murni pada ANOVA. H_0 akan diterima jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan H_0 akan ditolak jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$.

- H_0 : data variabel bebas atas variabel terikat bersifat linear,
jika $F_{hitung} < F_{tabel}$
 H_1 : data variabel bebas atas variabel terikat tidak linear,
jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

a. Kepuasan Kerja Guru (X_4) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

1. Persamaan regresi $X_4 = 11,736 + 0,87 X_1$. Dari hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} = 743,40$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (1:228) diperoleh masing-masing $F_{tabel} = 3,86$ dan $6,70$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini signifikan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat variasi yang terjadi pada kepuasan kerja guru yang diakibatkan oleh variasi kepemimpinan kepala sekolah.
2. Dari hasil perhitungan uji linieritas diperoleh $F_{hitung} = 0,34$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (62:166) diperoleh masing-masing $F_{tabel} = 1,35$ dan $F_{tabel} = 1,53$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka dapat dikatakan bahwa sebaran titik pada data kepuasan kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah yang saling terestimasi membentuk garis linier.

b. Kepuasan Kerja Guru (X_4) atas Budaya Sekolah (X_2)

1. Persamaan regresi $X_4 = 7,103 + 1,049 X_2$. Dari hasil perhitungan diperoleh

$F_{hitung} = 208,88$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (1:228) diperoleh masing-masing $F_{tabel} = 3,86$ dan $F_{tabel} = 6,70$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat dikatakan bahwa, persamaan regresi yang terbentuk diyakini signifikan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat variasi yang terjadi pada kepuasan kerja guru yang diakibatkan oleh variasi budaya sekolah.

2. Dari hasil perhitungan uji linieritas diperoleh $F_{hitung} = 0,56$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (46:182) diperoleh masing-masing $F_{tabel} = 1,42$ dan $F_{tabel} = 1,62$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka dapat dikatakan bahwa sebaran titik pada data kepuasan kerja guru dan budaya sekolah yang saling terestimasi membentuk garis linier.

c. *Kepuasan Kerja Guru (X_4) atas Motivasi Kerja (X_3)*

1. Persamaan regresi $X_4 = 15,564 + 1,117 X_3$. Dari hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} = 222,66$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (1:228) diperoleh masing-masing $F_{tabel} = 3,86$ dan $F_{tabel} = 6,70$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat dikatakan bahwa, persamaan regresi yang terbentuk diyakini signifikan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat variasi yang terjadi pada kepuasan kerja guru yang diakibatkan oleh variasi motivasi kerja.
2. Dari hasil perhitungan uji linieritas diperoleh $F_{hitung} = 0,32$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (43:185) diperoleh masing-masing $F_{tabel} = 1,42$ dan $F_{tabel} = 1,62$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka dapat dikatakan bahwa sebaran titik pada data kepuasan kerja guru dan motivasi kerja yang saling terestimasi membentuk garis linier.

d. *Motivasi Kerja (X_3) atas Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)*

1. Persamaan regresi $X_3 = 63,898 + 0,449 X_1$. Dari hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} = 242,13$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (1:228) diperoleh masing-masing $F_{tabel} = 3,86$ dan $F_{tabel} = 6,70$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini signifikan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat variasi yang terjadi pada motivasi kerja yang diakibatkan oleh variasi kepemimpinan kepala sekolah.
2. Dari hasil perhitungan uji linieritas diperoleh $F_{hitung} = 0,07$, sedangkan pada

taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (67:191) diperoleh masing-masing $F_{\text{tabel}} = 1,35$ dan $F_{\text{tabel}} = 1,53$. Karena $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$, maka dapat dikatakan bahwa sebaran titik pada data motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah yang saling terestimasi membentuk garis linier.

e. *Motivasi Kerja (X_3) atas Budaya Sekolah (X_2)*

1. Persamaan regresi $X_3 = 45,647 + 0,614 X_2$. Dari hasil perhitungan diperoleh $F_{\text{hitung}} = 161,08$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (1:228) diperoleh masing-masing $F_{\text{tabel}} = 3,86$ dan $F_{\text{tabel}} = 6,70$. Karena $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa, persamaan regresi yang terbentuk diyakini signifikan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat variasi yang terjadi pada motivasi kerja yang diakibatkan oleh variasi budaya sekolah.
2. Dari hasil perhitungan uji linieritas diperoleh $F_{\text{hitung}} = 0,29$, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (46:182) diperoleh masing-masing $F_{\text{tabel}} = 1,42$ dan $F_{\text{tabel}} = 1,62$. Oleh karena $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebaran titik pada data motivasi kerja dan budaya sekolah yang saling terestimasi membentuk garis linier.

C. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini akan dianalisis melalui lima sub struktur, yaitu sub struktur model pertama untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3, yaitu jalur yang menghubungkan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_4); jalur yang menghubungkan variabel budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4); dan jalur yang menghubungkan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan variabel budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Sub struktur model kedua untuk menguji hipotesis 4, 5, dan 6, yaitu jalur yang menghubungkan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja (X_3); jalur yang menghubungkan variabel budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3); dan jalur yang menghubungkan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan variabel budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3).

Sub struktur model ketiga untuk menguji hipotesis 7 yaitu jalur yang

menghubungkan variabel motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Sub struktur model keempat untuk menguji hipotesis 8 yaitu jalur yang menghubungkan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), variabel budaya sekolah (X_2), dan variabel motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Sub struktur model kelima untuk menguji hipotesis 9, yaitu jalur yang menghubungkan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Sub struktur model keenam untuk menguji hipotesis 10, yaitu jalur yang menghubungkan variabel budaya sekolah (X_2) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

1. Sub struktur model pertama untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3

Adapun persamaan sub struktur model pertama ini adalah:

$$X_4 = P_{x4x1}X_1 + P_{x4x2}X_2 + \epsilon$$

Sub struktur model pertama ini digunakan untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) yang merupakan hasil persamaan jalur pada sub struktur model pertama adalah sebagai berikut:

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,659	5,638		,117	,907			
	KKS_X1	,775	,045	,779	17,255	,000	,875	,753	,544
	BS_X2	,203	,069	,134	2,965	,003	,691	,193	,094
a. Dependent Variable: KKG_X4									

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil koefisien analisis jalur yaitu $X_4 = P_{x4x1}X_1 + P_{x4x2}X_2 = 0,779 X_1 + 0,134 X_2$. Dari persamaan analisis jalur ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 0,779 atau 77,90%.
2. Pengaruh budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah

sebesar 0,134 atau 13,40%.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dari sub struktur model pertama ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama : Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Hipotesis yang akan diuji adalah kepemimpinan kepala sekolah (X_1) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru (X_4), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_4x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_4x_1} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Berdasarkan hasil analisis jalur, nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,779, artinya pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 77,90%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama yang menggunakan uji parsial (uji-t), yang diolah secara manual maupun dengan menggunakan SPSS versi 20.0, maka diperoleh nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) sebesar 17,255. Karena nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,05;227)} = 1,6525$ lebih kecil daripada nilai t_{hitung} dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,01;227)} = 2,3451$ ($1,6525 < 17,255 > 2,3451$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, artinya koefisien analisis jalur adalah **signifikan**, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah secara parsial terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi dinyatakan signifikan.

b. Hipotesis Kedua: Terdapat pengaruh langsung budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Hipotesis yang akan diuji adalah budaya sekolah (X_2) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru (X_4), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_4x_2} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_4x_2} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan H_0 diterima

jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Berdasarkan hasil analisis jalur, nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,134, artinya pengaruh langsung budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 13,40%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua yang menggunakan uji parsial (uji-t), yang diolah secara manual maupun dengan menggunakan SPSS versi 20.0, maka diperoleh nilai t_{hitung} variabel budaya sekolah (X_2) sebesar 2,965. Karena nilai t_{tabel} untuk $\alpha (0,05:227) = 1,6525$ lebih kecil daripada nilai t_{hitung} dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} untuk $\alpha (0,01:227) = 2,3451$ ($1,6525 < 2,965 > 2,3451$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, artinya koefisien analisis jalur adalah **signifikan**, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel budaya sekolah secara parsial terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi dinyatakan signifikan.

c. *Hipotesis Ketiga : Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4)*

Hipotesis yang akan diuji adalah kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan budaya sekolah (X_2) secara simultan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru (X_4), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_4x_2x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_4x_2x_1} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Hasil Analisis Koefisien Determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) adalah sebagai berikut:

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,880 ^a	,774	,772	7,80098	,774	389,251	2	227	,000
a. Predictors: (Constant), BS_X2, KKS_X1									
b. Dependent Variable: KKG_X4									

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa nilai R sebesar 0,880 menunjukkan adanya korelasi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah dengan kepuasan kerja guru. Nilai R Square sebesar 0,774 menjelaskan bahwa besarnya pengaruh atau kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan variabel budaya sekolah (X_2) secara simultan terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 77,40%.

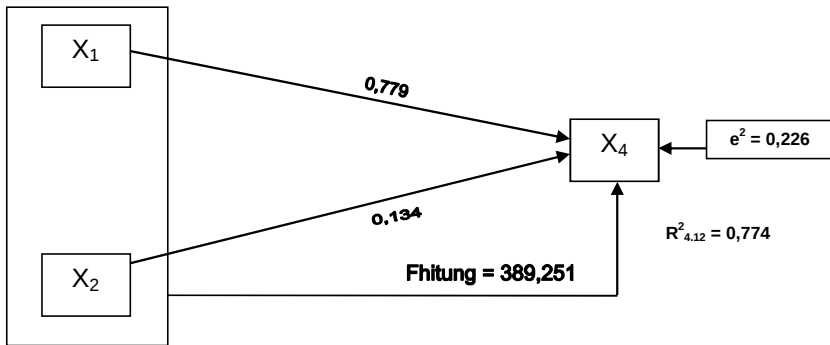
Ditemukan adanya faktor lain yang turut mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja guru, selain daripada kedua variabel yang diteliti (kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah). Kontribusi yang diberikan dari faktor lain tersebut adalah sebesar 0,226 atau 22,60%.

Hasil Uji Simultan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) adalah sebagai berikut:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47376,030	2	23688,015	389,251	,000 ^b
	Residual	13814,161	227	60,855		
	Total	61190,191	229			
a. Dependent Variable: KKG_X4						
b. Predictors: (Constant), BS_X2, KKS_X1						

Uji hipotesis ketiga ini dilakukan melalui uji secara simultan (uji f), yaitu bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Dari uji f atau uji Anova diperoleh f_{hitung} sebesar 389,251 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Pengaruh yang diberikan secara simultan ini dinyatakan signifikan karena nilai koefisien F_{hitung} yang diperoleh sebesar 389,251 pada taraf signifikan $F_{tabel} (0,05, 2:227) = 3,02$ dan $F_{tabel} (0,01, 2:227) = 4,66$ ($389,251 > 3,02$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, artinya ada pengaruh yang **signifikan** antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru.

Rangkuman analisis pada sub struktur model pertama ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Adapun persamaan struktural pada sub struktur model pertama adalah sebagai berikut:

$$X_4 = 0,779 X_1 + 0,134 X_2 + 0,475$$

2. Sub struktur model kedua untuk menguji hipotesis 4, 5, dan 6

Adapun persamaan sub struktur model pertama ini adalah:

$$X_3 = P_{x3x1} X_1 + P_{x3x2} X_2 + \epsilon$$

Sub struktur model pertama ini digunakan untuk menguji hipotesis 4, 5, dan 6, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Guru (X_3) yang merupakan hasil persamaan jalur pada sub struktur model kedua adalah sebagai berikut:

Coefficients ^a									
Model		Unstdr Coeff		Std Coeff	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	48,391	5,009		9,661	,000			
	KKS_X1	,330	,040	,527	8,270	,000	,718	,481	,368
	BS_X2	,254	,061	,266	4,176	,000	,644	,267	,186
a. Dependent Variable: MK_X3									

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil koefisien analisis jalur yaitu $X_3 = P_{x_3x_1}X_1 + P_{x_3x_2}X_2 = X_3 = 0,527 X_1 + 0,266 X_2$. Dari persamaan analisis jalur ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja guru (X_3) adalah sebesar 0,527 atau 52,70%.
2. Pengaruh budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja guru (X_3) adalah sebesar 0,266 atau 26,60%.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dari sub struktur model kedua ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Hipotesis Keempat : Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja guru (X_3).

Hipotesis yang akan diuji adalah kepemimpinan kepala sekolah (X_1) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru (X_3), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_3x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_3x_1} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Berdasarkan hasil analisis jalur, nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,527, artinya pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja guru (X_3) adalah sebesar 52,70%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat yang menggunakan uji parsial (uji-t), yang diolah secara manual maupun dengan menggunakan SPSS versi 20.0, maka diperoleh nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) sebesar 8,270. Karena nilai t_{hitung} untuk $\alpha_{(0,05;227)} = 1,6525$ lebih kecil daripada nilai t_{hitung} dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,01;227)} = 2,3451$ ($1,6525 < 8,270 > 2,3451$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, artinya koefisien analisis jalur adalah **signifikan**, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah secara parsial terhadap motivasi kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi dinyatakan signifikan.

b. Hipotesis Kelima : Terdapat pengaruh langsung budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja guru (X_3).

Hipotesis yang akan diuji adalah budaya sekolah (X_2) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru (X_3), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_3x_2} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_3x_2} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Berdasarkan hasil analisis jalur, nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,266, artinya pengaruh langsung budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja guru (X_3) adalah sebesar 26,60%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua yang menggunakan uji parsial (uji-t), yang diolah secara manual maupun dengan menggunakan SPSS versi 20.0, maka diperoleh nilai t_{hitung} variabel budaya sekolah (X_2) sebesar 4,176. Karena nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,05;227)} = 1,6525$ lebih kecil daripada nilai t_{hitung} dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,01;227)} = 2,3451$ ($1,6525 < 4,176 > 2,3451$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, artinya koefisien analisis jalur adalah **signifikan**, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel budaya sekolah secara parsial terhadap motivasi kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi dinyatakan signifikan.

c. Hipotesis Keenam : Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja guru (X_3)

Hipotesis yang akan diuji adalah kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan budaya sekolah (X_2) secara simultan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru (X_3), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_3x_2x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_3x_2x_1} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Hasil Analisis Koefisien Determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Guru (X_3) adalah sebagai berikut:

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,742 ^a	,550	,546	6,93069	,550	138,634	2	227	,000
a. Predictors: (Constant), BS_X2, KKS_X1									
b. Dependent Variable: MK_X3									

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa nilai R sebesar 0,742 menunjukkan adanya korelasi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah dengan motivasi kerja guru. Nilai R Square sebesar 0,550 menjelaskan bahwa besarnya pengaruh atau kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan variabel budaya sekolah (X_2) secara simultan terhadap motivasi kerja guru (X_3) adalah sebesar 55,00%.

