

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA  
ORGANISASI DAN *REWARD* TERHADAP KEPUASAN  
KERJA GURU SD SWASTA ISLAM TERPADU  
DI KOTA TEBING TINGGI**

**Tesis**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Tinggi*

**ZULMY ARDIANSYAH**

**NPM: 1920060057**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
SUMATERA UTARA MEDAN  
2022**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : ZULMY ARDIANSYAH  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920060057  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Swasta Islam Terpadu Di Kota Tebing Tinggi**

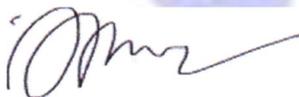
Disetujui untuk disampaikan kepada

***Panitia Seminar Hasil***

Medan, April 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing 1



Dr. Emilda Sulasmi, M.Pd

Pembimbing II



Dr. Indra Prasetia S.Pd, M.Si

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA  
ORGANISASI DAN *REWARD* TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU  
SD SWASTA ISLAM TERPADU  
DI KOTA TEBING TINGGI**

**Zulmy Ardiansyah**

**NPM: 1920060057**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi yang berjumlah 129 orang yang tersebar di 6 sekolah, sedangkan sampel yang diambil 98 orang guru. Dalam memperoleh sampel yang cukup representatif, dalam penelitian ini digunakan teknik proporsional random sampling karena setiap sekolah mempunyai guru yang berbeda. Instrumen penelitian menggunakan angket yang terlebih dahulu sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, yang artinya apabila kepemimpinan kepala sekolah membaik, maka kepuasan kerja guru akan meningkat pula. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru, yang artinya apabila budaya organisasi membaik maka kepuasan kerja guru akan meningkat juga. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap kepuasan kerja guru, yang artinya jika *reward* diberikan dan sesuai dengan harapan maka kepuasan kerja guru akan semakin membaik. (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 19,9% maka jika ketiga variabel tersebut meningkat maka akan semakin baik pula kepuasan kerja guru atau variabel terikat.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, *Reward*  
Kepuasan Kerja Guru

**THE EFFECT OF PRINCIPAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND *REWARDS* ON JOB SATISFACTION OF INTEGRATED ISLAMIC ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS IN THE CITY OF TEBING TINGGI**

Zulmy Ardiansyah  
NPM: 1920060057

**ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of principal's leadership, organizational culture and *rewards* on job satisfaction of teachers at the Integrated Islamic Private Elementary School in Tebing Tinggi City. This study uses a quantitative approach that aims to test the established hypothesis and to analyze the effect of the independent variable with the dependent variable. The population in this study were the teachers of the Integrated Islamic Private Elementary School in Tebing Tinggi City, amounting to 129 people spread over 6 schools, while the sample taken was 98 teachers. In obtaining a sufficiently representative sample, in this study a proportional random sampling technique was used because each school has different teachers. The research instrument used a questionnaire which had been tested for validity and reliability beforehand. The results of the study indicate that: (1) There is a positive and significant influence between the principal's leadership on teacher job satisfaction, which means that if the principal's leadership improves, the teacher's job satisfaction will also increase. (2) There is a positive and significant influence between organizational culture on teacher job satisfaction, which means that if organizational culture improves, teacher job satisfaction will also increase. (3) There is a positive and significant effect between *rewards* on teacher job satisfaction, which means that if the *reward* is given and is in line with expectations, teacher job satisfaction will improve. (4) There is a positive and significant influence between the principal's leadership, organizational culture and *rewards* together on teacher job satisfaction of 19.9%, so if these three variables increase, the teacher's job satisfaction or the dependent variable will also be better.

Keywords: Principal Leadership, Organizational Culture, *Reward*  
Teacher Job Satisfaction

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah tuhan yang Maha Kuasa, karena lindungan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi

Selama penyusunan tesis ini, peneliti memperoleh begitu banyak bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H, M.Hum selaku Direktur Pasca Sarjana UMSU.
3. Bapak Dr. Indra Prasetia S.Pd, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Sekaligus Sebagai dosen pembimbing kedua dalam penyusunan tesis ini.
4. Ibu Dr. Emilda Sulasmi M.Pd sebagai dosen pembimbing pertama dalam penyusunan tesis ini.
5. Kepala sekolah di masing masing sekolah tempat penelitian saya.
6. Ibunda tercinta yang selalu memberikan dukungan secara moral dan bathin untuk penyempurnaan tesis ini.
7. Istri yang selama ini banyak membantu dalam kesempurnaan tesis ini

8. Sahabat-sahabat penulis di Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi yang turut memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis.

Semoga tesis dapat memberikan pemikiran bagi semua orang khususnya penulis hingga pada akhirnya dapat menyelesaikan peneliti ini nantinya.

Medan, April 2022

Penulis  
**ZULMY ARDIANSYAH**  
**NPM: 1920060057**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>ABSCTRACT</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar belakang masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Pembatasan Masalah .....	7
1.4. Rumusan Masalah .....	7
1.5. Tujuan Penelitian .....	8
1.6. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Kepuasan Kerja Guru.....	10
2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja Guru.....	10
2.1.2. Pengertian Kepemimpinan.....	21
2.1.2.1. Pengertian Kepala Sekolah .....	29
2.1.2.2. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	29
2.1.2.3. Fungsi Kepemimpinan .....	30

2.1.2.4. Fungsi Kepala Sekolah.....	30
2.1.3. Budaya Organisasi .....	35
2.1.3.1. Indikator Budaya Organisasi.....	37
2.1.3.2. Inti Budaya Organisasi.....	38
2.1.3.3. Ciri-ciri Budaya Organisasi.....	39
2.1.3.4. Jenis-jenis Budaya Organisasi .....	43
2.1.3.5. Pembentukan Budaya Organisasi dan Pewarisan Budaya Organisasi .	44
2.1.3.6. Tipe Budaya Organisasi .....	48
2.1.3.7. Fungsi Budaya Organisasi.....	50
2.1.3.8. Manifestasi atau Ungkapan Budaya Organisasi.....	52
2.1.4. <i>Reward</i> .....	54
2.1.4.1. Pengertian <i>Reward</i> .....	54
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan .....	60
2.3. Kerangka Konseptual .....	64
2.4. Hipotesis.....	66
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	68
3.1. Pendekatan Penelitian .....	68
3.2. Waktu Penelitian .....	68
3.3. Populasi dan Sampel.....	69
3.3.1. Populasi .....	69
3.3.2. Sampel .....	70
3.4. Defenisi Operasional Variabel.....	72
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	73

3.6. Teknik Analisis Data.....	77
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>83</b>
4.1 .Hasil Penelitian .....	83
4.1.1 .Deskripsi Data Penelitian .....	85
4.1.1.1 .Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y).....	86
4.1.1.2 .Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1).....	87
4.1.1.3 .Variabel Budaya Organisasi (X2) .....	89
4.1.1.4 .Variabel <i>Reward</i> (X3) .....	90
4.2 Pengujian Persyaratan Analisis Data.....	91
4.2.1 Uji Normalitas Data .....	92
4.2.2 Uji Multikolinearitas .....	94
4.2.3 Uji Heterokedastisitas .....	96
4.3 Uji Hipotesis.....	97
4.3.1. Uji T ( Parsial) .....	97
4.3.2. Uji F (Simultan).....	99
4.3.3. Uji Koefisien Determinasi .....	100
4.3.4. Hasil Uji Hipotesis.....	101
4.4 Pembahasan Penelitian.....	105
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>108</b>
5.1 Kesimpulan .....	108
5.2 Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>113</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Rincian Waktu Penelitian .....	69
Tabel 3.2 Daftar Populasi Penelitian .....	70
Tabel 3.3 Daftar Sampel Penelitian .....	72
Tabel 3.4 Skor Alternatif Jawaban .....	74
Tabel 3.5 Kisi-kisi Angket .....	74
Tabel 3.6 Interval Skor dan Kriteria .....	79
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	83
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	84
Tabel 4.4 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	86
Tabel 4.5 Deskripsi Kepuasan Kerja Guru .....	87
Tabel 4.6 Deskripsi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	88
Tabel 4.7 Deskripsi Budaya Organisasi.....	89
Tabel 4.8 Deskripsi <i>Reward</i> .....	91
Tabel 4.9 Normalitas Kolmogorov-Smirnov .....	92
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas .....	95
Tabel 4.11 Hasil Uji T.....	98
Tabel 4.12 Hasil Uji F.....	99
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	100

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual.....	66
Gambar 4.1. Histogram Data Kepuasan Kerja.....	87
Gambar 4.2. Histogram Data Kepimpinan Kepala Sekolah .....	88
Gambar 4.3. Histogram Data Budaya Organisasi .....	90
Gambar 4.4. Grafik P-Plot Data.....	93
Gambar 4.5. Output Grafik Scatterplot.....	97

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Angket Penelitian .....	113
Lampiran 2. Hasil Angket Penelitian.....	123
Lampiran 3. Instrumen penelitian akhir.....	127

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kepuasan kerja guru ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab guru secara tepat waktu disamping itu muncul dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja guru menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, apabila guru merasakan kepuasan dalam bekerja maka akan tercipta suasana penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi atau sekolah dapat tercapai secara maksimal. Tetapi sebaliknya apabila guru tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan dan semangat tim yang rendah. Berbagai penelitian, ungkap Siagian (2008) telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Robbins (2007) juga menyimpulkannya bahwa ketika data kepuasan dan produktivitas kerja dikumpulkan pada suatu organisasi, ditemukan bahwa organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas.