Ditemukan adanya faktor lain yang turut mempengaruhi terjadinya motivasi kerja guru, selain daripada kedua variabel yang diteliti (kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah). Kontribusi yang diberikan dari faktor lain tersebut adalah sebesar 0,450 atau 45,00%.

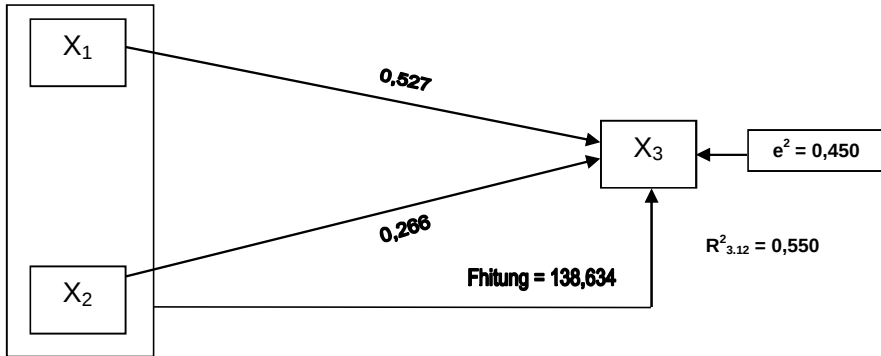
Hasil Uji Simultan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Guru (X_3) adalah sebagai berikut:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13318,406	2	6659,203	138,634	,000 ^b
	Residual	10903,837	227	48,035		
	Total	24222,243	229			
a. Dependent Variable: MK_X3						
b. Predictors: (Constant), BS_X2, KKS_X1						

Uji hipotesis keenam ini dilakukan melalui uji secara simultan (uji f), yaitu bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Dari uji f atau uji Anova diperoleh f_{hitung} sebesar 138,634 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Pengaruh yang diberikan secara simultan ini dinyatakan signifikan karena nilai koefisien F_{hitung} yang diperoleh sebesar 138,634 pada taraf signifikan F_{tabel} (0,05, 2:227) = 3,02 dan

$F_{\text{tabel}}(0,01, 2:227) = 4,66$ ($138,634 > 3,02$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya ada pengaruh yang **signifikan** antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan terhadap motivasi kerja guru.

Rangkuman analisis pada sub struktur model kedua ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Adapun persamaan struktural pada sub struktur model kedua adalah sebagai berikut:

$$X_3 = 0,527 X_1 + 0,266 X_2 + 0,671$$

3. Sub struktur model ketiga untuk menguji hipotesis 7

Adapun persamaan sub struktur model pertama ini adalah:

$$X_4 = P_{x4x3} X_3 + \epsilon$$

Sub struktur model ketiga ini digunakan untuk menguji hipotesis 7, yaitu motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Hasil Analisis Pengaruh Motivasi Kerja (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) yang merupakan hasil persamaan jalur pada sub struktur model ketiga adalah sebagai berikut:

Coefficients ^a									
Model		Unstdr Coeff		Std Coeff	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero- order	Partial	Part
1	(Constant)	15,654	8,835		1,772	,078			
	MK_X3	1,117	,075	,703	14,927	,000	,703	,703	,703
a. Dependent Variable: KKG_X4									

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil koefisien analisis jalur yaitu $X_4 = P_{x_4x_3} X_3 = X_4 = 0,703 X_3$. Dari persamaan analisis jalur ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 0,703 atau 70,30%.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dari sub struktur model ketiga ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Hipotesis Ketujuh : Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Hipotesis yang akan diuji adalah motivasi kerja (X_3) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru (X_4), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_4x_3} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_4x_3} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

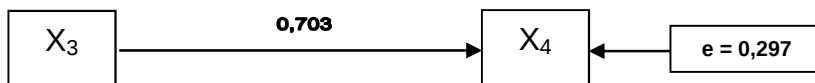
Berdasarkan hasil analisis jalur, nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,703, artinya pengaruh langsung motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 70,30%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat yang menggunakan uji parsial (uji-t), yang diolah secara manual maupun dengan menggunakan SPSS versi 20.0, maka diperoleh nilai t_{hitung} variabel motivasi kerja (X_3) sebesar 14,927. Karena nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,05:227)} = 1,6525$ lebih kecil daripada nilai t_{hitung} dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,01:227)} = 2,3451$ ($1,6525 < 14,927 > 2,3451$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, artinya koefisien analisis jalur adalah

signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi dinyatakan signifikan.

Ditemukan adanya faktor lain yang turut mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja guru selain daripada variabel motivasi kerja. Kontribusi yang diberikan dari faktor lain tersebut adalah sebesar 0,297 atau 29,70%.

Rangkuman analisis pada sub struktur model ketiga ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Adapun persamaan struktural pada sub struktur model ketiga adalah sebagai berikut:

$$X_4 = 0,703 X_3 + 0,297$$

4. Sub struktur model keempat untuk menguji hipotesis 8

Adapun persamaan sub struktur model keempat ini adalah:

$$X_4 = P_{x4x1} X_1 + P_{x4x2} X_2 + P_{x4x3} X_3 + \epsilon$$

Sub struktur model keempat ini digunakan untuk menguji hipotesis 8, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2), dan Motivasi Kerja Guru (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) yang merupakan hasil persamaan jalur pada sub struktur model keempat adalah sebagai berikut:

Coefficients ^a								
Model	Unstandar Coeff		Standar Coeff	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero- order	Partial	Part

1	(Constant)	10,500	6,602		1,591	,113			
	KKS_X1	,708	,050	,712	14,017	,000	,875	,682	,436
	BS_X2	,151	,070	,100	2,162	,032	,691	,142	,067
	MK_X3	,203	,074	,128	2,762	,006	,703	,181	,086
a. Dependent Variable: KKG_X4									

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil koefisien analisis jalur yaitu $X_4 = P_{x_4x_1} X_1 + P_{x_4x_2} X_2 + P_{x_4x_3} X_3 = X_4 = 0,712 X_1 + 0,100 X_2 + 0,128 X_3$.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dari sub struktur model keempat ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Hipotesis Kedelapan : Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya sekolah (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Hipotesis yang akan diuji adalah kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya sekolah (X_2), dan motivasi kerja (X_3) secara simultan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru (X_4), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_4x_3x_2x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_4x_3x_2x_1} > 0$$

Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan H_0 diterima jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Hasil Analisis Koefisien Determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Guru (X_3) adalah sebagai berikut:

Model Summary ^b									
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,884 ^a	,782	,779	7,68955	,782	269,618	3	226	,000
a. Predictors: (Constant), MK_X3, BS_X2, KKS_X1									
b. Dependent Variable: KKG_X4									

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa nilai R sebesar 0,884 menunjukkan adanya korelasi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru. Nilai R Square sebesar 0,782 menjelaskan bahwa besarnya pengaruh atau kontribusi yang diberikan oleh

variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya sekolah (X_2), dan motivasi kerja (X_3) secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 78,20%.

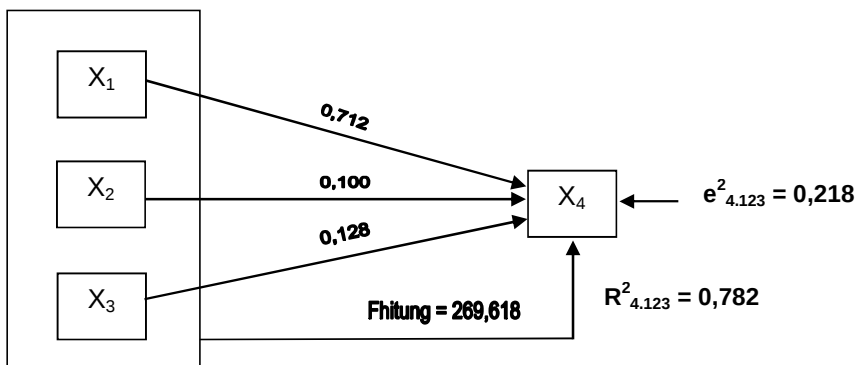
Ditemukan adanya faktor lain yang turut mempengaruhi terjadinya motivasi kerja guru, selain daripada kedua variabel yang diteliti (kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah). Kontribusi yang diberikan dari faktor lain tersebut adalah sebesar 0,218 atau 21,80%.

Hasil Uji Simultan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Budaya Sekolah (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) adalah sebagai berikut:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47826,981	3	15942,327	269,618	,000 ^b
	Residual	13363,211	226	59,129		
	Total	61190,191	229			
a. Dependent Variable: KKG_X4						
b. Predictors: (Constant), MK_X3, BS_X2, KKS_X1						

Uji hipotesis kedelapan ini dilakukan melalui uji secara simultan (uji f), yaitu bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Dari uji f atau uji Anova diperoleh f_{hitung} sebesar 269,618 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Pengaruh yang diberikan secara simultan ini dinyatakan signifikan karena nilai koefisien F_{hitung} yang diperoleh sebesar 269,618 pada taraf signifikan F_{tabel} (0,05, 2:227) = 3,02 dan F_{tabel} (0,01, 2:227) = 4,66 ($138,634 > 3,02$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, artinya ada pengaruh yang **signifikan** antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja guru.

Rangkuman analisis pada sub struktur model keempat ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Dengan demikian persamaan struktural yang membentuk sub struktur model keempat adalah sebagai berikut:

$$X_4 = 0,712 X_1 + 0,100 X_2 + 0,128 X_3 + 0,467$$

5. Sub struktur model kelima untuk menguji hipotesis 9

Sub struktur model kelima ini merupakan analisis untuk menguji variabel intervening, yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pengujian variabel intervening ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening atau variabel mediasi antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Hipotesis ini akan dijawab dengan melakukan uji intervening terhadap model sub struktur pertama, kedua, dan ketiga.

Penghitungan secara manual maupun melalui program SPSS versi 20.0 memberikan nilai koefisien jalur (nilai *unstandardized* beta) kepemimpinan kepala sekolah pada persamaan sub struktur pertama sebesar 0,779 dan signifikan pada 0,000 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru. Nilai koefisien *unstandardized* beta 0,779 merupakan nilai path atau jalur p1.

Pada output SPSS versi 20.0 memberikan nilai koefisien jalur (nilai *unstandardized* beta) kepemimpinan kepala sekolah pada persamaan sub struktur kedua sebesar 0,527 dan signifikan pada 0,000 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi motivasi kerja guru. Nilai koefisien *unstandardized*

beta 0,527 merupakan nilai path atau jalur p2.

Pada output SPSS versi 20.0 memberikan nilai koefisien jalur (nilai *unstandardized* beta) motivasi kerja pada persamaan sub struktur ketiga sebesar 0,703 dan signifikan pada 0,000 yang berarti bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja guru. Nilai koefisien *unstandardized* beta 0,703 merupakan nilai path atau jalur p3.

Untuk mengetahui besarnya nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, maka dilakukan proses penghitungan sebagai berikut:

a. *Besarnya pengaruh langsung variabel eksogen (X_1) terhadap variabel endogen (X_4)*
 $= 0,779 (77,90\%)$

b. *Besarnya pengaruh tidak langsung variabel eksogen (X_1) terhadap variabel endogen (X_4) melalui variabel X_3*

$$x = 0,527 \times 0,703 = 0,3705 (37,05\%)$$

Dengan demikian, hasil analisis jalur ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru dan juga mempunyai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 0,779 (77,90%) dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 0,3705 (37,05%).

Nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, artinya variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening tetap berfungsi sebagai variabel mediasi, namun tidak berperan besar. Untuk mengetahui apakah pengaruh tidak langsung ini signifikan atau tidak, selanjutnya diuji menggunakan Sobel Test sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{\sqrt{b^2 SEa^2 + a^2 SEb^2}}$$

Di mana:

sien jalur variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien jalur variabel mediasi terhadap variabel dependen

SEa = standar error pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SEb = standar error pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$t = \frac{0,527 \times 0,703}{\sqrt{(0,703)^2 (0,040)^2 + (0,527)^2 (0,075)^2}}$$

$$t = \frac{0,3705}{\sqrt{(0,4942 \cdot 0,0016) + (0,2777 \cdot 0,0056)}}$$

$$t = \frac{0,3705}{\sqrt{0,0008 + 0,0016}} = \frac{0,3705}{\sqrt{0,0024}}$$

$$t = \frac{0,3705}{0,0489} = 7,577 \quad \text{berarti Signifikan}$$

Hipotesis Kesembilan : Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Hipotesis yang akan diuji adalah motivasi kerja (X_3) berpengaruh sebagai variabel antara bagi variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan kepuasan kerja guru (X_4), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_4 x_3} \Omega_{x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_4 x_3} \Omega_{x_1} > 0$$

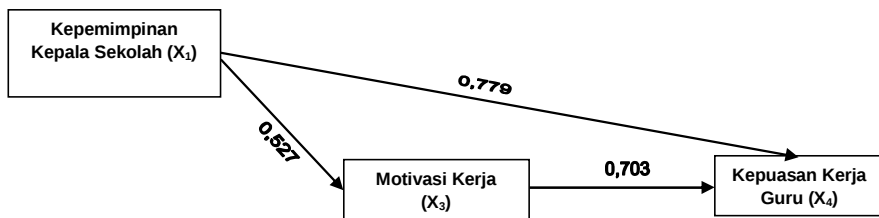
Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 20.0. Pada persamaan struktur pertama, nilai koefisien *standardized* beta kepemimpinan kepala sekolah ($\rho_{4,1}$) sebesar 0,779, nilai ini merupakan nilai analisis jalur p1. Pada persamaan struktur kedua, nilai koefisien *standardized* beta kepemimpinan kepala sekolah ($\rho_{3,1}$) sebesar 0,527, nilai ini merupakan nilai analisis jalur p2. Sedangkan nilai koefisien *standardized* beta motivasi kerja ($\rho_{4,3}$) sebesar 0,703, nilai ini merupakan nilai analisis jalur p3.