Salah satu sumber daya yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan adalah guru. Unsur ini merupakan *key person* dalam proses pembelajaran khususnya dan umumnya dalam pencapaian tujuan pendidikan. Keberhasilan guru

dalam mencapai mencapai tujuan pembelajaran terkait dengan permasalahan yang dihadapi guru, salah satunya adalah faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja guru perlu mendapatkan perhatian yang serius dari pihak-pihak terkait karena faktor ini sangat erat hubungannya dengan pencapaian tujuan dan kelancaran aktivitas pembelajaran. Guru yang merasa puas dalam bekerja akan bekerja dengan baik, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya kegairahan, ketekunan, kerajinan, inisiatif dan kreativitas kerja. Hal ini pada akhirnya akan menghasilkan kualitas dan produktivitas kerja yang tinggi. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan, Armstrong (1994). Sebaliknya, guru tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya akan menyebabkan kualitas kerja yang rendah dan akan menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pencapaian tujuan pendidikan baik dalam lingkup sekolah maupun bagi dunia pendidikan umumnya. Banyak usaha yang telah dilaksanakan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Diantaranya adalah dengan melengkapi dan menyiapkan berbagai sarana dan prasarana yang diperlukan guru dalam mengajar, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, pelatihan dan penataran, mempermudah usulan kenaikan pangkat, serta secara bertahap pemerintah pusat dan daerah. Pra *survey* yang telah dilakukan mengindikasikan pada rendahnya kegairahan dalam melaksanakan tugas, tingkat kerajinan yang rendah ditandai dengan banyak guru yang tidak melaksanakan persiapan mengajar, datang terlambat, memulai jam pelajaran tidak tepat waktu, mengakhiri jam pelajaran lebih awal terutama pada jam pelajaran

terakhir, rendahnya inisiatif dan kreativitas kerja, lemahnya jalinan kerjasama antar teman sejawat serta adanya ketidakpuasan kebijakan organisasi yang di respon guru dengan ketidakpatuhan terhadap pelaksanaan kebijakan yang diberlakukan. Gejala-gejala yang mencerminkan rendahnya kepuasan kerja guru ini akan berdampak negatif jika dibiarkan karena akan dapat menurunkan produktifitas kerja yang pada akhirnya akan menurunkan mutu pendidikan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah kompensasi, lingkungan kerja, kondisi kerja. Sedangkan beberapa penelitian lainnya menemukan bahwa gaji, lingkungan kerja dan fasilitas kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

Hal ini akan berdampak pada prestasi guru yang diraih belum optimal dan juga hubungan dengan teman sejawat juga masih lemah, karena adanya ketidakpuasan kerja oleh guru masing-masing sekolah.

Serta pada faktor kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisai yang berlaku di suatu sekolah. Karena Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan tindakan yang bisa memunculkan ide baru dalam di dalam proses interaksi yang terjadi di lingkungan sekolah sesuai dengan perubahan dan tuntutan perkembangan zaman, Wahjosumidjo (2013).

Sebagaimana perilaku manusia yang beraneka macam tentu karakter dari seorang pemimpin yang ada perlu disesuaikan. Ada beberapa karakter yang cocok untuk karyawan atau guru tertentu sehingga akan memberi pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja guru begitu pula sebaliknya akan ada karakter kepemimpinan yang tidak cocok diterapkan terhadap beberapa guru yang mana akan memberikan pengaruh tidak baik.

Kemudian juga budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam organisasi, selain menjadi ciri khas dari suatu organisasi yang merepresentasikan seperti apa orang-orang yang ada didalamnya. Budaya organisasi dengan kekuatannya mampu membentuk suatu individu untuk kemudian menyesuaikan diri dengan lingkungannya sehingga mempermudah suatu organisasi dalam proses pencapaian tujuan.

Kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* merupakan beberapa jenis pendekatan yang biasa digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja guru dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan awal mengenai kepuasan kerja guru di SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi mengalami penurunan karena kondisi covid19 yang mendera dunia pada umumnya dan Indonesia pada khususnya, jadi masih terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki agar kepuasan kerja guru dapat terpenuhi dengan baik yang pada akhirnya akan bermuara pada kinerja guru. Pada situasi pandemi saat ini, sekolah-sekolah swasta banyak melakukan perubahan kebijakan, terutama yang menyangkut kepada peraturan mengajar, perubahan kompensasi, fasilitas kerja, perubahan jam kerja dan

pendapatan yang diterima oleh guru. Hal ini merupakan salah satu penyesuaian dari situasi yang dialami oleh sekolah karena pandemi jika tidak cepat diatasi maka penurunan kepuasan kerja guru akan semakin signifikan dan berdampak pada kualitas belajar mengajar di sekolah.

Awalnya guru menerima kompensasi lebih dikarenakan melakukan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di luar kegiatan belajar mengajar, saat sekarang guru hanya menerima per jam mata pelajaran saja, ini pun berkurang karena pertemuan tatap muka hanya dilaksanakan beberapa kali di dalam satu minggu yang disebabkan oleh penularan wabah covid19, yang mengharuskan tetap menjalankan protokol kesehatan. Hal ini tentu sangat mempengaruhi kepuasan kerja guru, ketika guru mengalami hal tersebut maka proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah akan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Seperti guru tidak menyiapkan perangkat pembelajaran dengan baik, tidak melakukan pembelajaran baik daring maupun luring dengan optimal, hubungan dengan teman sejawat juga semakin renggang karena pertemuan terbatas, adanya perbedaan perlakuan, karena ada yang setiap hari masuk ke sekolah dan ada hanya melalui daring saja, keterlaksanaan pencapaian materi yang diserap oleh siswa juga masih minim karena guru belum mampu mengoptimalkan fasilitas kerja yang diberikan oleh sekolah dan banyak guru masih malas menggunakan metode pembelajaran jarak jauh.

Maka dari uraian tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Swasta Islam Terpadu Di Kota Tebing Tinggi**”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah di SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi sebagai berikut:

1. Guru belum mampu menyiapkan perangkat pembelajaran.
2. Komunikasi kepala sekolah dan guru belum terjalin dengan baik.
3. Kepala sekolah belum efektif dalam memimpin.
4. Masih ada guru yang tidak melaksanakan kegiatan pembelajaran.
5. Fasilitas sekolah yang diberikan belum dapat digunakan optimal oleh guru.
6. Masih ada guru yang pencapaian pemberian materi ke siswa belum memenuhi standar kompetensi.
7. Guru masih malas menggunakan pembelajaran metode daring/jarak jauh.
8. Kecemburuan sosial terhadap sesama rekan sejawat.

### 1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka yang menjadi batasan masalah adalah “pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi”.

### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi ?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi?
3. Apakah ada pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dirumuskan tujuan pengembangan yang akan dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teoritis maupun praktis:

1. Aspek Teoritis
  - a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran ilmu pengetahuan khususnya pada bidang kajian pengembangan ilmu dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru.

- b. Penelitian ini dapat memperkuat teori-teori yang telah dikemukakan oleh para ahli berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, *reward* dan kepuasan kerja guru.
- c. Memberikan informasi kepada masyarakat berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, *reward* dan kepuasan kerja guru.

## 2. Aspek Praktis

- a. Penelitian ini dapat memberikan referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, *reward* dan kepuasan kerja guru.
- b. Penelitian ini dapat menjadi informasi bagi stakeholder pendidikan di satuan pendidikan untuk meningkatkan mutu kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepuasan Kerja Guru**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja Guru**

Robbins dan Judge (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Rivai dan Sagala (2009) menjelaskan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai pada dirinya.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional karyawan tentang pencapaian harapan dari hasil pekerjaannya. Greenberg dan Baron (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja individu sebagai sikap positif atau negatif apa yang dilakukan individual terhadap pekerjaannya. Sementara itu Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Hal senada juga dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Wexley dan Yukl (2005) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya.

Noe, dkk (2006) mengatakan bahwa *job satisfaction as a pleasureable feeling that result from the perception that one's job fulfillment of one's important job values*. Berdasarkan definisi ini, kepuasan kerja terdiri dari tiga aspek penting, kepuasan kerja merupakan suatu fungsi nilai, persepsi dan perbedaan menurut guru mengenai yang seharusnya mereka terima.

Anoraga (2009), kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selain memiliki tugas sebagai seorang pendidik, guru juga berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan

Menurut Siagian (1995), kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasional-nya. Oleh karena itu setiap pemimpin organisasi perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak anggota yang merasakan atau memperoleh kepuasan kerja. Dari pernyataan-pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif dan menyenangkan dari seseorang dalam menanggapi sebuah pekerjaan yang dilakukannya.

Ada beberapa teori kepuasan kerja, antara lain: (1) *Two-Factor theory*, dan (2) *Value Theory* Wibowo, (2010). Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, maka dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi maka dinamakan *motivators*.

Menurut konsep *value theory*, kepuasan kerja terjadi pada suatu tingkatan bahwa hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil maka akan semakin puas dan sebaliknya. Teori ini memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan.

Sedangkan berdasarkan teori *Need Hierarchy Theory*, menurut Abraham Maslow (dalam Triton:2009) menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan kerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materil maupun

non materil. Teori hirarki kebutuhan ini menggunakan dasar bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhan berjenjang. Artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua muncul menjadi yang utama dan seterusnya.

Atkinson (1992), keinginan itu terus menerus dan akan berhenti hingga akhir hayatnya. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

Dalam As'ad (2003), *Discrepancy Theory*, teori yang pertama kali dipelopori oleh Porter (1961) yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how there "is now"*). Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada discrepancy antara should be (expectation, needs atau values) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terdapat *discrepancy*, akan tetapi *discrepancy* yang positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu

di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut As'ad (2003), di dalam teori *Goal theory* dikatakan oleh Wexley dan Yukl bahwa "*another motivation theory that explains employee behavior in terms of conscious mental processes is goal theory*". Teori tersebut dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewins. Dale (2002) Locke berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk memenuhi capaian suatu tujuan.

*Equity Theory*, dikembangkan oleh Adams dikutip dari Locke, As'ad (2003) prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atau suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

#### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru**

Kepuasan setiap individu memiliki tingkatan yang berbeda-beda, karena faktor-faktor yang mempengaruhi pun juga dapat berbeda-beda. Misalnya ada individu merasa puas karena faktor lingkungan kerjanya namun ada individu lain yang merasa merasa puas karena besaran gaji.

Menurut Munandar (2001), dalam (Ariati, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah imbalan, promosi, rekan kerja, supervisi dan pekerjaan itu sendiri. Johan (2002) bahwa terdapat faktor ekstrinsik dan

intrinsik yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kondisi Kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
2. Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka yang bersangkutan akan merasakan kepuasan kerja.
3. Kompensasi dari pekerjaannya seimbang dengan pekerjaan yang telah dilakukan.
4. Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.
5. Peluang promosi, yaitu dimana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dengan dinaikkan posisi dan gaji yang ia terima.
6. Rekan kerja atau partner, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja

mempunyai cara atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga terjalin hubungan kerja yang baik.

### **2.1.1.3. Indikator kepuasan kerja guru**

Indikator kepuasan kerja berperan penting bagi guru. Karena hal ini merupakan salah satu aspek yang bisa diketahui apakah seorang guru puas atau tidak dalam bekerja.

Menurut Yuwono yang dikutip Spector dalam Badriyah (2006) mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut :

#### **1. Prestasi**

Prestasi merupakan tindakan yang berorientasi tugas yang melibatkan individu lain untuk dapat nilai sesuai kriteria yang ada baik dari dalam maupun dari luar.