Dari proses penghitungan, diperoleh bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,779,

sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,3705. Hasil penghitungan koefisien t_{hitung} adalah sebesar 7,577, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha_{(0,05;256)} = 1,6525$ dan $\alpha_{(0,01;256)} = 2,3451$. Karena nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,05;227)} = 1,6525$ lebih kecil daripada nilai t_{hitung} dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,01;227)} = 2,3451$ ($1,6525 < 7,577 > 2,3451$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, maka koefisien jalur pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi terbukti signifikan.

Hasil analisis model pada sub struktur kelima ini dapat dilihat pada model kerangka analisis sebagai berikut:



6. Sub struktur model keenam untuk menguji hipotesis 10

Sub struktur model keenam ini merupakan analisis untuk menguji variabel intervening, yaitu variabel budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pengujian variabel intervening ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening atau variabel mediasi antara budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Hipotesis ini akan dijawab dengan melakukan uji intervening terhadap model sub struktur pertama, kedua, dan ketiga.

Penghitungan secara manual maupun melalui program SPSS versi 20.0 memberikan nilai koefisien jalur (nilai *unstandardized* beta) budaya sekolah pada persamaan sub struktur pertama sebesar 0,134 dan signifikan pada 0,003 yang berarti bahwa budaya sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru. Nilai koefisien *unstandardized* beta 0,134 merupakan nilai path atau jalur p1.

Pada output SPSS versi 20.0 memberikan nilai koefisien jalur (nilai *unstandardized* beta) budaya sekolah pada persamaan sub struktur kedua sebesar 0,266 dan signifikan pada 0,000 yang berarti bahwa budaya sekolah mempengaruhi motivasi kerja guru. Nilai koefisien *unstandardized* beta 0,266 merupakan nilai path atau jalur p2.

Pada output SPSS versi 20.0 memberikan nilai koefisien jalur (nilai *unstandardized* beta) motivasi kerja pada persamaan sub struktur ketiga sebesar 0,703 dan signifikan pada 0,000 yang berarti bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja guru. Nilai koefisien *unstandardized* beta 0,703 merupakan nilai path atau jalur p3.

Untuk mengetahui besarnya nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru, maka dilakukan proses penghitungan sebagai berikut:

- a. Besarnya pengaruh langsung variabel eksogen (X_2) terhadap variabel endogen(X_4):

$$= 0,134 (13,40\%)$$

- b. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel eksogen (X_2) terhadap variabel endogen (X_4) melalui variabel X_3

$$\times = 0,266 \times 0,703 = 0,187 (18,70\%)$$

Dengan demikian, hasil analisis jalur ini menunjukkan bahwa budaya sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru dan juga mempunyai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Pengaruh langsung budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 0,134 (13,40%) dan pengaruh tidak langsung budaya sekolah (X_2) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) adalah sebesar 0,187 (18,70%).

Nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, artinya variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening berfungsi sebagai variabel mediasi antara budaya sekolah dan kepuasan kerja guru. Untuk mengetahui apakah pengaruh tidak langsung ini signifikan atau tidak, selanjutnya diuji menggunakan Sobel Test sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{\sqrt{b^2 SEa^2 + a^2 SEb^2}}$$

Di mana:

a = koefisien jalur variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien jalur variabel mediasi terhadap variabel dependen

SEa = standar error pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SEb = standar error pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$t = \frac{0,266 \times 0,703}{\sqrt{(0,703)^2(0,061)^2 + (0,266)^2(0,075)^2}}$$

$$t = \frac{0,1870}{\sqrt{(0,4942 \cdot 0,0037) + (0,0708 \cdot 0,0056)}}$$

$$t = \frac{0,1870}{\sqrt{0,0018 + 0,004}} = \frac{0,1870}{\sqrt{0,0022}}$$

$$t = \frac{0,1870}{0,0469} = 3,987 \quad \text{berarti **Signifikan**}$$

Hipotesis Kesepuluh : Terdapat pengaruh tidak langsung budaya sekolah (X_2) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4).

Hipotesis yang akan diuji adalah motivasi kerja (X_3) berpengaruh sebagai variabel antara bagi variabel budaya sekolah (X_2) dan kepuasan kerja guru (X_4), dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{x_4x_3} \Omega_{x_2} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{x_4x_3} \Omega_{x_2} > 0$$

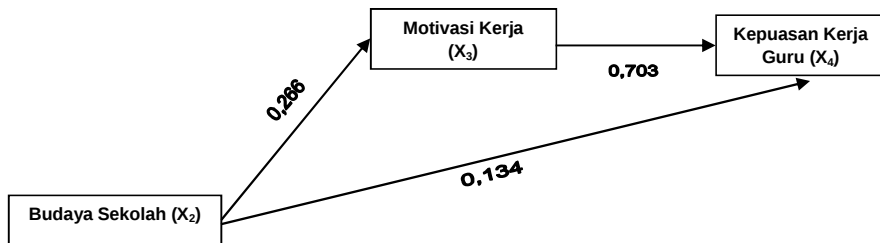
Kriteria pengujian hipotesis H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 20.0. Pada persamaan struktur pertama, nilai koefisien *standardized* beta budaya sekolah ($\rho_{4,2}$) sebesar 0,134, nilai ini merupakan nilai analisis jalur p1. Pada persamaan struktur kedua, nilai koefisien *standardized* beta budaya sekolah ($\rho_{3,2}$) sebesar 0,266, nilai ini merupakan nilai analisis jalur p2. Sedangkan nilai koefisien *standardized* beta motivasi kerja ($\rho_{4,3}$) sebesar 0,703, nilai ini merupakan nilai analisis jalur p3.

Dari proses penghitungan, diperoleh bahwa pengaruh langsung budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,134, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,187. Hasil penghitungan koefisien t_{hitung} adalah sebesar 3,987, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha_{(0,05;256)} = 1,6525$ dan $\alpha_{(0,01;256)} = 2,3451$. Karena nilai t_{hitung} untuk $\alpha_{(0,05;227)} = 1,6525$ lebih kecil daripada nilai t_{hitung} dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} untuk $\alpha_{(0,01;227)} = 2,3451$ ($1,6525 < 3,987 > 2,3451$), maka **H_0 ditolak dan H_1 diterima**, maka koefisien jalur

pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh variabel budaya sekolah melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi terbukti signifikan.

Hasil analisis model pada sub struktur keenam ini dapat dilihat pada model kerangka analisis sebagai berikut:



Kesepuluh hasil pengujian hipotesis penelitian di atas dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Hipotesis Penelitian	Pengaruh		Keterangan
		Langsung	Tidak Langsung	
1.	$X_1 - X_4$	77,90%	-	Berpengaruh signifikan
2.	$X_2 - X_4$	13,40%	-	Berpengaruh signifikan
3.	$X_1, X_2 - X_4$	77,40%	-	Berpengaruh signifikan
4.	$X_1 - X_3$	52,70%	-	Berpengaruh signifikan
5.	$X_2 - X_3$	26,60%	-	Berpengaruh signifikan
6.	$X_1, X_2 - X_3$	55,00%	-	Berpengaruh signifikan
7.	$X_3 - X_4$	70,30%	-	Berpengaruh signifikan
8.	$X_1, X_2, X_3 - X_4$	78,20%	-	Berpengaruh signifikan
9.	$X_1 - X_4$ melalui X_3	77,90%	37,05%	Berpengaruh signifikan
10.	$X_2 - X_4$ melalui X_3	13,40%	18,70%	Berpengaruh signifikan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, baik secara parsial (uji t) maupun secara simultan (uji f), maka dapat dirangkum dalam tabel berikut ini:

No	Hipotesis	t_{hitung}	$t_{tabel} (0,05)$	f_{hitung}	$f_{tabel} (0,05)$	Sig	Keputusan
1.	$H_0 : \rho_{x_4 x_1} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_4 x_1} = 0$	17,255	1,6525	-	-	0,000	H_1 diterima
2.	$H_0 : \rho_{x_4 x_2} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_4 x_2} > 0$	2,965	1,6525	-	-	0,003	H_1 diterima
3.	$H_0 : \rho_{x_4 x_2 x_1} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_4 x_2 x_1} > 0$	-	-	389,251	3,02	0,000	H_1 diterima
4.	$H_0 : \rho_{x_3 x_1} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_3 x_1} > 0$	8,270	1,6525	-	-	0,000	H_1 diterima
5.	$H_0 : \rho_{x_3 x_2} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_3 x_2} > 0$	4,176	1,6525	-	-	0,000	H_1 diterima
6.	$H_0 : \rho_{x_3 x_2 x_1} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_3 x_2 x_1} > 0$	-	-	138,634	3,02	0,000	H_1 diterima
7.	$H_0 : \rho_{x_4 x_3} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_4 x_3} > 0$	14,927	1,6525	-	-	0,000	H_1 diterima
8.	$H_0 : \rho_{x_4 x_3 x_2 x_1} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_4 x_3 x_2 x_1} > 0$	-	-	269,618	3,02	0,000	H_1 diterima
9.	$H_0 : \rho_{x_4 x_3} \Omega_{x_1} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_4 x_3} \Omega_{x_1} > 0$	7,577	1,6525	-	-	-	H_1 diterima
10.	$H_0 : \rho_{x_4 x_3} \Omega_{x_2} \leq 0$ $H_1 : \rho_{x_4 x_3} \Omega_{x_2} > 0$	3,987	1,6525	-	-	-	H_1 diterima

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa secara parsial variabel yang sangat berpengaruh adalah:

1. Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) yaitu sebesar 77,90%.
2. Variabel motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) yaitu sebesar 70,30%.
3. Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja guru (X_3) yaitu sebesar 52,70%.
4. Variabel budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja guru (X_3) yaitu sebesar 26,60%.
5. Variabel budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) yaitu sebesar 13,40%.

Sedangkan secara simultan, variabel yang paling tinggi memberikan pengaruh adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya sekolah (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) yaitu sebesar 78,20%.
2. Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan budaya sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) yaitu sebesar 77,40%.
3. Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan budaya sekolah (X_2) terhadap motivasi kerja guru (X_3) yaitu sebesar 55,00%.

Selanjutnya, untuk variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening (variabel mediasi) yang paling berpengaruh adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan kepala sekolah (X_1) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) yaitu sebesar 37,05%.
2. Variabel budaya sekolah (X_2) melalui motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja guru (X_4) yaitu sebesar 18,70%.

D. Analisis Konseptual Hasil Penelitian

1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis pertama membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,779, artinya pengaruh langsung sebesar 77,90%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 17,255.

Kepuasan kerja guru merupakan kondisi yang dirasakan oleh guru dalam pelaksanaan tugasnya di madrasah. Mengingat tujuan madrasah dikendalikan oleh kepala madrasah, maka partisipasi bawahan seperti guru juga dikendalikan oleh kepala madrasah. Apabila kepemimpinan kepala madrasah tidak dirasakan dapat memuaskan kerja guru sebagai bawahan, maka kepuasan kerja guru tidak akan terwujud. Karena itu penting untuk dilihat hubungan kepemimpinan ini terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan menetapkan tujuan dan berusaha mencapai tujuan madrasah tersebut. Salah satu faktor yang menentukan adalah adanya partisipasi bawahan, dalam hal ini guru.

Tanpa adanya penetapan tujuan, usaha mencapai tujuan serta partisipasi, maka kepala madrasah tidak akan mampu berbuat banyak dalam mengelola madrasah karena tidak adanya partisipasi dari bawahan yang dipimpinnya. Begitu juga sebaliknya, bawahan (guru) tidak akan efektif menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya pengarahan, pengawasan, pengaruh, serta kerjasama dengan pimpinan (kepala madrasah).

Kepemimpinan itu ditentukan dengan karakteristik dan efektivitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah, jika kepemimpinan kepala madrasah baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik, maka kepuasan kerja guru akan meningkat sesuai dengan kepemimpinan kepala madrasah tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan kerja guru, serta mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Adeyemi dan Adu yang menyatakan bahwa di sekolah terdapat tiga gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer sekolah, yaitu gaya autokratis, demokratis dan Laissez faire. Ketiga gaya ini dapat digunakan untuk mewujudkan kepuasan kerja guru.¹⁷⁰ Sejalan dengan pendapat Adeyemi dan Adu tersebut, Edwards dan Gill dalam Haruni J. Machumu, dan Kaitila juga menyatakan bahwa banyak penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah.¹⁷¹

Sementara dalam pandangan Northhouse dalam Haruni J. Machumu, dan Kaitila juga menyatakan bahwa kepuasan kerja guru dapat membantu mempengaruhi moral, motivasi, dan kehendak umum untuk memaksimalkan potensi pengajaran mereka.¹⁷² Hal senada juga dikemukakan oleh Rugg dalam Haruni J. Machumu, dan Kaitila yang menyatakan bahwa beragam studi mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat membuat perbedaan kinerja organisasi di samping kepuasan individu pekerja.¹⁷³

170 T.O.Adeyemi dan E.T.Adu, *Head Teachers' Leadership Styles' and Teachers Job Satisfaction in Primary Schools in Ekiti State, Nigeria* (International Journal of Academic Research in Economic and Management Sciences, Vol.2, No.2, Maret 2013), hal.70.

171 Haruni J. Machumu dan Mafwimbo M. Kaitila, *Influence of Leadership Styles on Teachers' Job Satisfaction: A Case of Selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania* (International Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol.6, No.4, April 2014), hal.54.

172 *Ibid.*

173 *Ibid.*

Dari berbagai teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins¹⁷⁴, Achua¹⁷⁵, maupun Richard L. Daft¹⁷⁶, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan organisasional, menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengomunikasikan tujuan-tujuan kepada bawahan (guru) di seluruh organisasi, dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepadanya.

Dalam hadits Nabi Muhammad SAW disebutkan bahwa:

[illegible]

176 Richard L. Daft, *New Era of Management*, edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: Salemba, 2010).

nya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungjawaban) dari hal-hal yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim).