#### **2. Promosi**

Aspek ini dapat digunakan untuk melihat sejauh mana kepuasan kerja seseorang dengan kebijakan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap individu yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

#### **3. Penghargaan**

Hal ini dapat dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja individu terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan seseorang

untuk kemajuan institusinya dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

#### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan suatu hal tindakan individu sebagai bentuk kesanggupan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 5. Kerja itu sendiri

Hal ini berkaitan dengan pekerjaan yang dikerjakannya sendiri, kemudahan dalam menyelesaikan dan menjadi salah faktor keberhasilan

Luthans (2006), mengatakan bahwa pengaruh utama dari kepuasan kerja ditunjukkan dari enam dimensi, adalah sebagai berikut :

##### a. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi maka mereka cenderung puas.

##### b. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingka dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap sekolah.

c. Promosi

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti yang sudah diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan tubuh.

d. Rekan Kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung unsur sosial. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang memerlukan saling bergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

e. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang menyangkut dengan suasana tempat kerja. Jika segalanya berjalan dengan baik maka tidak ada masalah kepuasan kerja dan sebaliknya, jika ada kegiatan yang tidak berjalan dengan baik maka ada masalah pada kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang kompleks dan sulit untuk diukur objektivitasnya. Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh rentang

yang luas dari variabel-variabel yang berhubungan dengan faktor individu, sosial, budaya, organisasi dan lingkungan.

Menurut Tyson dan Jackson (2003) Kepuasan kerja disatu sisi secara seimbang dapat dikaitkan dengan kesukaan atau sebaliknya, untuk pekerjaan, tanda-tandanya dapat berupa kecelakaan kerja, kegembiraan, ketidakhadiran kerja, *turnover*.

Kinicky dan Robert (2006) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan (*need fulfilment*), perbedaan antara hasil yang diharapkan dengan perolehannya dari tempat kerja, nilai pekerjaan terhadap individu, keseimbangan penghargaan dan faktor genetik. Newstorm (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghasilan yang diterima individu, supervisi, profil pekerjaan (*task performance*), sejawat dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya menurut Newstorm (2006) bahwa pekerjaan adalah salah satu bagian dari kehidupan individu. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah satu bagian dari kepuasan dalam kehidupan individu.

Mathis dan Jackson (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara *supervisor* dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain. Sedangkan Robbins (2002) menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan

kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

As'ad (2003), Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja, Lawler dan Porter (2009) produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor moderator di samping kepuasan kerja. Produktivitas diharapkan semakin tinggi hanya jika tenaga kerja mendapatkan peningkatan kepuasan kerja dengan mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima keduanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul.

Porter dan Steers (2009) berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Dari penelitian ditemukan bahwa tidak adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja.

Munandar (2006), terdapat empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan. Pertama: Keluar, ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan

meninggalkan pekerjaan. Termasuk dengan mencari pekerjaan lainnya. Kedua: menyuarkan yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya, yang Ketiga: yaitu mengabaikan, artinya ketidakpuasan kerja diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat semakin banyak. Keempat adalah kesetiaan, yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

### **2.1.2. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin adalah seorang yang mampu mempengaruhi pemikiran dan kemampuan kerja bagi orang lain serta mencapai produktivitas dan efektivitas kerja yang tinggi.

Emilda Sulasmi (2020), kepemimpinan (*leadership*) memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki seseorang pemimpin (*leader*) tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan

sebelumnya. Bergeraknya orang-orang ini harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan hal yang semu dari kepemimpinannya itu. Adapun penggerakan dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bukan merupakan simbol atau kedudukan semata.

Sulasm (2020), pemimpin harus mampu membantu pengikutnya mencapai kebahagiaan sebagai tujuan manusia. Manusia harus bersama-sama dengan orang lain dalam masyarakat untuk saling membantu mencapai tujuan itu dan pemimpin memfasilitasi usaha bersama menuju pencapaiannya dengan jalan yang benar. Kepemimpinan adalah kebijaksanaan yang memungkinkan manusia mengenali kebenaran, rasionalitas yang melahirkan kebahagiaan dan moralitas yang menjaga kelurusan di jalan yang benar. Keutamaan yang terdapat pada seorang pemimpin adalah pengetahuannya tentang kebenaran dan jalan mencapai kebahagiaan manusia.

Menurut Goetsch dan Stanley kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tujuan tersebut. Selanjutnya Terry, juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan. Dari pengertian itu, dapat diketahui bahwa pemimpin berhubungan dengan sekelompok orang.

Sedangkan menurut Kimball Wiles, dengan secara singkat mendefinisikan kepemimpinan itu dari sudut pandang yang agak berbeda dan dengan “scope”

pengertian yang lebih luas. Beliau mengatakan bahwa: *Leadership is any contribution to establishment and attainment of group purposes*. Beliau tidak memandang kepemimpinan itu sebagai satu kesiapan, kemampuan atau energi belaka, tetapi ia lebih menekankan kepemimpinan itu sebagai satu sumbangan dari setiap orang yang dapat bermanfaat di dalam penetapan dan pencapaian tujuan “group” secara bersama.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (*pemberi contoh*) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan umum Ki Hajar Dewantara yang terkenal “*ing ngarsa sung tulodo, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*” artinya, jika ada di depan memberikan contoh, *ditengah-tengah* mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata, sedangkan apabila berada *di belakang* dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Rivai & Mulyadi (2011) mengatakan bahwa: Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas- aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, membina, mengajak dan menggerakkan orang lain agar ia menerima pengaruh itu untuk selanjutnya berbuat sesuatu dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak- kehendak pemimpin dalam rangka membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.

Secara teori dalam manajemen, kepemimpinan harus mempunyai beberapa kriteria, karena kepemimpinan merupakan hal yang paling mendasar bagi kelangsungan suatu kelompok organisasi untuk mengantarkan, mencapai tujuan. Menurut Jawahir Tanthowi, kriteria kemampuan yang harus ada pada seseorang pimpinan adalah sebagai berikut :

1. Melihat organisasi secara keseluruhan
2. Mengambil keputusan
3. Melaksanakan pendelegasian
4. Memimpin sekaligus mengabdikan

Keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuannya antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya. Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan pemimpin.

Tipe-tipe kepemimpinan yang diuraikan dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010) dapat kategorikan sebagai berikut :

## 1. Kepemimpinan yang otokratis

Tipe kepemimpinan otokratis disebut juga dengan kepemimpinan “*authoritarian*”. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pimpinan bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah untuk menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pimpinannya. Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaan dan tanggung jawabnya, sehingga maju mundurnya sekolah tergantung pada kepemimpinannya. Oleh sebab itu, pengawasan bawahannya sangat ketat, karena ia khawatir kalau pekerjaan bawahannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Emilda Sulasmi (2020), berikut adalah ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis : 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan 3) Komunikasi berlangsung satu arah 4) Pengawasan dilakukan secara ketat 5) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan saran 6) Lebih banyak kritik daripada pujian 7) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna 8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.

## 2. Kepemimpinan yang Pseudo-Demokratis

Emilda Sulasmi (2020), tipe ini juga dikenal dengan demokratis semu atau manipulatif demokratis. Pemimpin memperlihatkan kesan demokratis dalam kepemimpinannya namun sebenarnya bersifat otokratis. Pemimpin memberi hak dan kuasa kepada para anggotanya untuk

menetapkan dan memutuskan sesuatu tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan, ia mengatur siasat, yang pada akhirnya dapat mendesak bawahannya supaya kemauannya juga yang terwujud.

### 3. Kepemimpinan yang “*Laissez-faire*”

Emilda Sulasmi (2020), dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia memberikan bawahannya kebebasan dalam bertindak dan berekspresi. Pimpinan sering kali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Kepemimpinan ini menghendaki supaya pada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahan tanpa petunjuk dan saran dari pimpinan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan oleh kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan pimpinan.

Pemimpin membiarkan para guru bekerja sesuka hati, berinisiatif dan tidak diawasi dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin ini bekerja tanpa rencana sehingga pekerjaan secara keseluruhan di sekolah tersebut menjadi tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan *laissez faire* dapat dirikan dari hal-hal berikut : 1) Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan, 2) Keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, 3) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan

oleh bawahan, 4) Hampir tidak ada pengawasan, 5) Pemrakarsa selalu datang dari bawahan, 6) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan, 7) Kepentingan pribadi lebih dominan daripada kepentingan kelompok, dan 8) Tanggung jawab dipikul oleh orang per orang.

#### 4. Kepemimpinan Tradisional

Emilda Sulasmi (2020), secara sederhana kepemimpinan tradisional dapat diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang lahir di tengah-tengah masyarakat yang baru tumbuh. Kepemimpinan ini akan muncul sebagai suatu jawaban dari kondisi objektif yang dialami oleh masyarakat ketika suatu persoalan hidup dan kehidupan mereka dalam mengalami kemandegan. Dalam konteks ini corak kepemimpinan yang akan berkembang adalah dalam bentuk feodal, karena siapa yang berani tampil ke depan, mempertahankan dan bahkan mewariskan kepada keturunannya. Kepemimpinan tipe ini berusaha untuk menyalurkan pemikiran dan tindakan pengikutnya ke arah mengagumkan beberapa kelompok

#### 5. Kepemimpinan yang Demokratis

Emilda Sulasmi (2020), pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berusaha dan bertanggung jawab tentang tercapainya tujuan bersama. Pemimpin yang bersifat demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah masyarakatnya. Pemimpin yang demokratis

selalu berusaha menstimulus anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan demoratis dapat dicirikan dari hal-hal berikut : 1) Wewenang pimpinan tidak mutlak, 2) Pimpinan bersedia melimpahkan wewenan kepada bawahan, 3) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, 4) Komunikasi berlangsung dua arah, 5) Pengawasan dilakukan secara wajar. 6) Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran, 7) Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi, 8) Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang, 9) Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai, 10) Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan.

#### 6. Kepemimpinan Rasional

Emilda Sulasmi (2020), kepemimpinan dalam suatu organisasi hanya akan efektif. Jika kepemimpinannya itu dapat diterima oleh pengikutnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan harus diimbangi dengan nilai-nilai rasionalitas yang secara timbal balik diakui dan dibenarkan, baik oleh sang pemimpin maupun pengikutnya. Salah satu bagian penting dari tugas pemimpin adalah pengembangan sumber daya manusia atau orang-orang yang dipimpin.

## 7. Kepemimpinan Kolektif

Emilda Sulasmi (2020), Pengertian kolektif adalah bersama, jadi tipologi kepemimpinan yang kolektif bermakna bahwa kepemimpinan tidak dijalankan oleh seseorang dalam kapasitas jabatan apa saja.

### **2.1.2.1. Pengertian Kepala Sekolah**

Departemen Pendidikan Nasional (2008) dalam Albarobis (2012) menjelaskan, “Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai guru senior yang dipandang cakap dan memiliki kualifikasi untuk menduduki jabatan itu yang diangkat oleh pihak yang berwenang untuk mengelola suatu sekolah”. Menurut Wahab dan Umiarso (2011), “Kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah) adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan”.

Munir (2008) menjelaskan bahwa, “Kepala sekolah merupakan pemimpin dan sekaligus manajer pada suatu institusi pendidikan”. Menurut Albarobis (2012), “Kepala sekolah merupakan pihak yang paling bertanggung jawab dalam meramu subsistem-subsistem, menciptakan harmoni di dalamnya, serta mendorongnya secara efektif menuju visi yang sudah ditetapkan sebelumnya”

### **2.1.2.2. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai kepemimpinan dan kepala sekolah maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dengan kepemilikan kualifikasi, jabatan, dan diangkat oleh yang berwenang pada lembaga satuan pendidikan untuk

mempengaruhi anggotanya agar bertindak sesuai dengan yang diinginkan guna tercapainya tujuan pendidikan.

### **2.1.2.3. Fungsi Kepemimpinan**

Terdapat dua fungsi utama dalam perilaku kepemimpinan Handoko (2008:299) yaitu sebagai berikut:

- a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (task related) atau pemecahan masalah. Fungsi ini mencakup pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (group maintenance) atau sosial. Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok agar berjalan dengan lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

### **2.1.2.4. Fungsi Kepala Sekolah**

Danim dan Khairil (2011) mengemukakan, dalam kerangka menjalankan fungsinya kepala sekolah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang disingkat EMASLIME sebagai singkatan dari educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, dan enterpreneur, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah sebagai Educator

Sebagai educator kepala sekolah berfungsi menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk berbuat serta melaksanakan model pembelajaran

yang menarik. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dapat meliputi, menyertakan guru dalam penataran atau pelatihan, memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar siswa agar giat bekerja, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang ditentukan, dan mengoptimasi ruang kerja guru sebagai wahana tukar pengalaman antarsesama mereka demi perbaikan kinerja masing-masing.

b. Kepala Sekolah sebagai Manager

Sebagai manager kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Untuk itu, sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya, dan lain-lain.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai administrator kepala sekolah memiliki berbagai aktivitas pada administrasi sekolah, baik dilihat dari pendekatan fungsional maupun pendekatan substansial. Secara fungsional, kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, menata staf, melaksanakan, mengawasi,

mengendalikan, mengevaluasi, dan melakukan tindak lanjut. Secara substansial, kepala sekolah harus mampu mengelola kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, hubungan kemasyarakatan, layanan khusus, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Tugas-tugas administratif itu dilakukan secara logis dan sistematis yang kesemuanya memeros pada kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran demi peningkatan mutu lulusan.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor kepala sekolah mensupervisi aneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan seluruh staf. Dalam kerangka ini, kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pembelajaran serta memanfaatkan hasilnya.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan guru dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mereka harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki sifat yang jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Sebagai inovator kepala sekolah melakukan tindakan inovatif secara berkelanjutan. Tindakan inovatif administrator sekolah dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki atau dapat diperoleh dari lingkungan. Dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan guru dan tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan staf untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Hal ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentra belajar. Salah satu upaya memotivasi adalah dengan memberi penghargaan kepada guru dan stafnya. Dengan penghargaan itu, guru dan staf dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi guru dan staf. Hal itu dilakukan secara terbuka, sehingga guru dan staf memiliki peluang untuk meraihnya.

#### h. Kepala Sekolah sebagai Entrepreneur

Kepala sekolah harus menjadi wirausaha atau entrepreneur sejati. Istilah wirausaha disini merujuk kepada usaha dan sikap mental, tidak selalu dalam tafsir komersial. Wirausaha esensinya adalah usaha untuk menciptakan nilai lewat pengakuan terhadap peluang bisnis, manajemen pengambilan resiko sesuai dengan peluang yang ada, dan melalui keterampilan komunikasi dan manajemen untuk memobilisasi manusia, keuangan dan sumber daya yang diperlukan untuk membawa sebuah proyek sampai berhasil.

#### **2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Mulyasa, mengemukakan kriteria dari kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah mampu memberdayakan guru-guru, mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai tingkat kedewasaan guru dan pegawai di sekolah dan mampu bekerja dengan tim manajemen. Indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- Kemampuan Pendidikan

Dapat menciptakan lingkungan belajar, melihat perkembangan pengetahuan di bidang pengajaran, kurikulum dan pembelajaran.

- Kemampuan Personal

Dapat mengendalikan emosi, memiliki sikap-sikap kesabaran dan ketekunan.

- Kemampuan Relasional

Lingkungan kerja yang dinamis mampu menumbuhkan sikap sportif dapat saling bekerjasama untuk menyelesaikan sebuah permasalahan.

- Kemampuan Intelektual

Mampu membuat sebuah perubahan yang berorientasi pada masa depan sehingga dapat memberikan efek yang baik pada sekolah juga menciptakan lingkungan kerja yang konstruktif dan inovatif.

- Kemampuan Keorganisasian

Seorang kepala sekolah harus mampu merencanakan, membuat evaluasi, membuat capaian serta pelaporan atas kinerja yang sudah dihasilkan. Kemudian mengembangkan dan mengimplementasikan pengetahuan pengetahuan yang didapat sehingga manajemen bisa berjalan secara efektif.

### **2.1.3. Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Qolquitt, LePine, Wesson (2009) adalah pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Definisi ini membantu menyoroti sejumlah aspek dari budaya organisasi. Pertama, budaya adalah pengetahuan sosial diantara anggota organisasi. Karyawan belajar tentang aspek yang paling penting dari budaya melalui karyawan lain. Kedua, budaya memberitahu karyawan apa aturan, norma, dan nilai-nilai organisasi. Apa hasil

pekerjaan yang paling penting untuk difokuskan. Ketiga, budaya organisasi membentuk dan memperkuat sikap karyawan tertentu dan perilaku dengan menciptakan sistem kontrol atas karyawan. Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dibentuk oleh anggota-anggotanya sekaligus pembeda organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang merupakan ciri khas, sekaligus merupakan pembeda dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang budaya organisasi maka dinyatakan budaya organisasi adalah suatu aturan perilaku yang berlaku pada komunitas tertentu yang akan membentuk sebuah nilai-nilai yang positif.

Menurut Robbins dan Judge (2009) ada tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi antara lain: 1) inovasi dan pengambilan resiko, 2) perhatian terhadap detail, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) kemandirian. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa budaya organisasi sekolah dalam penelitian ini adalah seperangkat nilai-nilai, norma, asumsi, kepercayaan, prinsip-prinsip, dan kebiasaan atau peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi yang mengatur dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya dalam upaya melakukan suatu pekerjaan dalam memecahkan masalah, dengan indikator: 1) inovasi dan

pengambilan resiko, 2) perhatian terhadap detail, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) kemantapan.

Sutrisno (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Agar guru memiliki motivasi yang kuat, mereka harus bekerja dalam lingkungan sekolah atau budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi yang baik akan memberikan dorongan (motivasi) kepada setiap individu yang ada, dan dalam struktur organisasi tersebut harus dapat bekerja dengan nyaman dan maksimal. Sebaliknya budaya organisasi yang kurang mendukung akan mempengaruhi motivasi kerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya meningkatkan gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

### **2.1.3.1 Indikator Budaya Organisasi**

Untuk lebih mendalami masalah budaya organisasi tentu diperlukan pengetahuan subvariabel yang terkandung dalam budaya organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, subvariabel budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*). Indikatornya meliputi kebebasan mengeluarkan ide, kebebasan mengambil keputusan, berani menanggung resiko yang diterima.
2. Perhatian pada Detil (*Attention to Detail*). Indikatornya meliputi ketelitian dalam bekerja dan evaluasi kerja

3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*). Indikatornya meliputi pemahaman dalam bekerja, hasil kerja, cara kerja.
4. Orientasi kepada Para Individu (*People Orientation*). Indikatornya meliputi pembagian kerja, rekan kerja, pemberian *reward*.
5. Orientasi Tim (*Team Orientation*). Indikatornya meliputi kerjasama tim dan dukungan dari rekan kerja.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Indikatornya meliputi persaingan sehat antar karyawan dan inisiatif kerja.
7. Stabilitas (*Stability*). Indikatornya meliputi iklim komunikasi yang sudah ada, kenyamanan dalam bekerja, jenjang karir, dan hasil yang diterima.

#### **2.1.3.2. Inti Budaya Organisasi**

Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor, karena nilai lebih langsung mengarah pada sifat budaya, yaitu merupakan kumpulan nilai-nilai. Nilai-nilai yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, menunjukkan seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
- b. Asas konsensus, menunjukkan seberapa jauh organisasi memberikan kesempatan kepada anggota-anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Asas keunggulan, menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam menumbuhkan sikap anggota untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.

- d. Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan tidak melakukan pemihakkan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.
- e. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.
- f. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- g. Asas keakraban, menunjukkan kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam organisasi dan kualitas hubungan anggota-anggotanya.
- h. Asas integritas, menunjukkan sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, terpercaya, mempunyai prinsip dan keyakinan kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3.3 Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman dan Caldwell menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut Munandar (2008):

- a. Inovasi dan Pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*). Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal.
- b. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*): Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.

- c. Penghargaan kepada orang (*respect for people*): Memperllihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain.
- d. Orientasi hasil (*outcome orientation*): Memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan.
- e. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*): bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
- f. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*) : mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar dalam menghadapi persaingan.

Hodgetts dan Luthans , Ojo (2010) menyebutkan karakteristik penting yang terkait dengan budaya organisasi yaitu :

- a. Keteraturan perilaku yang bisa diamati yang ditandai oleh bahasa, terminologi dan ritual.
- b. Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan karyawan.
- c. Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.
- d. Filsafat yang ditetapkan dalam perusahaan, keyakinan tentang bagaimana karyawan dan bagaimana pelanggan harus diperlakukan.
- e. Aturan yang mendikte tidak boleh dilakukan pada perilaku karyawan yang berkaitan dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antargolongan.