Hadits ini tentunya menjelaskan bahwa esensi dari sebuah kepemimpinan adalah tanggung jawab, demikian juga dengan seorang kepala sekolah bertanggung jawab terhadap guru yang ada di bawah kepemimpinannya, termasuk masalah kepuasan kerja guru.

Berdasarkan teori yang ada dan digunakan dalam penelitian ini, maka ditemukan pendapat tentang adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dikemukakan oleh Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.¹⁷⁷ Demikian juga pendapat Seokhwa Yun, dkk yang hasilnya penelitiannya menunjukkan bahwa pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan perilaku anggota organisasi dalam tim, dan menjadi penghubung kepuasan kerja.¹⁷⁸

Dari beberapa pendapat tersebut, penelitian ini membuktikan bahwa adanya pengaruh yang bersifat langsung secara signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

2. Pengaruh Langsung Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis kedua membuktikan bahwa variabel budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,134, artinya pengaruh langsung sebesar 13,40%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 2,965.

Budaya sekolah merupakan tradisi atau praktek-praktek kelembagaan yang harus ditumbuhkan dalam lembaga pendidikan. Budaya sekolah dapat diidentikkan dengan komitmen yang kuat untuk menegakkan sebuah prosedur, sistem, atau kinerja yang dibangun oleh lembaga pendidikan. Tanpa komitmen atau budaya yang kuat, maka dapat dipastikan bahwa organisasi akan kehilangan

177 Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa, *The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee* (International Journal of Managerial Studies and Research, Volume 2, Issue 5, Juni 2014), hal.69.

178 Seokhwa Yun, dkk, *Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship* (International Journal of Leadership Studies, Vol.2, Iss.3, 2007), hal.171.

kendali dari sebuah sistem pengawasan (*controlling*) manajemen.

Budaya sekolah merupakan tenaga pendorong dan pemberi arah dari perilaku, sehingga adanya orientasi budaya sekolah yang kuat dalam diri guru akan memberikan dorongan dan arah dalam mencapai kepuasan kerja.

Dengan budaya sekolah yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan lebih akrab, disiplin meningkat dan selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah. Dengan kata lain, untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja guru, tentunya membutuhkan adanya budaya sekolah yang baik.

Hal ini didukung oleh pendapat Huang dan Wu dalam Vatsa yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan menyebabkan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.¹⁷⁹ Pendapat ini disimpulkan dalam penelitiannya terhadap agen bisnis publik. Namun, membangun kepuasan kerja melalui penciptaan budaya sekolah adalah sulit, karena menyangkut perasaan guru dalam bekerja. Pendapat ini didukung oleh Newstrom dan Davids dalam Ulfani Rahman, dkk yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menerima terhadap pekerjaan mereka.¹⁸⁰

Mengingat hubungan variabel tersebut, ini berarti dimensi 1) *norma, nilai dan kepercayaan* dengan indikator (a) kode etik guru, (b) disiplin, (c) loyalitas, (d) profesionalitas, (e) responsibilitas, 2) *ritual dan seremonial* dengan indikator (a) melakukan pembinaan, (b) memberikan contoh teladan, (c) membuat acara rutinitas, (d) memberikan penilaian, (e) memberikan hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*) terpengaruh secara langsung terhadap terbentuknya kepuasan kerja guru dengan baik.

Jika dihubungkan dengan pendapat Cyril Poster, budaya sekolah akan mengarahkan kehidupan sekolah, berdasarkan keyakinan dan norma, ke dalam realitas makna dan signifikansi. Karena itu, konsep budaya sekolah yang akan diteliti tentunya merupakan pemahaman terhadap konsepsi budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan. Secara umum, ada beberapa variasi yang dipertimbangkan dalam definisi budaya organisasi. Variasi tersebut muncul dalam beberapa karakteristik, yaitu, keteraturan perilaku yang diamati, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan dan perasaan.¹⁸¹

179 Neelima Vatsa, *Relationship of Job Satisfaction with Organization Behavior* (International Journal of Education and Applied Research, Volume 3, Issue 2, Juli-Desember 2013), hal.17.

180 Ulfani Rahman, dkk, *The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teachers* (International Journal of Business and Social Science, Vol.5, No.9, Agustus 2014), hal.256.

181 Poster, *Ibid*, hal.184.

Selain itu, Rahmani Abdi mengutip teori Brown yang menyatakan bahwa budaya adalah ‘*refers to a set of common values, attitudes, beliefs, and norms, some of which are explicit and some of which are not*’. Peterson juga mengungkapkan pendapat yang senada, yaitu “*school culture is the set of norms, values and beliefs, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the persona of the school*”.¹⁸² Budaya sekolah adalah kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, ritual-ritual dan seremonial, simbol-simbol dan cerita-cerita yang menghiasi kepribadian sekolah.

Dari pengertian ini, budaya sekolah dapat memberikan kontribusi kepada para guru untuk mengupayakan kepuasan terhadap kebutuhan mereka dalam bekerja. Salah satu cara untuk memahami budaya sekolah adalah dengan menguji pengalaman dengan kelompok di sekolah. Misalnya, kelompok yang dimiliki atau diketahui tentang bagaimana memaksa para anggotanya untuk bekerja, menyelesaikan masalah, dan menyiapkan pilihan yang beralasan.

Budaya sekolah sebagai sebuah budaya organisasi, menunjukkan bahwa setidaknya ada tiga komponen budaya yang harus dipahami, sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki, yaitu *observable artifacts*, *espoused values*, dan *basic assumptions*.¹⁸³ senada yang diungkapkan oleh Colquitt, dkk, yaitu *observable artifacts* (hal-hal yang dapat diamati), *espoused values* (nilai-nilai pendukung), dan *basic underlying assumptions* (asumsi tersirat yang diyakini bersama).¹⁸⁴

Sekolah (madrasah) jika ingin mempertahankan budaya yang kuat, maka madrasah tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para gurunya. Karena jika sekolah tidak konsisten menerapkan suatu budaya yang kuat kepada gurunya, maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya madrasah itu menjadi lemah. Lemahnya madrasah akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja madrasah.

Berbagai pendapat di atas menunjukkan bahwa jelas sekali adanya pengaruh yang diberikan oleh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Dan teori tersebut dibuktikan oleh hasil analisis hipotesis kedua ini, dengan temuan bahwa terbukti berpengaruh langsung budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru di

182 Rahmani Abdi, *Pengembangan Budaya Sekolah di SMAN 3 Tanjung Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan* (Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, Nomor 2, Tahun X, 2007), hal.192.

183 Kreitner dan Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: The McGraw-Hill Companies, 2010).

184 Colquitt, dkk, *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009).

Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Dengan demikian, berarti hipotesis yang didasarkan pada kerangka pikir yang dilahirkan oleh kajian-kajian teoritis yang digunakan, dinyatakan terbukti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis ketiga membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan pengaruh langsung sebesar 0,774 atau 77,40%, dan nilai koefisien F_{hitung} sebesar 389,251). Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja guru. Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi terbukti dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah, serta budaya sekolah yang dianggap cukup baik oleh guru di Madrasah tersebut.

Kepuasan kerja guru merupakan aspek terpenting yang harus dijaga di madrasah. Dikatakan demikian, karena guru merupakan ujung tombak kinerja madrasah. Tanpa guru aktivitas madrasah tidak memiliki arti apa-apa. Karena itu, kepuasan kerja guru harus terus dipelihara sejalan dengan aspek kepemimpinan dan budaya sekolah (madrasah) yang dibangun oleh kepala sekolah di madrasah.

Untuk mewujudkan kepuasan kerja guru terlebih dahulu harus dilihat jenis-jenis dan bentuk-bentuk yang dapat memuaskan guru dalam bekerja. Setidak-tidaknya kepuasan itu akan tercipta apabila 1) adanya kepemimpinan yang berpihak pada kebutuhan guru dalam bekerja dan sebagai bawahan, 2) adanya budaya atau iklim kerja yang kondusif di madrasah, 3) adanya faktor pemotivasi (*tangible dan intangible rewards*), 4) adanya kejelasan tugas melalui (*job departmentalization, job distribution*), 5) regulasi yang baik di madrasah, 6) kolega kerja yang baik, 7) sampai kepada pengembangan karir, dan promosi kerja.

Berdasarkan pada penjelasan ini, maka dalam penelitian ini untuk mewujudkan kepuasan kerja guru setidaknya harus disorot peran kepemimpinan kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan motor penggerak kemajuan suatu madrasah. Selain itu, madrasah juga harus membangun budaya sekolah (madrasah) yang baik, agar guru mengetahui etika, prosedur, langkah-langkah dan petunjuk teknis dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru di madrasah.

Pendapat ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Zornitsky dalam Jung Tsun Liu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan tingkatan kepuasan pelanggan.¹⁸⁵ sementara Bettencourt dan Brown dalam Jung Tsun Liu menyatakan bahwa persepsi guru, kepuasan kerja, dan kesamaan kerja, guru cenderung menawarkan perilaku layanan yang lebih baik terhadap siswanya apabila guru memiliki tingkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi.¹⁸⁶

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Mottaz dalam Cevat Elma yang memandang kepuasan kerja sebagai respon efektif yang dihasilkan dari evaluasi terhadap suatu situasi pekerjaan. Bahkan Lee dalam Cevat Elma juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dipandang sebagai perasaan umum tentang pekerjaan atau konstelasi yang berhubungan dengan sikap tentang beragama pekerjaan yang muncul.¹⁸⁷

3. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) Terhadap Motivasi Kerja Guru (X_3)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis keempat membuktikan bahwa ternyata kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,527, artinya pengaruh langsung sebesar 52,70%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 8,270.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kondisi managerialship yang dilakukan pelaksanaan tugasnya sebagai kepala sekolah di madrasah. Mengingat tujuan madrasah dikendalikan oleh kepala madrasah, maka peran kepemimpinan kepala madrasah menjadi penting dikendalikan oleh kepala madrasah. Apabila kepemimpinan kepala madrasah dirasakan tidak dapat memotivasi kerja guru sebagai bawahan, maka motivasi kerja guru tidak akan terwujud. Karena itu penting untuk dilihat hubungan antara kepemimpinan kepala Madrasah ini terhadap motivasi kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan menetapkan tujuan dan berusaha mencapai tujuan madrasah tersebut. Salah satu faktor yang

185 Jung Tsun Liu, *The Study of Total Quality Management and Job Satisfaction in Land Authority from North Taiwan* (International Journal of Organizational Innovation, Volume 8, Number 4, April 2016), hal.44.

186 Ibid.

187 Cevat Elma, *The Predictive Value of Teachers' Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction* (Eurasian Journal of Educational Research, Issue 51, 2013), hal.158.

menentukan adalah adanya motivasi kerja guru. Tanpa adanya penetapan tujuan, usaha mencapai tujuan serta motivasi kerja, maka kepala madrasah tidak akan mampu berbuat banyak dalam mengelola madrasah karena tidak adanya motivasi kerja dari guru yang dipimpinnya. Begitu juga sebaliknya, guru tidak akan efektif menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya pengarahan, pengawasan, pengaruh, serta kerjasama dengan kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah tersebut.

Kepemimpinan itu ditentukan dengan gaya dan efektivitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah, jika kepemimpinan kepala madrasah baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik, maka motivasi kerja guru akan meningkat sesuai dengan kepemimpinan kepala madrasah tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dan untuk mengetahui sejauh mana motivasi kerja guru, serta mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru.

Pendapat ini didukung oleh pendapat Burn dalam Figen Eres yang menjelaskan bahwa kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformatif merupakan proses dimana pemimpin membawa pengikutnya (guru) kepada level etika dan motivasi yang tinggi.¹⁸⁸

Hal ini berarti bahwa karakteristik kepala sekolah dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah hanya memiliki pengaruh yang sangat kecil dan tidak signifikan pengaruhnya terhadap pencapaian kepuasan kerja guru. Sementara dalam Figen Eres, mengutip pandangan Bass, Luthans, dan Greenberg dan Baron menyatakan bahwa pemimpin meningkatkan motivasi pekerja mereka.¹⁸⁹ Sejalan dengan pendapat ini pula Covey menjelaskan bahwa pengaruh yang diberikan oleh motivasi berhubungan dengan kebutuhan yang belum diperoleh oleh bawahan (guru). Ruthankoon dan Ogunlana juga menjelaskan bahwa dari perspektif managerial, motivasi memutuskan apa metode yang dipilih untuk mengaktifkan seseorang (guru) dalam bekerja.¹⁹⁰

Temuan ini sejalan dengan teori-teori yang telah diuraikan pada bab II bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kekuatan tidak terlihat (*invisible force*), juga merupakan energi sosial yang mendorong anggota organisasi untuk

188 Figen Eres, *Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals* (International Journal of Education, Vol.3, No.2, 2011), hal.3.

189 *Ibid.*

190 *Ibid.*

bertindak mencapai tujuan organisasi.¹⁹¹ Artinya, variabel kepemimpinan kepala sekolah pada kenyataannya memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Pendapat Wirawan tentang kepemimpinan di atas menunjukkan makna bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan energi yang dapat memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja guru ternyata secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, yaitu pada dimensi *karakteristik kepemimpinan* dengan indikator memiliki kematangan pribadi, menunjukkan keteladanan, dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan, memiliki kejujuran, mempunyai keterampilan berkomunikasi, dan *efektivitas kepemimpinan* dengan indikator memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin, tanggung jawab, disiplin, pengambilan keputusan, dan fungsi kepemimpinan terhadap nilai-nilai motivasi kerja guru yang meliputi *motivasi intrinsik* dengan indikator dorongan untuk berprestasi, pengakuan yang diperoleh, minat pada pekerjaan, rasa tanggungjawab dalam bekerja, kemajuan dalam karir, dan *motivasi ekstrinsik* dengan indikator kebijakan sekolah, supervisi kepala sekolah, gaji dan tunjangan, dan hubungan interpersonal.

Kepemimpinan kepala sekolah harus memperhatikan tujuan personal para guru, di samping mereka bekerja untuk memperhatikan tujuan organisasi, misalnya motivasi, kepuasan, dan kinerja bawahannya. Hal-hal yang menggambarkan kepemimpinan kepala sekolah di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi tersebut, terbukti penelitian ini ternyata signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja guru di di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah terinternalisasi ke dalam kepribadian dan nilai-nilai individu guru, dan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja guru. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja guru secara signifikan.