- f. Iklim organisasi tercermin dari cara karyawan berinteraksi satu sama lain, melayani pelanggan dan apa yang mereka rasakan tentang atasan.

Schein (1992) menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih penting pada saat ini daripada waktu yang lalu. Meningkatnya kompetisi, globalisasi, mergers, akuisisi, *takeovers*, *buyouts*, aliansi dan berbagai perkembangan tenaga kerja telah menciptakan kebutuhan besar dalam hal sebagai berikut Ojo (2010) :

- a. Koordinasi dan integritas seluruh unit organisasi dalam rangka meningkatkan efisiensi, kualitas dan kecepatan desain, manufaktur dan memberikan produk serta layanan.
- b. Produk, strategi, inovasi proses dan kemampuan untuk berhasil memperkenalkan teknologi baru seperti teknologi informasi.
- c. Manajemen yang efektif dari unit kerja dan meningkatkan keragaman di tempat kerja.
- d. Manajemen lintas budaya perusahaan global dan/atau kemitraan multinasional
- e. Pembangunan budaya yang menggabungkan aspek budaya dari organisasi yang berbeda.
- f. Pengelolaan keragaman di tempat kerja.
- g. Fasilitas dan dukungan dari tim kerja.

Robbins (1996) menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup esensi budaya organisasi, ketujuh ciri tersebut adalah :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko: Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

- b. Perhatian terhadap detail : Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail/rincian.
- c. Orientasi hasil : Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
- d. Orientasi ke orang : Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya
- e. Orientasi ke tim : Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok daripada seputar perorangan.
- f. Keagresifan : sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
- g. Kemantapan : sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan *statusquo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Kinicki (2005) menyebutkan tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu :

- a. Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi.
- b. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja.
- c. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda (pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan).

Luthans dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (2006) menyebutkan beberapa karakteristik penting budaya organisasi yaitu :

- a. Aturan perilaku yang diamati: ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. Norma : ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
- c. Nilai dominan : organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.
- d. Filosofi : terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e. Aturan: terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- f. Iklim organisasi : merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

#### **2.1.3.4. Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya, Tika (2010)

- a. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E.Quinn dan Michael R.McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut :

1. Budaya rasional, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)
2. Budaya ideologis, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi ) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
3. Budaya konsensus, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
4. Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

b. Berdasarkan Tujuannya

Ndraha (1997) membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya yaitu budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik dan budaya organisasi sosial.

#### **2.1.3.5. Pembentukan Budaya Organisasi dan Pewarisan Budaya Organisasi**

Meskipun budaya organisasi dapat berkembang dalam sejumlah cara yang berbeda, prosesnya sering melibatkan langkah-langkah sebagai berikut Luthans (2006) :

- a. Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki sebuah ide untuk sebuah perusahaan baru.
- b. Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri.
- c. Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan dan seterusnya.
- d. Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui umum mulai didokumentasikan.

Proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut, Tika (2010) :

- a. Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai dan asumsi.
- c. Artefak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy , Tika (2010) :

- a. Lingkungan usaha, merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang

berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.

- b. Nilai-nilai, adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai yang dianut dapat berupa slogan atau moto yang berfungsi sebagai : (1) Jati diri, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya; (2) Harapan konsumen, merupakan ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen sekaligus harapan baginya terhadap perusahaan.
- c. Pahlawan, adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata.
- d. Ritual, deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu.
- e. Jaringan budaya, jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap informasi.

Kreitner (2005) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* mencatat bahwa menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar. Para anggota mengajarkan satu sama lain mengenai lain-lain, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Hal ini dilengkapi dengan menggunakan satu atau lebih mekanisme berikut :

- a. Pernyataan formal, visi, misi, nilai dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi dan sosialisasi.

- b. Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja dan bangunan mempertimbangkan penggunaan alternatif baru desain tempat kerja yang disebut *hoteling*.
- c. Slogan, bahasa, akronim dan perkataan.
- d. Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran dan pelatihan oleh manajer dan supervisor.
- e. Penghargaan eksplisit, simbol status(gelar) dan kriteris promosi.
- f. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- g. Aktivitas, proses atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur dan dikendalikan pimpinan.
- h. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan kritis organisasi.
- i. Sistem dan prosedur organisasi.
- j. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Sebuah budaya awal organisasi merupakan perkembangan dari ide yang dibentuk/diciptakan atas interaksi beberapa orang pendiri organisasi. Kemudian filosofi tersebut berbentuk asumsi, nilai dan artefak. Seiring berdirinya perusahaan, nilai-nilai tersebut ditanamkan dan diwariskan kepada karyawan melalui seleksi, pelatihan dan rutinitas keseharian di organisasi tersebut sehingga nilai-nilai tersebut tetap terjaga.

### 2.1.3.6 Tipe Budaya Organisasi

Manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi kalau perusahaan berkeinginan mengubah budayanya agar lebih sempurna, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih superior dari tipe budaya lain. Sebagian besar ahli perilaku mengadvokasi budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif adalah yang terbaik untuk semua situasi.

Berikut ini karakteristik tipe budaya terbuka Muchlas (2008) :

- a. Kepercayaan kepada para bawahan
- b. Komunikasi terbuka
- c. Kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif
- d. Pemecahan masalah secara kelompok
- e. Otonomi pekerja
- f. Tukar menukar informasi
- g. Tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas

Budaya yang terbuka dan partisipatif sering kali digunakan untuk memperbaiki moral dan kepuasan karyawan. Keuntungan-keuntungan khususnya adalah sebagai berikut Muchlas (2008) :

- a. Meningkatkan penerimaan ide-ide manajemen
- b. Meningkatkan kerja sama antara manajemen dan staf
- c. Menurunkan angka pindah kerja dan angka absen kerja
- d. Menurunkan keluhan-keluhan dan kekesalan
- e. Lebih besar penerimaan untuk perubahan-perubahan
- f. Memperbaiki sikap terhadap pekerjaan dan organisasi

Lawan dari budaya terbuka dan partisipatif adalah budaya tertutup dan otokratik. Budaya ini bisa jadi dikarakterisasi oleh tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas tetapi tujuan-tujuan tersebut lebih sering dideklarasikan dan diterapkan pada organisasi oleh pemimpin otokratik dan suka mengancam. Makin besar rigiditas dalam organisasi ini, makin ketat pula keterikatan pada sebuah rantai komando formal, makin sempit ruang gerak manajemen, dan makin keras tanggung jawab individualnya.

Kreitner dan Kinicki (2005) menunjukkan bahwa terdapat tiga umum budaya organisasi yaitu :

- a. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyek.
- b. Budaya pasif-depensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri.
- c. Budaya agresif-depensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka.

Dari uraian di atas terdapat dua tipe budaya organisasi, yaitu budaya terbuka (partisipatif) dan budaya tertutup (otokratik). Budaya partisipatif sering kali untuk memperbaiki moral dan kepuasan karyawan, sedangkan budaya otokratik lebih ketat keterikatan karyawan pada komando formal, makin sempit ruang gerak manajemen, dan makin keras tanggung jawab individualnya sehingga karyawan kurang leluasa dalam bekerja dan lebih fokus pada kerja individu daripada kerja tim.

### **2.1.3.7.Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, menurut Robbins (1996) membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Memudahkan timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Schein ( 2010) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap perkembangannya yaitu sebagai berikut :

- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi: pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- b. Fase pertengahan hidup organisasi: pada fase ini budaya berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- c. Fase dewasa: pada fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) membagi empat fungsi budaya organisasi sebagai berikut ini :

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Parsond dan Marton, dalam Tika, (2010) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses *survival* suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

Susanto, (2010) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Berperan dalam pelaksanaan tugas bidang sumber daya manusia.
- b. Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan meliputi pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* perusahaan yang akan dikuasai.

Fungsi budaya organisasi menurut Ndraha (1997) menyebutkan sebagai berikut ini :

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat/kelompok
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat/kelompok
- c. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan
- d. Sebagai kekuatan penggerak, melalui belajar maka budaya akan dinamis
- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah

- f. Sebagai pola perilaku
- g. Sebagai warisan
- h. Sebagai substitusi/pengganti formalisasi
- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
- j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan Negara sehingga terbentuk *nation-state*

Ouchi (2010) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda). Sedangkan Pascale dan Athos, dalam Tika, (2010) menyatakan bahwa budaya perusahaan berfungsi untuk mengajarkan anggotanya bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah.

Dari beberapa fungsi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan budaya organisasi memiliki fungsi yang positif untuk pengelolaan organisasi terhadap masalah eksternal dan masalah internal suatu organisasi. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai identitas, menetapkan batasan dalam berperilaku, serta memunculkan komitmen karyawan.

#### **2.1.3.8. Manifestasi atau Ungkapan Budaya Organisasi**

Tosi, Rizzo, dan Carol, dalam Munandar, (2008) menemukan konsep-konsep, makna, pesan-pesan yang mencerminkan budaya organisasi dalam praktik organisasi seperti berikut ini :

a. Rancangan Organisasi

Tergantung pada nilai-nilai utama dari budaya organisasi maka disusunlah strukturnya. Dari *design* organisasi dapat disimpulkan nilai-nilai utama mana yang dianggap penting.

b. Strategi Seleksi dan Sosialisasi

Organisasi dalam seleksi penerimaan tenaga kerja dan dalam program sosialisasinya akan menggunakan cara-cara yang menghasilkan diterimanya tenaga kerja yang memiliki nilai-nilai utama sesuai dengan nilai-nilai utama perusahaan.

c. Pembeda Kelas

Pembeda kelas mengacu pada daya (*power*) dan status yang dimiliki kelompok-kelompok yang menentukan corak hubungan antara mereka, pembeda kelas yang jelas biasanya merupakan perbedaan berdasarkan hierarki dalam organisasi.

d. Ideologi (Adi Citra)

Budaya organisasi dibentuk sekitar ideologi yang dimiliki bersama. Ideologi membantu para anggota organisasi memberi makna pada keputusan-keputusannya.

e. *Myth* dan simbol-simbol

Simbol-simbol mencakup hal-hal seperti gelar, tempat parkir khusus, tempat makan khusus, jenis mobil, besar ruangan kerja, dan lain-lain yang berhubungan dengan kedudukan *power* dari tenaga kerja yang bersangkutan.

f. Bahasa

Disetiap organisasi ada kata-kata yang merupakan kata-kata yang khas dari organisasi yang tidak dikenal orang yang bukan anggota organisasi tersebut. Disamping itu gaya bahasanya juga dapat merupakan gaya bahasa yang khas. Misalnya meskipun bahasa Indonesia dalam organisasi yang satu orang menggunakan kata “bapak” dan “ibu” untuk atasan, di organisasi lain menggunakan kata “saudara” atau “anda”.

g. Ritual dan seremoni

Misalnya makan siang bersama untuk semua manajer dari perusahaan pada setiap hari tertentu. Pada saat acara tersebut maka semua manajer dapat bertemu dengan atasannya untuk membicarakan persoalan-persoalan sehingga dapat mencapai suatu kesepakatan.