Dengan demikian penelitian ini digunakan dua dimensi dan sembilan indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja guru, 1) *motivasi intrinsik* dengan indikator dorongan untuk berprestasi, pengakuan yang diperoleh, minat pada pekerjaan, rasa tanggung jawab dalam bekerja, kemajuan dalam karir, 2)

191 Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal.35.

motivasi ekstrinsik dengan indikator kebijakan sekolah, supervisi kepala sekolah, gaji dan tunjangan, dan hubungan interpersonal.

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.¹⁹² Lebih lanjut dinyatakan bahwa intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama; ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka.

Dengan demikian, berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian, dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini, ternyata kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru.

4. Pengaruh Langsung Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Guru (X_3)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis kelima membuktikan bahwa budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,266, artinya pengaruh langsung sebesar 26,60%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 4,176.

Budaya sekolah/madrasah merupakan tradisi atau praktek-praktek kelembagaan yang harus ditumbuhkan di madrasah. Budaya madrasah dapat diidentikkan dengan komitmen yang kuat untuk menegakkan sebuah prosedur, sistem, atau kinerja yang dibangun oleh madrasah. Tanpa budaya yang kuat, maka madrasah akan kehilangan kendali dari sebuah sistem pengawasan (*controlling*) manajemen. Budaya madrasah merupakan tenaga pendorong dan pemberi arah dari perilaku, sehingga adanya orientasi budaya madrasah yang kuat dalam diri guru akan memberikan dorongan atau motivasi bagi guru dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa jika dipahami setiap sekolah mestinya memiliki budaya, maka jika sekolahnya merupakan sekolah Islam, maka diduga kuat budayanya adalah budaya Islami. Dalam pandangan Saminan, budaya islami menjadi inti dari kebudayaan sekolah

¹⁹² Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: Gramedia, 2006), hal.214.

(*school culture*) dan menjadi ruh dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Nilai Islami tercermin dalam visi, misi, tujuan, kurikulum, interaksi sosial antara warga sekolah, suasana kelas, suasana asrama, suasana lingkungan sekolah serta dalam berbagai aturan dan kebiasaan sekolah.¹⁹³

Ruhani binti Mat Min mengutip pendapat Deal dan Patterson, serta Prosser yang menyatakan bahwa budaya sekolah meliputi peraturan yang tidak tertulis serta juga tradisi, norma dan ekspektasi.¹⁹⁴ Pendapat ini juga diperkuat oleh Rahmani Abdi mengutip pendapat Hoy dan Miskel bahwa budaya sekolah yang baik akan meningkatkan prestasi dan motivasi.¹⁹⁵

Dari analisis ini membuktikan bahwa tinggi rendahnya tingkat kesesuaian nilai-nilai budaya sekolah berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja guru. Artinya, budaya sekolah, yang meliputi norma, nilai, dan kepercayaan, serta ritual dan seremonial yang ada di sekolah akan menentukan tinggi rendahnya motivasi guru dalam bekerja. Budaya sekolah mencerminkan penampilan sekolah bagaimana sekolah tersebut dilihat oleh orang yang berada di luar organisasi sekolah. Sekolah yang memiliki budaya yang kuat, akan menunjukkan citra yang positif, demikian juga sebaliknya, semakin kuat budaya sekolah maka akan semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku semua warga sekolah.

Berdasarkan teori yang ada dan digunakan dalam penelitian ini, maka ditemukan pendapat tentang adanya pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru. Apabila budaya sekolah terinternalisasi ke dalam kepribadian dan nilai-nilai individu guru, maka akan meningkatkan motivasi kerja guru. Kesesuaian nilai-nilai yang dimaksud dinyatakan oleh Colquitt sebagai *person organization fit*, yang berarti tingkatan di mana nilai-nilai budaya seseorang sesuai dengan budaya organisasi. Tentunya sekolah juga sebagai sebuah organisasi memiliki budaya sekolah yang akan mempengaruhi motivasi kerja guru.¹⁹⁶

Dari beberapa pendapat tersebut, jika dihubungkan dengan penelitian membuktikan bahwa adanya pengaruh yang bersifat langsung antara budaya sekolah pada dimensi 1) *norma, nilai dan kepercayaan* dengan indikator kode etik guru, disiplin, loyalitas, profesionalitas, responsibilitas, 2) *ritual dan seremonial*

193 Saminan, *Internalisasi Budaya Sekolah Islami di Aceh* (International Multidisciplinary Journal, Vol.3, No.1, Januari 2015), hal.147.

194 Ruhani binti Mat Min, *Budaya Sekolah: Implikasi Terhadap Proses Pembelajaran Secara Mengalami* (Jurnal Kemanusiaan, Bil.13, Juni 2009), hal.64.

195 Rahmani Abdi, *Op.Cit.*, hal.191.

196 Colquitt, *Loc.Cit.*

dengan indikator melakukan pembinaan, memberikan contoh teladan, membuat acara rutinitas, memberikan penilaian, memberikan hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*) terhadap motivasi kerja guru pada dimensi 1) *motivasi intrinsik* dengan indikator dorongan untuk berprestasi, pengakuan yang diperoleh, minat pada pekerjaan, rasa tanggungjawab dalam bekerja, kemajuan dalam karir, 2) *motivasi ekstrinsik* dengan indikator kebijakan sekolah, supervisi kepala sekolah, gaji dan tunjangan, dan hubungan interpersonal, sehingga secara tegas dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Dengan demikian, temuan penelitian ini semakin memperkuat teori-teori yang menyatakan bahwa budaya sekolah akan berpengaruh secara langsung dalam peningkatan motivasi kerja guru yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

5. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Secara Simultan Terhadap Motivasi Kerja Guru (X_3)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis keenam membuktikan bahwa ternyata kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan pengaruh langsung sebesar 0,550 atau 55,50%, dan nilai koefisien F_{hitung} sebesar 138,634. Hal ini tentunya sesuai dengan teori-teori yang telah dikemukakan pada bab II. Karena itu, motivasi guru di sekolah perlu dikondisikan sedemikian rupa agar dapat diarahkan untuk kelancaran pembelajaran serta untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah merupakan dua hal yang perlu menjadi perhatian dalam kajian ini.

Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah merupakan dua variabel yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru. Dengan mengutip pendapat Richard L. Daft (2010:08) yang menyatakan bahwa kepemimpinan (*leading*) berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan dalam hal ini guru guna mencapai tujuan-tujuan organisasional yaitu secara khusus tujuan pembelajaran dan secara umum tujuan pendidikan. Kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengomunikasikan tujuan-tujuan pembelajaran dan pendidikan kepada guru di madrasah, dan memberikan semangat kepada para guru untuk memperlihatkan kinerja tertinggi mereka.

Selain itu, budaya sekolah akan tercipta dengan baik, apabila kepala sekolah selaku pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik kepada guru, serta

menumbuhkan dan menciptakan budaya sekolah yang dapat dipedomani oleh guru dalam setiap tahap pekerjaan guru. Dua hal ini menjadi penting untuk menumbuhkan motivasi guru dalam bekerja. Mengingat pekerjaan guru yang sangat banyak, serta perlunya mempertahankan motivasi kerja guru, maka guru harus terus diarahkan melalui kepemimpinan dan perlunya penciptaan budaya sekolah yang baik agar motivasi guru dalam bekerja dapat dipertahankan.

Hal ini sejalan pula dengan pendapat yang dikemukakan bahwa jika dipahami bahwa budaya sekolah berisi aspek pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, norma, adat istiadat, dan keterampilan. Sawchuck dalam Hamidah Yusof, dkk menyatakan budaya sekolah yang dominan dan positif memiliki kemampuan untuk mengembangkan sifat kepemimpinan para guru.¹⁹⁷

Selain itu, Burnham juga menyatakan bahwa budaya sekolah merupakan kepribadian sekolah, kemudian kualitas budaya sekolah akan mampu menunjukkan interaksi antara masyarakat sekolah, manajemen dan kepemimpinan yang terlibat, prinsip serta aturan yang menjadi dasar konstitusi sekolah, karakter dan *outcome* sekolah.¹⁹⁸

Ester Manik dan Kamal Bustomi berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku para pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan para bawahan untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Cara dalam mempengaruhi bawahannya akan menciptakan budaya dari organisasi yang dipimpinnya.¹⁹⁹

Dari pandangan di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan dan budaya sekolah berpengaruh terhadap terwujudnya motivasi kerja guru dalam pelaksanaan tugasnya di sekolah. Dengan demikian, apabila kepemimpinan secara parsial tidak signifikan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja guru, akan tetapi bila secara simultan, yaitu bersama-sama dengan budaya sekolah yang baik, akan memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja guru.

197 Hamidah Yusof, dkk, *School Culture and Its Relationship with Teacher Leadership* (International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.6, No.11, 2016), hal.274.

198 *Ibid.*

199 Ester Manik dan Kamal Bustomi, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek* (Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Vol.5, No.2, Oktober 2011), hal.97.

6. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Guru (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis ketujuh membuktikan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,703, artinya pengaruh langsung sebesar 70,30%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 14,927.

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, maka tentunya guru membutuhkan motivasi kerja yang tinggi, yang kemudian akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Kuhlen dalam Muhammad Jamal Shah yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan kepada kesesuaian individu dengan kebutuhan personal untuk menerima secara potensial pekerjaan/ jabatan untuk memuaskan kebutuhan mereka, sementara Price mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi afektif pekerja ke arah pekerjaannya. Namun, Okpara justru dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi intrinsik diarahkan untuk mengukur dan memprediksi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ali dan Ahmed menunjukkan bahwa perubahan pemberian rewards dan pengakuan sebagai salah satu faktor pemotivasi dalam bekerja dapat membawa perubahan tertentu dalam motivasi kerja dan kepuasan.²⁰⁰

Dalam pandangan Mosadeghard dalam Muhammad Jamal Shah menyatakan bahwa faktor tersebut merupakan dimensi dari kepuasan kerja yaitu lingkungan pekerjaan, manajemen, supervisi, persyaratan tugas, rekan kerja, keamanan kerja, pengakuan dan promosi.²⁰¹ Hasil penelitian ini didukung oleh Katou yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dari seorang pekerja dapat menjadi meningkat jika perhatian diberikan kepada pekerja dalam bentuk reward dan pengakuan yaitu kepuasan, motivasi, pengetahuan, kolaborasi dengan partner dan kolega, dedikasi, kekuasaan dan partisipasi.²⁰²

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ishfaq Ahmed, dkk juga menyatakan

200 Muhammad Jamal Shah, dkk, *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions* (International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.8, April 2012), hal.273.

201 *Ibid.*

202 *Ibid.*

bahwa faktor motivasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Kepuasan kerja ini tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi. Dan penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh para pegawai ternyata berpengaruh terhadap kepuasan kerja, walaupun terdapat perbedaan, yaitu adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja dan pengaruh yang tidak signifikan dari motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja.²⁰³

Dari analisis ini membuktikan bahwa tinggi rendahnya tingkat kesesuaian nilai-nilai motivasi kerja guru melalui dimensi 1) *motivasi intrinsik* dengan indikator dorongan untuk berprestasi, pengakuan yang diperoleh, minat pada pekerjaan, rasa tanggung jawab dalam bekerja, kemajuan dalam karir, 2) *motivasi ekstrinsik* dengan indikator kebijakan sekolah, supervisi kepala sekolah, gaji dan tunjangan, dan hubungan interpersonal dengan nilai-nilai kepuasan kerja guruberpengaruh secara langsung terhadap pencapaian kepuasan kerja guru.

Dari beberapa pendapat tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh yang bersifat langsung antara motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru dengan pengaruh yang sangat tinggi dan signifikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Dan dalam penelitian ini terbukti bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

7. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Budaya Sekolah (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis kedelapan membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan pengaruh langsung sebesar 0,782 atau 78,20%), dan nilai koefisien F_{hitung} sebesar 269,618. Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi terbukti adalah guru yang berorientasi kepada pencapaian tujuan.

Kepuasan kerja guru merupakan bentuk sikap, dan perilaku guru yang mungkin muncul dalam situasi sekolah/ madrasah. Kepuasan kerja guru muncul bukanlah berdiri sendiri, tetapi diakibatkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut di antaranya mungkin disebabkan oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah, faktor budaya sekolah, ataupun faktor motivasi kerja. Karena itu

203 Ishfaq Ahmed, dkk, *Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan* (International Journal of Business and Management, Vol.5, No.3, Maret 2010), hal.70.

penting untuk dilihat, baik secara simultan ataupun secara sendiri-sendiri ketiga faktor ini, agar kepuasan kerja guru di madrasah dapat dikendalikan, diarahkan serta diberdayakan untuk kepentingan kinerja sekolah/madrasah.

Pada situasi tertentu, boleh jadi faktor kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi faktor penentu muncul tidaknya kepuasan kerja guru di sekolah/madrasah. Namun pada sisi lain boleh jadi kepuasan kerja guru muncul karena pengaruh budaya sekolah yang ada ataupun karena pengaruh motivasi kerja.

Mengingat ketiga faktor ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru, maka dapat dikatakan bahwa ketiga faktor ini memungkinkan untuk mempengaruhi kepuasan kerja guru secara simultan di madrasah. Atas dasar inilah, maka faktor kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja perlu selalu menjadi perhatian bagi pengambil kebijakan di sekolah/madrasah. Tanpa memberikan perhatian yang cukup serius atas ketiga faktor ini, akan memungkinkan terjadi/munculnya ketidakpuasan kerja guru di madrasah. Itulah sebabnya, sering ditemukan bahwa madrasah/sekolah sering mengalami kesulitan dalam mewujudkan kepuasan kerja gurunya di madrasah. Tentu ini tidak lain penyebabnya adalah kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Raisah Br. Surbakti, dkk yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara. Penelitian Stordeur, dkk dan Berson & Linton juga membuktikan pula bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.²⁰⁴ Hal ini tentunya tidak serta merta sama dengan kondisi penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Karena terdapat perbedaan, baik secara parsial maupun simultan terhadap berbagai variabel yang diteliti.

Sementara dalam teori yang dikemukakan oleh Luthans, terdapat lima dimensi pekerjaan, yaitu 1) pekerjaan itu sendiri, 2) pembayaran, 3) peluang promosi, 4) supervisi, dan 5) rekan kerja. Kelima faktor menurut pendapat Luthans tersebut yang dapat menjadi faktor pemotivasi.²⁰⁵

204 Raisah Br. Surbakti, dkk, *The Effect of Cultural Organization, Leadership, Motivation Work, and Job Satisfaction Commitment to Organization; A Case Study in Madrasah Aliyah State North Sumatera* (International Journal of Education and Research, Vol.4, No.4, April 2016), hal.317.

205 Fred Luthans, *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach* (USA: McGraw-Hill Companies, 2011).

Dengan demikian, kepuasan kerja yang tinggi timbul dari dan dipengaruhi secara simultan oleh karakteristik dan efektivitas kepemimpinan, nilai-nilai dan budaya sekolah yang baik, serta motivasi kerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Guru yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi mampu memiliki dorongan dan semangat kerja yang tinggi serta menyeimbangkan nilai-nilai pribadi dan budaya sekolah yang ada, didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.

8. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) melalui Motivasi Kerja (X_3)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis kesembilan membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,3705 atau 37,05%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 7,577.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan variabel yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Variabel motivasi kerja merupakan variabel antara yang dapat menjadi penghambat terwujud atau tidaknya kepuasan kerja guru. Karena itu, untuk membangun kepuasan kerja guru, kepala sekolah sebagai pimpinan harus membangun kepemimpinannya dengan baik, di samping membangun motivasi kerja gurunya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tujuan akhir yang diinginkan oleh semua guru. Kepuasan kerja berkaitan dengan kesesuaian faktor pemotivasi dan kepemimpinan kepala madrasah. Karena itu, kepuasan kerja ini perlu ditumbuhkan, antara lain oleh kepemimpinan kepala sekolah, yang tentunya ditentukan oleh pemimpin itu sendiri, sehingga jika gaya kepemimpinan yang diterapkan baik dan efektif, maka akan timbul motivasi kerja guru, sehingga semangat kerja guru akan meningkat dan selanjutnya tentu akan mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Maju Siregar yang menyatakan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi melalui motivasi dan kepuasan kerja. Siburian juga mengungkapkan bahwa dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi merupakan variabel yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja.²⁰⁶

206 Maju Siregar, *The Effect of Instructional Leadership, Knowledge of Educational Management, Work Motivation and Job Satisfaction to Organizational Commitment of Head of Junior High*

Penelitian yang dilakukan oleh Popoola dalam Nadarasa dan Thuraisingam juga mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai totalitas wujud psikologis dan sosial dari pekerja. Kepuasan kerja merupakan puncak kepuasan hubungan antar personal, reward finansial, manfaat kerja, pelatihan dan promosi, pengambilan keputusan, dan hubungan komunikasi yang tidak terbatas kepada yang lain, dan hal ini yang membuat guru dapat bekerja keras dan melakukan produktivas yang optimal.²⁰⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci dalam menjalankan moral, disiplin, kinerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja merupakan pengaruh yang signifikan dan positif dari kinerja bawahan. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja; respon ini dapat dibentuk dari perasaan puas (positif), dan tidak puas (negatif). Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh gaji dan insentif, sistem promosi yang jujur, kondisi kerja, kepemimpinan, hubungan sosial dan keberadaan pekerjaan.²⁰⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Mukhtar, menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi pengembangan karir guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Artinya bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik akan mampu mengembangkan karir guru secara optimal. Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat melakukan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dan budaya organisasi harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi agar dapat memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.²⁰⁹

Dari analisis ini membuktikan bahwa tingginya tingkat kesesuaian nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah yaitu dimensi 1) *karakteristik kepemimpinan* dengan indikator memiliki kematangan pribadi, menunjukkan keteladanan, dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan, memiliki kejujuran,

School (SMP) in Medan, North Sumatera, Indonesia (International Journal of Humanities and Social Science, Vol.3, No.21, Desember 2013), hal.103.

207 Nadarasa dan Thuraisingam, *The Influence of Principals' Leadership Styles on School Teacher's Job Satisfaction – Study of Secaondary School in JAFFNA District* (International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 1, Januari 2014), hal.7.

208 Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa, *Loc.Cit.*

209 Mukhtar, Hapzi Ali, dan Siti Raudhatul Jannah, *Anahysis of Leadership Style and Oranizational Culture Effect on Career Development at Ministry Religious Affairs in Jambi Province* (IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 18, Issue 11, November 2016), hal.73.

mempunyai keterampilan berkomunikasi, 2) *efektivitas kepemimpinan* dengan indikator memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin, tanggung jawab, disiplin, pengambilan keputusan, dan fungsi kepemimpinan melalui motivasi kerja guru dengan dimensi 1) *motivasi intrinsik* dengan indikator dorongan untuk berprestasi, pengakuan yang diperoleh, minat pada pekerjaan, rasa tanggungjawab dalam bekerja, kemajuan dalam karir, 2) *motivasi ekstrinsik* dengan indikator kebijakan sekolah, supervisi kepala sekolah, gaji dan tunjangan, dan hubungan interpersonal dengan nilai-nilai kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja guru, ternyata sangat kecil berpengaruh secara tidak langsung terhadap pencapaian kepuasan kerja guru, dan hal ini tidak signifikan. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa adanya pengaruh yang bersifat tidak langsung dari kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi kerja guru tidak signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

9. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja Guru (X_4) melalui Motivasi Kerja Guru (X_3)

Hasil analisis jalur terhadap hipotesis kesepuluh membuktikan bahwa budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,1870 (18,70%) dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 3,987.

Budaya sekolah merupakan variabel yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Variabel motivasi kerja merupakan variabel antara yang dapat menjadi penghambat terwujud atau tidaknya kepuasan kerja guru. Karena itu, untuk membangun kepuasan kerja guru, kepala sekolah sebagai pimpinan harus membangun budaya sekolah dengan baik, di samping membangun motivasi kerja gurunya.

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan tujuan akhir yang diinginkan oleh semua anggota organisasi, yang dalam hal ini adalah guru. Kepuasan kerja berkaitan dengan kesesuaian harapan seseorang dengan apa yang diperolehnya. Karena itu, kepuasan kerja ini perlu ditumbuhkan, antara lain oleh kepemimpinan kepala sekolah, yang tentunya ditentukan oleh pemimpin itu sendiri, sehingga jika gaya kepemimpinan yang diterapkan baik dan efektif, maka akan timbul budaya sekolah yang sehat serta menciptakan motivasi kerja yang tinggi dalam diri guru, sehingga semangat kerja guru akan meningkat dan selanjutnya tentu akan mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian ini mendukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh

Wanda Roos dan Rene Van Eeden yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan kunci keberhasilan organisasi yang dipengaruhi oleh aspek budaya sekolah.²¹⁰ Hasil penelitian ini juga menegaskan hasil penelitian Wesly Hutabarat yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja guru didefinisikan sebagai perasaan bahagia guru terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan respon emosional terhadap kondisi kerja, tidak mudah dilihat tapi dapat diamati. Kepuasan kerja sering diartikan sebagai pencapaian hasil *outcome* dengan baik, atau pencapaian tujuan yang diharapkan. Dan dari hasil penelitian terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel yang diteliti.²¹¹

Penelitian ini juga menguatkan temuan penelitian Hapzi Ali, dkk, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dosen pada PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah XIII Provinsi Jambi, baik secara parsial maupun secara simultan. Dosen memainkan peranan penting dalam proses pembelajaran, dan tentunya kepuasan kerja menjadi jaminan agar dosen dapat bekerja secara optimal.²¹²

Dari analisis ini membuktikan bahwa tinggi rendahnya tingkat kesesuaian nilai-nilai budaya sekolah terutama dimensi 1) *norma, nilai dan kepercayaan* dengan indikator (a) kode etik guru, (b) disiplin, (c) loyalitas, (d) profesionalitas, (e) tanggung jawab, 2) *ritual dan seremonial* dengan indikator (a) melakukan pembinaan, (b) memberikan contoh teladan, (c) membuat acara rutinitas, (d) memberikan penilaian, (e) memberikan hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*) melalui nilai-nilai motivasi kerja guru, berpengaruh secara tidak langsung terhadap pencapaian kepuasan kerja guru.

Berdasarkan teori yang ada dan digunakan dalam penelitian ini, maka ditemukan pendapat tentang adanya pengaruh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru, seperti dikemukakan oleh Peterson mengungkapkan pendapat yaitu “*school culture is the set of norms, values and beliefs, rituals and ceremonies, symbols and*

210 Wanda Roos dan Rene Van Eeden, *The Relationship between Employee Motivation, Job Satisfaction, and Corporate Culture* (International Journal of Industrial Psychology, Vol.31, No.1), hal. 61.

211 Wesly Hutabarat, *Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction* (Asian Social Science, Vol.11, No.18, 2015), hal.302.

212 Hapzi Ali, Martinis Yamin, dan Ansori, *Job Satisfaction: Analysis Motivation and Organizational Climate; Studies at The College of Islamic Religious Kopertais Region XIII Jambi* (IOSR Journal of Research & Method in Education, Volume 6, Issue 6, November-Desember 2016), hal.82.

stories that make up the persona of the school".²¹³ Budaya sekolah adalah kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, ritual-ritual dan seremonial, simbol-simbol dan cerita-cerita yang menghiasi kepribadian sekolah.

Dari pengertian ini, budaya sekolah dapat memberikan kontribusi kepada para guru untuk mengupayakan kepuasan terhadap kebutuhan mereka dalam bekerja. Salah satu cara untuk memahami budaya sekolah adalah dengan menguji pengalaman dengan kelompok di sekolah. Misalnya, kelompok yang dimiliki atau diketahui tentang bagaimana memaksa para anggotanya untuk bekerja, menyelesaikan masalah, dan menyiapkan pilihan yang beralasan.

Beberapa hasil penelitian ahli tentang budaya sekolah diungkapkan Veithzal bahwa pentingnya membangun budaya sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah. Budaya sekolah ini akan berpengaruh terhadap motivasi guru dalam bekerja dan kepuasan kerja guru.²¹⁴

Jika ingin mempertahankan budaya yang kuat, maka sekolah tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para gurunya. Karena jika sekolah tidak konsisten menerapkan suatu budaya yang kuat kepada gurunya, maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya sekolah itu menjadi lemah. Lemahnya madrasah akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja madrasah.

Dari beberapa pendapat tersebut, penelitian membuktikan bahwa adanya pengaruh yang bersifat tidak langsung budaya sekolah melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru secara signifikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari kesepuluh hipotesis yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Ketiga variabel ini secara signifikan mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

213 Rahmani Abdi, *Loc.Cit.*

214 Veithzal, *Op.cit.*, hal.97.

BAGIAN KELIMA

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi, dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,779, artinya pengaruh langsung sebesar 77,90%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 17,255. Artinya, pengaruh yang diberikan adalah signifikan. Dengan kata lain, tinggi atau rendahnya karakteristik dan efektivitas kepemimpinan kepala berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru.
2. Budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Pengaruh ini berarti signifikan, dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,134, artinya pengaruh langsung sebesar 13,40%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 2,965. Dengan kata lain, tinggi atau rendahnya nilai, norma, dan kepercayaan, serta ritual dan simbol mengenai budaya-budaya yang ada di sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru.
3. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi secara signifikan. Hal ini ditandai dengan nilai koefisien determinasi pengaruh langsung sebesar 0,774, artinya pengaruh

yang diberikan sebesar 77,40%, dan nilai koefisien F_{hitung} sebesar 389,251. Artinya, pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan dan budaya sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru lebih besar dibandingkan daripada faktor-faktor lainnya (22,60%). Dengan kata lain, semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah, maka akan semakin tinggi pula pengaruh yang diberikan terhadap kepuasan kerja guru.

4. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi secara signifikan, yang ditandai dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,527, artinya pengaruh langsung sebesar 52,70%, dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 8,270. Artinya, karakteristik dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi dan meningkatkan motivasi kerja guru.
5. Budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi secara signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,266, artinya pengaruh langsung sebesar 26,60%, dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 4,176. Dengan kata lain, budaya sekolah yang baik dan sehat akan meningkatkan motivasi kerja guru, karena guru akan merasakan kenyamanan dalam bekerja.
6. Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru secara signifikan. Hal ini ditandai dengan dengan nilai koefisien determinasi pengaruh langsung sebesar 0,550, artinya pengaruh yang diberikan sebesar 55,00%, dengan nilai koefisien F_{hitung} sebesar 138,634. Artinya, pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan terhadap motivasi kerja guru lebih besar dibandingkan daripada faktor-faktor lainnya (45,00%). Semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah akan semakin meningkatkan motivasi kerja para guru.
7. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Besarnya nilai pengaruh langsung ini dinyatakan signifikan, dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,703, artinya pengaruh langsung sebesar 70,30%, dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 14,927. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang dimiliki oleh guru dalam bekerja, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru.

8. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Besarnya pengaruh langsung ini dinyatakan signifikan, dan nilai pengaruhnya sangat tinggi, yaitu dengan nilai koefisien determinasi pengaruh langsung sebesar 0,782, artinya pengaruh yang diberikan adalah sebesar 78,20%, dengan nilai koefisien F_{hitung} sebesar 269,618. Artinya, pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja guru lebih besar dibandingkan daripada faktor-faktor lainnya (21,80%). Dengan kata lain, semakin tinggi dan meningkat kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja, maka kepuasan guru akan semakin meningkat dan optimal. Sementara faktor lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja guru lebih kecil, yaitu hanya 21,80%.
9. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja. Besarnya pengaruh tidak langsung yaitu 0,3705, artinya pengaruh tidak langsung yang diberikan sebesar 37,05%, dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 7,577. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan adalah signifikan. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi tercapainya kepuasan kerja guru melalui peningkatan motivasi kerja guru. Hal ini juga berkaitan dengan pembuktian hipotesis penelitian sebelumnya, yaitu bahwa ternyata kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru maupun terhadap kepuasan kerja guru. Artinya, dengan adanya variabel *intervening*, yaitu berupa motivasi kerja, ternyata kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru.
10. Budaya sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja secara signifikan. Hal ini dibuktikan dengan besarnya pengaruh tidak langsung yaitu 0,1870, artinya pengaruh tidak langsung yang diberikan sebesar 18,70%, dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 3,987. Artinya, hadirnya variabel *intervening* berupa motivasi kerja mampu meningkatkan pengaruh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Artinya, semakin tinggi nilai budaya sekolah, maka akan semakin tinggi motivasi kerja guru, dan tentunya kepuasan kerja guru juga akan meningkat.