#### **2.1.4. Reward**

##### **2.1.4.1. Pengertian *Reward***

Menurut bahasa kata *reward* berarti ganjaran, hadiah, upah. Sedangkan dalam kamus lengkap psikologi *reward* merupakan sembarang perangsang, situasi atau pernyataan lisan yang bisa menghasilkan kepuasan atau menambah kemungkinan suatu perbuatan. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Ardana (2008), *reward* adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi dapat juga dikatakan sebagai kompensasi.

*Reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Berdasarkan pernyataan para ahli, maka *reward* adalah kompensasi yang diberikan kepada individu yang berprestasi atau melakukan pekerjaan dengan memuaskan.

Ada tiga fungsi penting dari penghargaan yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan :

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi
2. Memberi tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih
3. Bersifat universal

Adapun indikator yang mempengaruhi *reward* dalam kepuasan kerja guru diantaranya yaitu :

#### a. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana karyawan bekerja.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas.

“Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, di mana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa

kemungkinan yang terdapat dibalik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan. Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain :

- a) Peraturan jam masuk , pulang, dan jam istirahat.
- b) Peraturan dasar tentang berpakaian, bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit lain.
- d) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak. (Edy Sutrisno, 2009).

#### b. Bonus

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk. Pertama, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu. Jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya itu. Kedua, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, karyawan yang bersangkutan menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu itu, lebih banyak pekerja yang dapat diselesaikan. Misalnya, jika untuk mengganti suatu bagian mesin kendaraan bermotor roda empat sebenarnya diperlukan waktu tiga jam padahal karyawan (montir) tertentu mampu menyelesaikannya dalam waktu 2 jam, bonus yang diberikan kepadanya ialah berdasarkan perhitungan seolah-olah yang bersangkutan yang bekerja 3 jam dan dibayarkan untuk 3 jam itu. Ketiga, bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkan. (Sondang P, 2015)

### c. Promosi

Telah umum diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang

menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial. Bagi siapa pun promosi itu diberlakukan, yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada serangkaian kriteria yang obyektif, tidak pada selera orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa risiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan. Sondang.P (2015).

#### **2.1.4.2 Indikator *Reward***

Menurut Sedarmayanti (2017) indikator *reward* dibagi kedalam beberapa bentuk yaitu : hasil dan tujuan yang diharapkan, kriteria ukuran individu, karakteristik individu, bentuk penghargaan, tingkat keadilan penghargaan, jarak waktu penghargaan yang diberikan.

Pada karakteristik individu, memiliki indikator finansial dan non finansial, yaitu pada finansial terbagi atas :

- Besarnya jumlah gaji, yaitu besaran gaji yang diterima individu sesuai dengan yang dikerjakan.
- Kenaikan gaji, adalah sebarangpun nilai kenaikan gaji yang diterima akan menjadi semangat individu untuk melaksanakan kegiatannya.
- Kebijakan pemberian gaji, hal ini merupakan kebijakan dari manajemen untuk memberikan kepada individu yang memiliki prestasi yang baik.

Sedangkan pada non finansial yaitu :

- Fasilitas kerja, hak yang didapatkan oleh individu di dalam melakukan pekerjaan sehingga membuat nyaman dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan
- Kesejahteraan rohani, merupakan fasilitas dalam melakukan aktivitas-aktivitas ibadah yang dapat dilakukan oleh individu.

## **2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan**

Kajian tentang penelitian yang relevan perlu dilakukan agar mengetahui keaktualan penelitian yang dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang mendasari gagasan penelitian adalah sebagai berikut :

Ester Manik (2011) dalam jurnalnya melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek”. Penelitian ini meliputi empat variabel yaitu, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 70 orang guru didapatkan hasil analisis yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 3 Rancaekek Jawa Barat.

Endang Tirtana Putra (2014) dalam jurnalnya melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Simpang Empat ”. Penelitian ini meliputi tiga variabel yaitu, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 82 orang guru didapatkan hasil analisis yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Simpang Empat.

Istyarni (2008) dalam tesisnya melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Keunggulan Suatu Sekolah Dasar Kabupaten Blora”. Penelitian ini meliputi tiga variabel yaitu, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan keunggulan suatu sekolah. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 150 orang dari 160 orang guru didapatkan hasil analisis

yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan suatu sekolah dasar di Kabupaten Blora.

Taufiq Ridho, K.A (2018) dalam jurnalnya melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di SMK Teuku Umar Semarang”. Penelitian ini meliputi empat variabel yaitu, budaya organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan kepuasan kerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 63 orang guru didapatkan hasil analisis yaitu budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMK Teuku Umar Semarang

Titik Handayani (2015) dalam jurnalnya melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo”. Penelitian ini meliputi empat variabel yaitu, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 118 orang guru didapatkan hasil analisis yaitu kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri Wonosobo.

Rosadi (2019) dalam jurnalnya melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs Maarif se-Kabupaten Purworejo”. Penelitian

ini meliputi tiga variabel yaitu, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 142 orang guru dari 180 Orang didapatkan hasil analisis yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di MTs Maarif.

Ferdiaz Saudagar (2020) dalam jurnalnya melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh *Reward* dan Komitmen Guru Terhadap Kepuasan Kerja SMKN Kota Jambi”. Penelitian ini meliputi tiga variabel yaitu, *reward*, komitmen guru dan kepuasan kerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 70 orang guru dari 232 orang, didapatkan hasil analisis yaitu *reward* dan komitmen guru berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri Kota Jambi.

Femala, Purwiko Sari (2006) dalam jurnalnya melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh *Reward* Instrinsik dan *Reward* Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Muhammadiyah 2 Surabaya”. Penelitian ini meliputi tiga variabel yaitu *reward* instrinsik, *reward* ekstrinsik dan kepuasan kerja guru. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 77 orang, didapatkan hasil analisis yaitu *reward* instrinsik dan ekstrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMA Muhammadiyah 2 Surabaya.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan guru. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, budaya

organisasi dan *reward* maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat. Adapun perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penelitian terdahulu terletak pada lokasi dan waktu penelitian yang berbeda, jumlah populasi dan sampel yang digunakan, serta variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini yang terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja guru.

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Kepemimpinan kepala sekolah dapat mendorong peran ke arah posisi yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, lebih memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan dan berkreasi. Perhatian pimpinan kepala sekolah terhadap kelancaran pelaksanaan tugas pengembangan karir guru, dapat meningkatkan kepuasan kerja guru yang pada akhirnya kualitas pendidikan di sekolah akan baik.

Kepemimpinan seorang kepala sekolah akan sangat diterima oleh guru apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cocok dan disukai oleh guru-guru. Tepatnya pemilihan gaya kepemimpinan diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

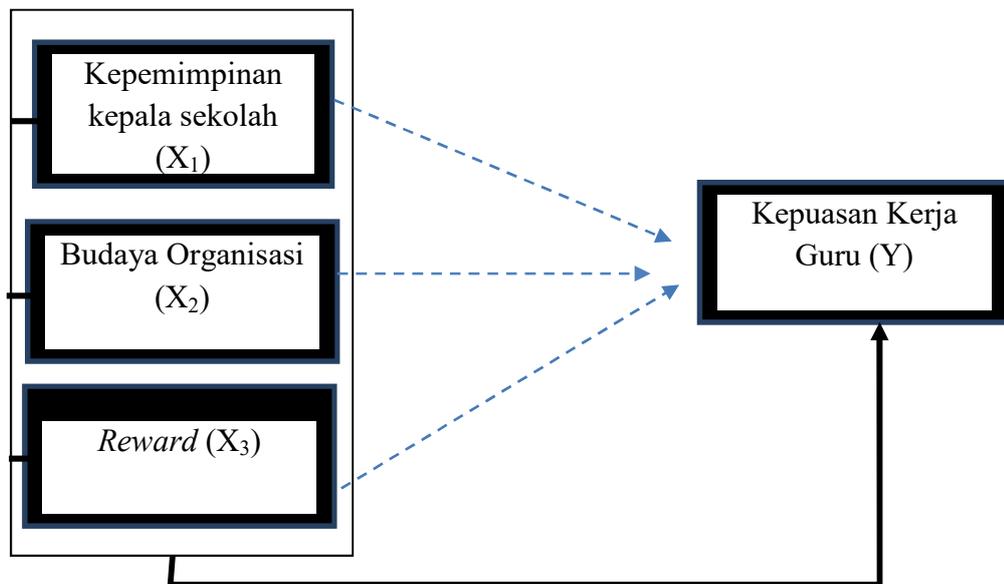
Dalam setiap sekolah, budaya organisasi atau sekolah selalu diharapkan baik karena baiknya budaya sekolah akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan sekolah. Dengan budaya sekolah baik akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan sekolah dengan mengandalkan kekuatan yang ada di lingkungan sekolah. Adanya budaya sekolah yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Menjadi bagian yang penting juga, dengan penerapan *reward* (penghargaan) karena dengan hal tersebut akan berdampak secara langsung terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh guru, mereka akan termotivasi lebih baik lagi dengan adanya sistem *reward* yang diterapkan oleh sekolah.

Guru sering dianggap sosok yang memiliki kepribadian ideal. Oleh karena itu, pribadi guru sering dianggap sebagai model atau panutan. Komara, (2007) Guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian dengan cara: (1) kemampuan yang berhubung dengan pengalaman ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yang dianutnya; (2) kemampuan untuk menghormati dan menghargai antar umat beragama; (3) kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan dan sistem nilai yang berlaku di masyarakat; (4) mengembangkan sifat-sifat terpuji sebagai seorang guru misalnya sopan santun dan tata krama dan ; (5) bersikap demokratis dan terbuka terhadap pembaharuan dan kritik. Pribadi guru yang santun, respek terhadap siswa, jujur, ikhlas dan dapat diteladani, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan dalam pembelajaran apa pun jenis mata pelajarannya.

Elfrilya, (2013) Kepuasan kerja guru merupakan cerminan sikap dan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Sikap dan perilaku guru yang puas dengan pekerjaannya ditandai dengan adanya rasa bangga dengan pekerjaannya, menyenangkan pekerjaan, bergairah dengan pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Kepuasan kerja setiap individu akan berbeda-beda, karena kepuasan adalah wujud ekspresi penerimaan individu terhadap sesuatu yang dilihat maupun didengar.

Berdasarkan penjelasan di atas, dalam penelitian ini diambil pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* maka dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan (KP), Budaya Organisasi (BO) dan *Reward* (R) terhadap Kepuasan Kerja Guru (KK) sebagai berikut:



**Gambar 2.1: Kerangka Konseptual**

#### 2.4. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006). Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H0<sub>1</sub>: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi

Ha<sub>1</sub>: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.

H0<sub>2</sub>: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.

Ha<sub>2</sub>: Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.

H0<sub>3</sub>: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi

H0<sub>3</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi

H0<sub>4</sub>: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.

Ha<sub>4</sub>: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Tujuan pendekatan kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono, 2008). Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* sebagai variabel bebas terhadap kepuasan kerja guru di SD Swasta Islam Terpadu di Tinggi sebagai variabel terikat.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di 6 Sekolah Dasar Islam Terpadu yang tersebar di Kota Tebing Tinggi yang terdiri dari SD Muhammadiyah, SD IT Permata Hati, SD IT Adzkiya, SD IT Fathia Syuhada, SD IT Mutiara Ibu dan SD IT Qurrata A'yun.

##### **3.2.2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dimulai dari bulan Juni 2021 sampai dengan bulan April 2022.

**Tabel 3.1**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan											
		Juni	Juli	Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	
1	Pengajuan judul	■											
2	Observasi ke sekolah	■	■										
3	Penyusunan proposal			■									
4	Bimbingan proposal			■									
5	Seminar proposal (Kolokium)			■									
6	Revisi proposal				■								
7	Bimbingan revisi proposal				■								
8	Pengolahan data validasi					■	■	■	■	■			
9	Pengolahan spss					■	■	■	■	■			
10	Revisi tesis										■	■	
11	Semhas												■
12	Bimbingan tesis												■
13	Sidang tesis												■

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi berjumlah 129 orang.

**Tabel 3.2. Daftar Populasi Penelitian**

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	SD Muhammadiyah	16
2	SD IT Permata Hati	39
3	SD IT Adzkia	15
4	SD IT Fathia Syuhada	15
5	SD IT Mutiara Ibu	19
6	SD IT Qurrata A'yun	25
<b>JUMLAH</b>		<b>129</b>

### 3.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini, jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan metode *slovin* (Mardianto, 2017), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne}$$

Keterangan

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas Toleransi Kesalahan (5%)

$$n = \frac{N}{1+Ne} = \frac{129}{1+129(0.05e^2)} = 97,54 = \mathbf{98}$$

Dengan demikian jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian adalah 98 orang guru. Jumlah sampel hasil perhitungan tersebut digunakan sebagai dasar perbandingan untuk menentukan sampel di setiap sekolah. Rumus untuk menentukan perbandingannya adalah sebagai berikut :

$$ni = \frac{Ni}{N} xn$$

Keterangan :

ni = Jumlah sampel menurut stratum

n = Jumlah sampel seluruhnya

Ni = Jumlah populasi menurut stratum

N = Jumlah populasi seluruhnya

Berdasarkan rumus yang dikemukakan maka diperoleh jumlah sampel tiap sekolah adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3. Daftar Populasi Penelitian**

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Sampel
1	SD Muhammadiyah	16	12
2	SD IT Permata Hati	39	30
3	SD IT Adzkia	15	11
4	SD IT Fathia Syuhada	15	11
5	SD IT Mutiara Ibu	19	15
6	SD IT Qurrata A'yun	25	19
<b>JUMLAH</b>		<b>129</b>	<b>98</b>

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

#### **3.4.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi kepada semua warga sekolah.

#### **3.4.2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu nilai atau norma yang dibentuk dan dikembangkan menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari sehingga dapat mengarahkan tindakan untuk mencapai suatu tujuan.

#### **3.4.3. Reward**

*Reward* atau penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan kepada guru dalam bentuk material atau ucapan.

#### **3.4.4. Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan kerja guru merupakan cerminan sikap dan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Sikap ini dapat dilihat pada kebanggaan yang dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Arikunto menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan (Sari, 2016). Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan instrumen angket/kuesioner dengan menggunakan skala likert berupa butir-butir pernyataan. Angket merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain dengan maksud agar orang yang diberi tersebut bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna Faisal (2012). Adapun skor respon skala pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3 Skor Alternatif Jawaban**

No	Alternatif Jawaban	Nilai
1	Selalu	5
2	Sering	4
3	Kadang – kadang	3
4	Jarang	2
5	Tidak Pernah	1

Peneliti membuat angket untuk instrumen kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, *reward* dan kepuasan kerja guru dengan kisi-kisi sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Kisi-kisi Angket**

<b>Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Jlh butir</b>	<b>No butir soal</b>
Kepemimpinan Kepala Sekolah( $X_1$ )	Kemampuan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, nyaman dan menyenangkan</li> <li>- Mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pengajaran dan pembelajaran, kurikulum dan penilaian</li> </ul>	5	1,2,3,4,5
	Kemampuan Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kematangan emosional</li> <li>- Bersikap sabar, tekun dan teguh</li> </ul>	6	6,7,8,9,10,11
	Kemampuan Relasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian</li> <li>- Mengelola dan memecahkan permasalahan secara efektif</li> </ul>	4	12,13,14,15
	Kemampuan Intelektual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berorientasi pada masa depan serta dapat mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap sekolah</li> <li>- Menciptakan budaya organisasi yang konstruktif, inovatif dan dinamis yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran</li> </ul>	4	16,17,18,19
	Kemampuan Keorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merencanakan, mengevaluasi,</li> </ul>	6	20,21,22,23,24,25

		<p>mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan</li> </ul>		
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	Perhatian pada Detail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai-nilai ketelitian kerja</li> <li>- Nilai-nilai kecermatan kerja</li> </ul>	5	1,2,3,4,5
	Orientasi hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai-nilai pencapaian hasil</li> <li>- Nilai-nilai kualitas hasil</li> </ul>	5	6,7,8,9,10
	Orientasi manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai-nilai partisipasi karyawan dalam aktivitas kerja</li> <li>- Nilai-nilai partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan di luar aktivitas kerja</li> <li>- Nilai-nilai partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan manajemen</li> <li>- Nilai-nilai apresiasi kerja</li> </ul>	5	11,12,13,14,15
	Orientasi tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai-nilai kerjasama antar rekan sejawat</li> <li>- Nilai-nilai kerjasama dengan atasan</li> <li>- Nilai-nilai apresiasi kerja tim</li> </ul>	7	16,17,18,19,20,21,22
	Agresivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai-nilai persaingan Keunggulan</li> <li>- Nilai-nilai kreativitas</li> <li>- Nilai-nilai apresiasi kreativitas</li> </ul>	5	23,24,25,26,27
	Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai-nilai kestabilan</li> </ul>	5	28,29,30,31,32

		keputusan - Nilai-nilai kestabilan tindakan		
	Inovasi dan pengambilan resiko	- Nilai-nilai kemampuan berinovasi - Nilai-nilai keberanian mengambil resiko	5	33,34,35,36,37
<i>Reward (X<sub>3</sub>)</i>	Finansial (Keuangan)	- Besarnya Jumlah Gaji - Kenaikan Gaji - Kebijakan Pemberian Gaji	9	1,2,3,4,5,6 7,8,9
	Non Finansial (Kesejahteraan)	- Fasilitas kerja dan Kesejahteraan rohani	6	10,11,12,13 14,15
Kepuasan Kerja Guru (Y)	Prestasi	- Kecakapan - Pengalaman - Kesungguhan - Waktu penyelesaian kerja	9	1,2,3,4,5,6 7,8,9
	Promosi	- Kesempatan untuk naik pangkat - Promosi dalam jabatan - Penjurangan - Penempatan yang sesuai	3	10,11,12
	Penghargaan	- Penghargaan masyarakat terhadap profesinya - Penghargaan dari pimpinan/atasan - Penghargaan teman sejawat	3	13,14,15
	Tanggung jawab	- Tanggung jawab terhadap pekerjaan - Tanggung jawab terhadap tugas tambahan	4	16,17,18,19
	Kerja itu sendiri	- Kemudahan pelaksanaan pekerjaan - Menunjang suatu pekerjaan	4	20,21,22,23

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan untuk melihat bagaimana hubungan atau pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, *reward* dan kepuasan kerja guru adalah sebagai berikut:

#### **3.6.1. Uji Validitas Angket**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan untuk memperoleh data sudah valid atau belum. Pada penelitian ini uji validitas menggunakan rumus *product moment* yang berbantu Aplikasi SPSS.

#### **3.6.2. Uji Reliabilitas Angket**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat kepercayaan diri suatu instrument. Suatu instrument dinyatakan reliable jika instrument tersebut digunakan selalu memberikan hasil yang konsisten. Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbath alpha* yang berbantu Aplikasi SPSS

#### **3.6.3. Analisis Deskriptif Persentase**

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” Sugiyono, (2010). Teknik ini digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel agar lebih mudah memahaminya. Menurut Ali (2013) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

% : Persentase variabel tertentu

n : Nilai yang diperoleh

N : Jumlah seluruh nilai

$$\text{Jarak interval (i)} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Jumlah kelas interval}}$$

(Widoyoko, 2012)

Penentuan tabel kategori sebagai berikut :

- a. Skor tertinggi (ideal) = 4 (sangat baik)
- b. Skor terendah = 1 (tidak baik)
- c. Jumlah kelas = 4 (sangat baik sampai tidak baik)
- d. Jarak interval =  $(4-1)/4 = 0,75$

Perhitungan berdasarkan rumus di atas, maka dapat diperoleh interval skor dan kriteria yang berlaku untuk analisis deskriptif setiap variabel dan indikator pada penelitian ini. Adapun interval skor dan kriteria yang dimaksud sebagai berikut :

**Tabel 3.5**  
**Interval Skor dan Kriteria**

Interval Skor	Skor
>3,25 s/d 4	Sangat Baik
>2,50 s/d 3,25	Baik
>1,75 s/d 2,50	Kurang Baik
1 s/d 1,75	Tidak Baik

#### **3.6.4. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui model regresi berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini antara lain:

##### **3.6.4.1 Uji Normalitas**

Pengujian data atau uji kenormalan data dilakukan terlebih dahulu sebelum dilakukan uji hipotesis. “Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal” Ghozali (2011). Mendeteksi data berdistribusi normal atau tidak dapat menggunakan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov. “Cara untuk mendeteksinya adalah dengan melihat nilai signifikansi residual. Jika signifikansi lebih dari 0,05 maka residual terdistribusi secara normal” Priyatno (2013).