Dengan demikian, secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi sangat

dipengaruhi oleh berbagai variabel, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Apabila kepemimpinan kepala sekolah efektif, budaya sekolah terasa nyaman, dan motivasi kerja yang dimiliki oleh guru tinggi, maka tentunya akan terwujud kepuasan kerja guru secara maksimal.

B. Implikasi

Hasil dan rumusan mengenai kepuasan kerja guru dilihat dari sisi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru dapat dijadikan pedoman untuk menggerakkan kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Hasil penelitian ini memberi implikasi dari segi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja guru dalam kaitannya dengan kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi tersebut.

Hasil penelitian ini akan memberikan beberapa implikasi teoritis dan praktis tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

1. Implikasi Praktis

Implikasi praktis berdasarkan gambaran keseluruhan hasil penelitian kepuasan kerja dilihat dari sisi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru adalah penting untuk dilaksanakan di madrasah terutama pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi supaya:

- a. Kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan dapat mengenal dimensi dan indikator kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi praktek mereka dalam memantau dan mengendalikan kepuasan kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri mereka masing-masing terutama dilihat dari sisi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja guru. Hal ini akan memberi implikasi kepada sikap dan tingkah laku guru serta keberkesanan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan sekolah.
- b. Kepala sekolah dapat memahami tentang pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menjaga kepuasan kerja guru.. adanya hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru dapat dijadikan sebagai peramal dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru secara individu mahupun secara bersama-sama (*collecti-*

- ve) pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.
- c. Kesadaran tentang kepuasan kerja guru dalam kepemimpinan kepala sekolah perlu ditekankan karena dapat memupuk dan mendorong guru untuk berprestasi di madrasah. Sudah saatnya kepala sekolah memberi tumpuan pada aspek kepemimpinan, budaya sekolah, dan motivasi guru. Implikasi ini dapat mengurangi ketidakpuasan kerja guru pada MAN di Provinsi Jambi.
 - d. Tiga dimensi yaitu berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hubungan manusiawi (pimpinan-bawahan di madrasah), serta kompensasi didapati banyak membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Karena itu, perlu terus dilestarikan dimensi/ indikator yang dapat mendorong munculnya kepuasan kerja di kalangan guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis berdasarkan gambaran keseluruhan hasil penelitian yang diperoleh terhadap kepuasan kerja guru dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi sangat penting dipraktekkan di lapangan.

Dari segi teoritis kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja sebagai variabel bebas berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru. Teori kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja guru dan kepuasan kerja guru yang digunakan dalam penelitian ini dapat disesuaikan dan digunakan untuk menerangkan kemungkinan kekurangan atau praktek kepuasan kerja guru yang ada.

Secara teoretis, variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru pasti memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Hal ini juga terbukti di lapangan bahwa kepemimpinan kepala sekolah ternyata signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru maupun terhadap kepuasan kerja guru. Demikian juga variabel budaya sekolah dan variabel motivasi kerja juga menjadi variabel yang sangat tinggi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

C. Rekomendasi dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka dapat di rekomendasikan bahwa kepuasan kerja guru dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepemimpinan

kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja guru dipertahankan dan dibina pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja guru terkait dengan 1) pekerjaan itu sendiri, yang meliputi indikator tipe pekerjaan, dan kondisi kerja, 2) hubungan manusiawi, yang meliputi indikator supervisi/kepemimpinan, dan hubungan dengan rekan kerja, 3) kompensasi, yang meliputi indikator kesempatan untuk maju, dan gaji/tunjangan yang diterima.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka pada bagian akhir ini disarankan kepada kepala sekolah, guru, dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan Provinsi Jambi, serta peneliti selanjutnya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dengan membangun kepemimpinan yang baik, membangun budaya sekolah dan motivasi kerja guru agar dapat membangun kepuasan kerja guru khususnya di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

1. Pihak Kepala sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi kepala Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi, bahwa pihak kepala sekolah/madrasah perlu mendukung terhadap upaya-upaya terbangunnya budaya sekolah, dan motivasi kerja guru dengan memberikan layanan kepemimpinan yang baik, terbangunnya hubungan bawahan-pimpinan (guru-kepala madrasah), serta dorongan kepada untuk maju, serta perlunya peningkatan gaji/tunjangan yang diterima.

Dengan demikian ada tiga faktor yang dapat membangun kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi, yaitu aspek pekerjaan guru, hubungan pimpinan-bawahan, serta faktor kompensasi (*tangible reward/intangible reward*).

2. Pihak Guru

Dilihat dari sisi guru kepuasan kerja guru merupakan umpan balik dari peran kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi guru yang diberikan dengan baik terhadap guru yang mengabdikan diri di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Dengan kata lain apabila peran kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan dengan baik, budaya sekolah kondusif, serta motivasi guru selalu diberikan, maka kepuasan kerja guru dapat terus dipertahankan, sehingga

berdampak positif pada kualitas layanan pendidikan.

3. Kementerian Agama

Kepada pihak Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan Provinsi Jambi, agar melaksanakan pembinaan dan pengawasan seoptimal mungkin terhadap kepemimpinan kepala sekolah, serta pembinaan budaya sekolah, motivasi serta peningkatan kepuasan kerja guru sehingga memungkinkan Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi dapat mencapai sasarannya terutama berkenaan dengan kondusivitas kepemimpinan, layanan administrasi pendidikan, dan layanan pembelajaran yang diberikan guru kepada siswa di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi tersebut.

4. Peneliti Selanjutnya

Dengan segala keterbatasan penelitian yang ada, di antaranya instrumen yang digunakan, wilayah dan jumlah subjek penelitian, sehingga berdampak pada kualitas dan ketajaman analisis terhadap fokus permasalahan penelitian. Maka untuk memperluas dan memperdalam temuan penelitian, perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan topik kajian yang sejenis, dengan maksud untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Dikaji dari sisi kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, penciptaan budaya sekolah, motivasi kerja terutama guru, sehingga diharapkan dapat memberikan layanan kependidikan yang dapat menguntungkan bagi semua pihak, baik kepala sekolah, guru, sistem dan prosedur kerja madrasah, serta peserta didik (siswa).

D. Kata Penutup

Penelitian ini pada umumnya menjelaskan bahwa terdapat beberapa elemen yang menunjukkan pengaruh secara signifikan, sedangkan yang lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi. Temuan ini dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen yang dikemukakan dapat menjadi faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, sehingga memungkinkan untuk bekerja menjadi lebih produktif, berkualitas, berinisiatif, di samping memiliki semangat kerja dan menyelesaikan masalah di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu yang

bermakna karena menunjukkan implikasi praktis dan teoritis terhadap dasar-dasar kepemimpinan. Karena itu, beberapa temuan/hasil penelitian yang telah dikemukakan kepada guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jambi dapat menghasilkan kepemimpinan kepala yang berkesan dan kepuasan kerja guru dapat lebih meningkat lagi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Anonim. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Departemen Agama RI. 2007.
- _____. Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- A.B. Susanto. *Corporate Culture and Organization Culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group. 2008.
- Achua, Christopher F, dan Lussier, Robert N. *Effective Leadership*. USA.: Cengage. 2010.
- Anas Sudijono. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. 2011.
- Amirullah, dan Hanafi, Rindyah. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2002.
- Armstrong, M. *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, London: Kogan Page Publishing, 2006.
- Barry M. Staw. *Research In Organizational Behavior An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*. Netherlands : Elsevier Jai. 2006.
- Colquitt, dkk. *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill. 2009.
- Cooper, James Fenimore., and John Nirenberg. "Leadership Effectiveness" *Encyclopedia of Leadership*. Ed.. Thousand Oaks. CA: SAGE. 2004.

- Cyril Poster. *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*. Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000.
- Danim, S. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.
- Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. 2011.
- Edwin A. Locke, terj., *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama. 2002.
- Fred C. Lunenburg dan Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. USA: Wadsworth/Thomson Learning. 2007.
- Fred Luthans. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI. 2006.
- _____. *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. USA: McGraw-Hill Companies. 2011.
- Gary Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Gramedia. 2005.
- George, J.M. and Jones, G.R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall. 2008.
- Husaini Usman. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.
- Irham Fahmi. *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- James A.F. Stoner, dkk. *Manajemen*. Jakarta: Gramedia. 2003.
- James L. Gibson, dkk. *Organizations; Behavior, Structure, Processes*. USA: McGraw-Hill. 2009.
- John M. Ivancevich dan Robert Konopaske. *Human Resource Management*. USA: McGraw-Hill. 2009.
- John R. Schermerhorn, Jr, dkk. *Organizational Behavior*. USA: University of Phoenix. 2002.
- Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta : PT. Asdi Mahasatya. 2005.
- Koentjaraningrat. *Pengantar Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Kreitner dan Kinicki. *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies. 2010.
- Malayu. S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

- _____. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara, 2013.
- Michael Armstrong. *Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Limited. 2006.
- Mullins, J.L. *Management and Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, Essex. 2005.
- Munandar, A.S. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press. 2006.
- Naceur Jabnoun. *Islam and Management*. Riyadh: International Islamic Publishing House. 2008.
- Nanang Fatah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.
- Richard L. Daft. *New Era of Management*, edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba. 2010.
- Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. USA: Cengage Learning. 2012.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Robert Kreitner, dkk. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2014.
- Safaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Ciputat Press. 2005.
- Semuil Tjiharjadi. *To be a Great Effective Leader*. Yogyakarta: Andi Offset. 2012.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *Educational Governance and Administration*. New York. Prentice-Hall, Inc.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011.
- Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2003.
- _____. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara. 2012.
- Spector, P. E. *Industrial & organizational psychology* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons. 2000.
- Stephen P. Robbins. *Essential of Organizational Behavior* (alih bahasa Halida, dkk, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*). Jakarta: Erlangga. 2002.
- _____, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2003.
- _____. *Perilaku Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Gramedia. 2006.
- _____, dkk. *Organizational Behavior*. Inggris. Pearson Education Limited. 2009.
- _____ dan Mary Coulter. *Management* (edisi Bahasa Indonesia, *Manajemen*). Ja-

karta: Erlangga. 2010.

Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Ciputat: Quantum Teaching-Ciputat Press Group. 2010.

T. Hani Handoko. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2009.

U. Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia. 2012.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012.

_____ dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.

Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. 2009.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers. 2010.

Wilson Bangun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. 2012.

Winardi. *Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2002.

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

Yayat Hayati Djatmiko. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta. 2008.

Zen Amiruddin. *Statistik Pendidikan*. Yogyakarta: Teras. 2010.

B. Jurnal

Andreia dan Carmen. *The Effects of Leadership Style on the Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment from The Hotel Industry* dalam Proceedings of the 6th International Management Conference, "Approach in Organisational Management", 15-16 November 2012, Romania.

Annierah Maulana Usop, dkk. *Work Performance and Job Satisfaction among Teachers* dalam International Journal of Humanities and Social Science, Vol.3, No.5, March 2013.

Aynur B. Bostanct. *The Prediction Level of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors on The Successful Practice of Shared Leadership* dalam Eurasian Journal of Educational Research, Issue 51, 2013.

- Cevat Elma. *The Predictive Value of Teachers' Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction* dalam Eurasian Journal of Educational Research, Issue 51, 2013.
- Ester Manik dan Kamal Bustomi. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek* dalam Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Vol.5, No.2, Oktober 2011.
- Figen Eres. *Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals* dalam International Journal of Education, Vol.3, No.2, 2011.
- Furkan Baltaci, dkk. *The Effects of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformastional Leadership, Transactional Leadership)* dalam 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 – June 01 2012, Sarajevo.
- Hamidah Yusof, dkk., *School Culture and Its Relationship with Teacher Leadership* dalam International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.6, No.11, 2016.
- Hapzi Ali, Martinis Yamin, dan Ansori. *Job Satisfaction: Analysis Motivation and Organizational Climate; Studies at The College of Islamic Religious Kopertais Region XIII Jambi* dalam IOSR Journal of Research & Method in Education, Volume 6, Issue 6, November-Desember 2016.
- Haruni J. Machumu dan Mafwimbo M. Kaitila. *Influence of Leadership Styles on Teachers' Job Satisfafction: A Case of Selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districs, Tanzania* dalam International Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol.6, No.4, April 2014.
- Ishfaq Ahmed, dkk. *Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of The Punjab, Pakistan* dalam International Journal of Business and Management, Vol.5, No.3, March 2010.
- Jung Tsun Liu. *The Study of Total Quality Management and Job Satisfaction in Land Authority from North Taiwan* dalam International Journal of Organizational Innovation, Volume 8, Number 4, April 2016.
- Krishna Murthy dan S. Varalakshmi. *Employee's Motivation : An Energizer for Philosophical Thinking* dalam International Journal of Science and Humanities, Volume 1, Number 2, July – December 2015.

- Maju Siregar, *The Effect of Instructional Leadership, Knowledge of Educational Management, Work Motivation and Job Satisfaction to Organizational Commitment of Head of Junior High School (SMP) in Medan, North Sumatera, Indonesia* dalam International Journal of Humanities and Social Science, Vol.3, No.21, Desember 2013.
- Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa. *The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee* dalam International Journal of Management Studiess and Research, Volume 2, Issue 5, Juni 2014.
- Mohammad Farzanjou. *Factors Affecting Job Satisfaction in University Faculty Members* dalam International Journal of Current Research and Review, Vol.04, Issue 01, January 2012.
- Mong-Chien HSU dan Kao-Mao CHEN. *A Study on the Relationship Among Self-Motivation, Organizational Comitment and Job Satisfaction of University Faculty Members in Taiwan* dalam International Journal of New Trends in Education and Their Implications, Vol.3, Issue 3, July 2012.
- Muhammad Jamal Shah, dkk. *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions* dalam International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.8, April 2012.
- Mukhtar, Hapzi Ali, dan Siti Raudhatul Jannah. *Analysis of Leadership Style and Oranizational Culture Effect on Career Development at Ministry Religious Affairs in Jambi Province* dalam IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 18, Issue 11, November 2016.
- Murat KOC, dkk. *Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Organizational Commitment* dalam International Journal of Academic Research, in Business and Social Sciences, Vol. 4, No.9, September 2014.
- Nadarasa dan Thuraisingam. *The Influence of Principals' Leadership Styles on School Teacher's Job Satisfaction – Study of Secaondary School in JAFFNA District* dalam International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 1, Januari 2014.
- Neelima Vatsa. *Relationship of Job Satisfaction with Organization Behavior* dalam International Journal of Educationand Apliied Research, Volume 3, Issue 2, July – Dec 2013.
- Rahmani Abdi, *Pengembangan Budaya Sekolah di SMAN 3 Tanjung Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan* dalam Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan,

Nomor 2, Tahun X, 2007.

- Raisah Br. Surbakti, dkk. *The Effect of Cultural Organization, Leadership, Motivation Work, and Job Satisfaction Commitment to Organization; A Case Study in Madrasah Aliyah State North Sumatera* dalam International Journal of Education and Research, Vol.4, No.4, April 2016.
- Ruhani binti Mat Min. *Budaya Sekolah: Implikasi Terhadap Proses Pembelajaran Secara Mengalami* dalam Jurnal Kemanusiaan, Bil.13, Juni 2009.
- Saminan. *Internalisasi Budaya Sekolah Islami di Aceh* dalam International Multidisciplinary Journal, Vol.3, No.1, Januari 2015.
- Seokhwa Yun, dkk. *Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship* dalam International Journal of Leadership Studies, Vol.2, Iss.3, 2007.
- Takuma Kimura. *Transformational Leadership and Job Satisfaction : The Mediating Effects of Perceptions of Politics and Market Orientation in the Japanese Context* dalam International Journal of Business Science and Applied Management, Volume 7, Issue I, 2012.
- Tan Shen Kian, dkk. *Job Satisfaction and Motivation: What are the Difference among These Two?* dalam European Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.2, May 2014.
- Tiur Asi Siburian. *The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia* dalam International Journal of Humanities and Social Science, Vol.3, No.12, June 2013.
- T.O.Adeyemi dan E.T.Adu. *Head Teachers' Leadership Styles' and Teachers Job Satisfaction in Primary Schools in Ekiti State, Nigeria* dalam International Journal of Academic Research in Economic and Management Sciences, Vol.2, No.2, Maret 2013.
- Ulfani Rahman, dkk. *The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesians Teachers* dalam International Journal of Business and Social Science, Vol.5, No.9, August 2014.
- Wanda Roos dan Rene Van Eeden. *The Relationship between Employee Motivation, Job Satisfaction, and Corporate Culture* dalam International Journal of Industrial

Psychology, Vol.31, No.1.

Wesly Hutabarat. *Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction* dalam Asian Social Science, Vol.11, No.18, 2015.

C. Disertasi

Ansori. *Pengaruh Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Lingkungan Kopertais Wilayah XIII Jambi*. Jambi: IAIN STS, 2016.

Asro'i. *Studi tentang Kinerja Mengajar Guru (Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah, Motivasi Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah Aliyah se-Kota Bekasi)*. Bandung: UPI, 2013.

Budi Hermawan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kausal di UT)*". Jakarta: UNJ, 2009.

Jafri bin Abu. *Perancangan dan Pelaksanaan Penempatan Guru Mengikut Tugas dan Kepuasan Kerja di Sekolah Menengah Kebangsaan Malaysia*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia, 2005.

Jainabee Bt. L. S. MD. Kassim. *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di Maktab Perguruan Malaysia*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia, 2005.

Salim Ganiru. *Pengaruh Pengetahuan Tentang Manajemen, Iklim Kerja, dan Konsep Diri Terhadap Kinerja Pejabat Eselon III di Pemerintah Provinsi Maluku Utara*. Jakarta: UNJ, 2007.

Siti Raudhatul Jannah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Pengembangan Karir Tenaga Pendidik di Lingkungan Kementerian Agama di Provinsi Jambi* . Jambi: IAIN STS, 2016.

D. Artikel

Brown, R. (2004). *School Culture and Organization: Lesson from Research and Experience. A background paper for the Denver Commission on Secondary School Reform*.

Kusmintardjo. *Kepala Sekolah dan Peranannya dalam Mengelola Dimensi Internal sekolah untuk Meningkatkan Pembelajaran* diakses dari ap.fip.um.ac.id/wp-con-

- tent/uploads/2016/.../18-Kusmintardjo.pdf pada tanggal 27 Juni 2016.
- Levering R., and M. Moskowitz. *The 100 Best Companies to Work For*". *Fortune*. January 24, 2005.
- Peterson, KD. (2002). Positive or negative? *Journal of staff development, summer 2002*, Vol. 23, No.3. National Staff Development Council. Diambil pada tanggal 30 September 2016 dari Rahmani Abdi. *Pengembangan Budaya Sekolah di SMAN 3 Tanjung Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan, Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Nomor 2 Tahun X, 2007.

BIODATA PENULIS



Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd lahir di Jambi pada tanggal 26 Januari 1964. Anak kedua dari tiga bersaudara. Ayah bernama H. Yunus (alm) dan Ibu Hj. Syarifah (almh). Menikah dengan Hj. Zuryah pada tahun 1990, dan dikaruniai tiga orang anak, yaitu Qarnan Akharin, Marwah Dwipa, dan Imam Ahmad Mizan.

Pendidikan terakhir adalah Doktor dari Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dengan konsentrasi Teknologi Pendidikan dan selesai pada tahun 2001 dengan pujian (*cumlaude*). Saat ini sebagai Guru Besar Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dalam bidang Manajemen Pendidikan. Dosen pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Pascasarjana Universitas Jambi, Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Jambi. Selain itu, juga mengajar di Pascasarjana Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Jakarta, dan pada Program Doktor Program Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta.

Pernah menjabat sebagai Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi (periode 2002-2006), Rektor IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi (periode 2006-2010), dan saat ini menjabat sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

Karya ilmiah dalam bentuk buku yang telah dipublikasikan antara lain: 1) Validasi Modul Diklat Evaluasi Departemen Dalam Negeri (1999), 2) Modul Teknologi Tepat Guna Bidang Agama bagi Mahasiswa KKN Di Wilayah DKI

Jakarta (1999), 3) Buku Induk Hak Asasi Manusia (2000), 4) Hak Asasi Manusia dalam Pembangunan Masyarakat Indonesia di Era Global (2000), 5) Membangun Masa Depan Anak Jalanan (2000), 6) Editor buku 100 Cara Pengobatan Alternatif menurut Hj. Syarifah (2000), 7) Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif : Penelitian Kepustakaan dan Lapangan (2000), 8) Pengajaran Remedial; Teori dan Penerapannya dalam Pembelajaran (2001), 9) Sekolah Berprestasi (2001), 10) Pendidikan Anak Bangsa; Pendidikan untuk Semua (2002), 11) Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (2003), 12) Merambah Manajemen Baru Pendidikan Tinggi Islam (2003), 13) Orientasi Baru ke Arah Pemahaman Filsafat Ilmu (2015), 14) Tata Kelola Madrasah Kontemporer (2016), 15) Efektivitas Pimpinan; Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi (2016), 16) Menjadi Pemimpin Inovatif (2016), 17) Pesantren Efektif (2016), dan 18) Pengembangan Karir Tenaga Pendidik; Teori dan Aplikasi (2016).



Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM., CMA lahir di desa Rantau Embacang Kabupaten Bungo Provinsi Jambi pada tanggal 1 Desember 1966. SD, SMP, dan SMA dilalui dan diselesaikan di Bungo. Gelar **B.Sc** (D3) diperoleh dari AMIK (UPI) YPTK Padang (1989), gelar Insinyur (**Ir**) diperoleh dari STMIK (UPI) YPTK Padang (1992).

Pernah kuliah pada Program Magister *Computer Science* di Universiti Technology Malaysia (UTM) tahun 1995 – 1996, dan mendapat sertifikat kompetensi dalam bidang *Computer Science* (**Free-Msc**), selanjutnya memperoleh gelar Magister Manajemen (**MM**) dari Program Pascasarjana Uhamka Jakarta (2002), Doktor (**Dr**) diperoleh dari Program Doktor Manajemen Bisnis (DMB) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung (2010). Gelar Guru Besar atau Profesor (**Prof**) diperoleh tahun 2011 dari Kementerian Pendidikan Tinggi RI, dan terakhir pada tahun 2015 mendapat anugerah gelar kompetensi *Certificate Marketing Analysis* (**CMA**) dan *American Academy Project Management* (AAPM).

Karir dosen dimulai sebagai asisten dosen di Laboratorium Komputer UPI-YPTK Padang semenjak semester III (1988), setelah selesai S1 (2003), langsung menjadi dosen tetap pada STMIK-UPI Padang (2002-2003), diangkat menjadi Dosen Kopertis Wilayah X Sumbar-Riau-Jambi-Kepulauan Riau dpk. STMIK-UPI Padang (2003-2006), dan tahun 2006-2016 dpk. Universitas Batanghari Jambi. Sejak tahun 2016, sebagai Dosen Kopertis Wilayah III dpk. Universitas Mercu Buana Jakarta. Dari tahun 2010 sampai sekarang, aktif menjadi dosen tamu dan dosen tidak tetap pada Program Pascasarjana, di antaranya pada

Universitas Jambi, Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Universitas Putera Batam (UPB), Universitas Terbuka (UT) UPBJJ Jambi, Batam, Medan, Freeport Timika Papua, Kupang NTT, Majene, Jakarta, Pekanbaru, Kendari, Sulawesi Tenggara, dan lainnya, UPI YAI Jakarta, UNWIM Bandung, dan UNPAD Bandung.

Pengalaman manajerial lainnya di antaranya adalah: Tim Ahli Teknologi Informasi pada Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Barat (1994-1995), Kepala Laboratorium Komputer STMIK (UPI) Padang (1992-1995), Direktur Lembaga Afiliansi Penelitian dan Pengembangan Informatika (LAPPI) UPI Padang dan Konsultan Sistem Informasi, di antaranya pada PT. PERUMKA Sumatera Barat, PT. BA UPO Sumatera Barat, PDAM Solok Sumatera Barat, PDAM Padang Panjang Sumatera Barat, BPR Sawah Lunto Sijunjung (1994-1996), Tenaga Ahli pada Bappeda Provinsi Jambi (1997-2012), Instruktur pada Bandiklatda Provinsi Jambi (1997-2007), Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UNBARI Jambi (2000-2009), Kepala Laboratorium Komputer UNBARI (2000-2010), Wakil Rektor UNBARI (2010-2014). Saat ini sebagai Koordinator Kelompok Riset Ilmu Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta. Aktif melakukan penelitian dan penulisan artikel ilmiah pada Jurnal Nasional Terakreditasi dan Jurnal Internasional bereputasi terindeks ISI-Thompson, Scopus, Proquest, Covernicus, J-Gate, NASA, Google, dan lain-lain, dengan **Scopus Author ID : 5719147217**.

Buku yang telah diterbitkan antara lain: 1) Sistem Informasi Manajemen Berbasis TI dan Komunikasi (2008), 2) Pengantar Aplikasi Komputer dalam Implementasi TI (2009), 3) Membangun Citra Perbankan Melalui IT & CRM untuk Meningkatkan Loyalitas Nasabah (2010), 4) Sistem Informasi Bisnis "SI-Bis" dalam Prospektif Keunggulan Kompetitif (2010), 5) Technopreneurship dalam Perspektif Bisnis Online (2010), 6) Metodologi Penelitian, Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi (2013), 7) Efektivitas Pimpinan; Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi (2016), 8) Pesantren Efektif (2016), 9) Pengembangan Karir Tenaga Pendidik; Teori dan Aplikasi (2016), dan 10) Dosen Berprestasi; Sebuah Telaah Kepuasan Kerja (2017).



Dr. Rusmini, S.Ag., M.Pd.I dilahirkan pada tanggal 6 Juni 1978 di Jambi dari pasangan Ahmad Syafe'i (alm) dan Sumartini (almh). Menamatkan pendidikan pada TK Mukti Tama Jambi (1984), SDN No.63/IV Jambi (1989), MTs Mahdaliyah (1992) dan Madrasah Aliyah Mahdaliyah (1995) di Jambi.

Jenjang pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi (tamat 1999) dengan predikat *Cumlaude*. Jenjang pendidikan Magister (S2) pada PPs IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam (tamat 2003) dengan predikat *Cumlaude*. Kemudian melanjutkan pendidikan Doktor (S3) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi (tamat 2017) dengan predikat *Cumlaude*.

Karir akademis dimulai sejak tahun 1999, yaitu mengajar di MTs dan Madrasah Aliyah Mahdaliyah (1995-1999), MTs dan Madrasah Aliyah Nurul Falah Jambi (1999-2003), Dosen Luar Biasa pada IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi (2001-2005). Saat ini sebagai dosen tetap pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, dan diberi amanah sebagai Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (periode 2016-2019). Saat ini aktif sebagai Pengurus Asosiasi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam se-Indonesia (periode 2017-2019).

Di antara buku yang telah diterbitkan yaitu: 1) *Pengajaran Remedial: Teori dan Peranannya dalam Pembelajaran* (Jakarta: Fifa Mulia Sejahtera, 2001), 2) *Sekolah Berprestasi* (Jakarta: Nimas Multima, 2001), 3) *Pendidikan Anak Bangsa: Pendidikan Untuk Semua* (Jakarta: Nimas Multima, 2002), dan 4) *Penghapusan KDRT untuk Mencapai Keluarga Sakinah* (Jakarta: PSPKS, 2007). Serta editor buku: 1) *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Misaka Galiza, 2003), dan 2) *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jambi: Pusaka, 2014).

Penulis juga telah memperoleh Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) pada tahun 2017 dengan karya tulis berjudul: 1) *The Influence of Principal's Leadership Styles on School Innovation in Jambi (Case Study in Several Senior High Schools in Jambi)*, dan 2) *Rekonstruksi Kurikulum Manajemen Pendidikan Islam: Merancang Keunggulan Berbasis Stakeholder*.