Uji normalitas juga dapat diketahui dengan melihat penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual sebagai dasar pengambilan keputusannya. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2011) yaitu:

1) jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, 2) jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **3.6.4.2. Uji Multikolinearitas**

Ghozali (2011), “Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen)”. Model regresi dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Ghozali (2011) menyatakan bahwa, “Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF)”. “Nilai VIF kurang dari 10 dan nilai Tolerance lebih dari 0,1 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas” Priyatno, (2013).

#### **3.6.4.3. Uji Heteroskedastisitas**

Ghozali (2011), “Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain”. Pengujian terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan analisis korelasi Spearman antara residual dengan masing-masing variabel independen. “Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas” Priyatno, (2013). Uji heteroskedastisitas juga dapat diketahui dengan melakukan pengamatan terhadap grafik pada pola scatterplot yang dihasilkan melalui SPSS. Suatu regresi memiliki

gejala heteroskedastisitas apabila pola scatterplot membentuk pola tertentu, jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.7 Uji Hipotesis

#### 3.7.1 Uji Simultan (Uji F)

Ghozali (2011), “Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat”. Kriteria pengambilan keputusan untuk menguji hipotesis yaitu menggunakan statistik F sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi  $F < 0,05$  atau koefisien hitung signifikan pada taraf kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak, yang berarti kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja guru.
2. Nilai signifikansi  $F > 0,05$  atau koefisien F hitung signifikan pada taraf lebih dari 5% maka  $H_0$  diterima, yang berarti kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* secara simultan tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru.

#### 3.7.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh parsial variabel bebas secara individual dalam menerangkan variabel terikat. Hasil uji F ditentukan melalui program SPSS. Uji t dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Uji t dapat dikatakan berpengaruh signifikan

apabila hasil perhitungan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% (Mardianto, 2017).

### **3.7.3 Koefisien Determinasi Simultan (R<sup>2</sup>)**

“Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen” (Ghozali, 2011). Perhitungan koefisien determinasi secara simultan yang dilakukan dengan SPSS dapat dilihat dari besarnya R square.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian. Responden yang digunakan adalah 98 responden di SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi jumlah pernyataan seluruhnya adalah 25 butir untuk kepemimpinan Kepala Sekolah, 37 butir untuk budaya Organisasi, 23 butir untuk kepuasan kerja dan *reward* 15 butir seluruh variabel. Penulis mendeskripsikan identitas responden berdasarkan: usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Berikut ini hasil pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	26-35 Tahun	47	47,95
2.	36-45 Tahun	32	32,65
3.	46-55 Tahun	15	15,30
4.	>55 Tahun	4	4,08
<b>Total</b>		<b>98</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas diperoleh data, dari 98 orang jumlah responden yang berusia 26-35 tahun sebanyak 47 orang atau 47,9%, 36-45 tahun sebanyak 32 orang atau 32,6% , 46-55 Tahun sebanyak 15 orang atau 15,3 dan >55 tahun sebanyak 4 orang atau 4.08%. Maka dalam penelitian ini mayoritas responden pada adalah berusia 26-35 Tahun di SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi.

Tabel 4.2 di bawah ini menyajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	38	38.77
2.	Perempuan	60	61.23
<b>Total</b>		<b>98</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas diperoleh data, dari 98 orang jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 38 orang atau 38.7 dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 60 orang atau 61.2%. Maka dalam penelitian ini mayoritas responden pada SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi berjenis kelamin Perempuan.

Tabel 4.3 di bawah ini menyajikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	Diploma	9	9.18
2.	Sarjana (S1)	82	83.6
3.	Master/Magister (S2)	7	7,14
<b>Total</b>		<b>98</b>	<b>100%</b>

. Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas diperoleh data, dari 98 orang jumlah responden yang berpendidikan Diploma 9 orang atau 9.18%, Sarjana (S1)

sebanyak 82 orang atau 83.6%, Master/Magister (S2) sebanyak 7 orang atau 7.14% Maka dalam penelitian ini mayoritas responden pada SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi berpendidikan Sarjana (S1).

#### **4.1.1. Deskripsi Data Penelitian**

Deskripsi data penelitian yang disajikan adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data di lapangan. Data penelitian ini dikumpulkan berdasarkan penyebaran angket yang disebar kepada 6 Sekolah Dasar Islam Terpadu yang ada di Kota Tebing Tinggi dengan jumlah sampel sebanyak 98 orang guru. Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah data yang dihasilkan dari empat variabel yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Budaya Organisasi (X2), *Reward* (X3), dan Kepuasan Kerja Guru (Y). Untuk menyajikan statistik deskripsi sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif yang meliputi: nilai rata-rata (mean), nilai tengah (median), nilai yang sering muncul (modus), simpangan baku (standard deviation), varians (variance), rentang (range), skor terendah (minimum score), skor tertinggi (maksimum score), dan distribusi frekuensi masing-masing variabel, maka digunakan perhitungan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics 21.

**Tabel 4.4 Hasil Analisis Statistik  
Deskriptif Variabel Penelitian**

		Statistics			
		Kepemimpinan Kepsek	Budaya Organisasi	<i>Reward</i>	Kepuasan kerja Guru
N	Valid	98	98	98	98
	Missing	0	0	0	0
	Mean	72.45	48.01	43.71	64.14
	Std. Error of Mean	1.538	.976	1.141	1.739
	Median	73.00	47.00	44.00	63.50
	Mode	65 <sup>a</sup>	39	43 <sup>a</sup>	64
	Std. Deviation	15.225	9.659	11.292	17.218
	Variance	231.796	93.289	127.505	296.454
	Range	77	48	54	83
	Minimum	25	23	18	27
	Maximum	102	71	72	110
	Sum	7100	4705	4284	6286

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

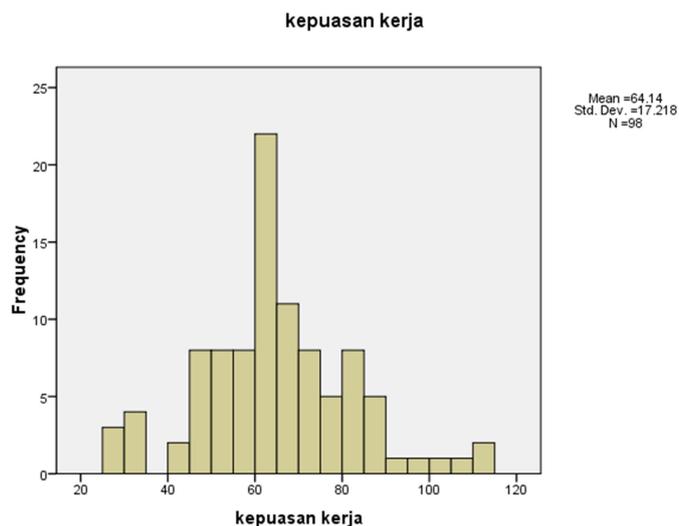
#### 4.1.1.1 Kepuasan Kerja Guru (Y)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas maka data deskriptif variabel Kepuasan Kerja Guru (Y) yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden(N) sebanyak 98 orang, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 64.14, nilai tengah (*median*) sebesar 63.50, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 64, simpangan baku (*standard deviation*) sebesar 17.218, varians (*variance*) sebesar 296.454, rentang (*range*) sebesar 83, skor terendah (*minimum*) sebesar 27 dan skor tertinggi (*maximum*) sebesar 110.

**Tabel 4.5 Deskripsi Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu di Tebing Tinggi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-30	4	4,04	4,04	4,04
31-60	35	35,7	35,7	35,7
61-90	54	55,1	55,1	55,1
91-120	5	5,1	5,1	5,1
>150	0	0	0	0
Total	98	100.0	100.0	100.0

Berdasarkan tabel diatas bahwa Kepuasan Kerja Guru mayoritas dengan kategori kadang-kadang 55,1% yaitu minoritas dengan tidak pernah 0%.



Gambar 4.1. Histogram Data Kepuasan Kerja

#### 4.1.1.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

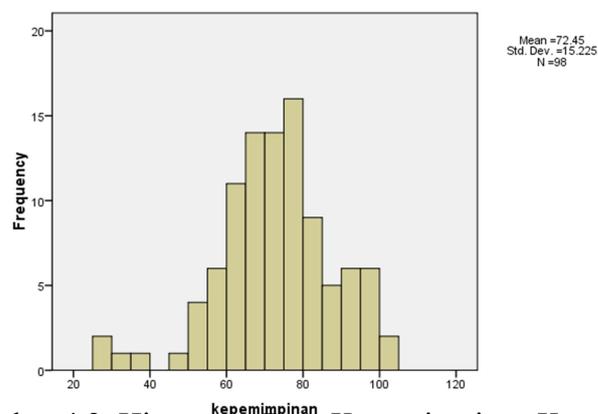
Berdasarkan tabel 4.4 diatas, maka data deskriptif variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa

jumlah responden (N) sebesar 98 orang, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 72.45, nilai tengah (*median*) sebesar 73.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 65, simpangan baku (*standard deviation*) sebesar 15.225, varians (*variance*) sebesar 231.796, rentang (*range*) sebesar 77, skor terendah (*minimum*) sebesar 25 dan skor tertinggi (*maximum*) sebesar 102.

**Tabel 4.6 Deskripsi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-30	2	2,04	2,04	2,04
31-60	15	15,3	15,3	15,3
61-90	69	70,4	70,4	70,4
91-120	12	12,2	12,2	12,2
121-150	0	0	0	0
Total	98	100.0	100.0	100.0

Berdasarkan tabel diatas bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah mayoritas dengan kategori kadang-kadang yaitu 70,4% dan minoritas dengan kategori tidak pernah 0%



Gambar 4.2. Histogram Data Kepemimpinan Kepala Sekolah

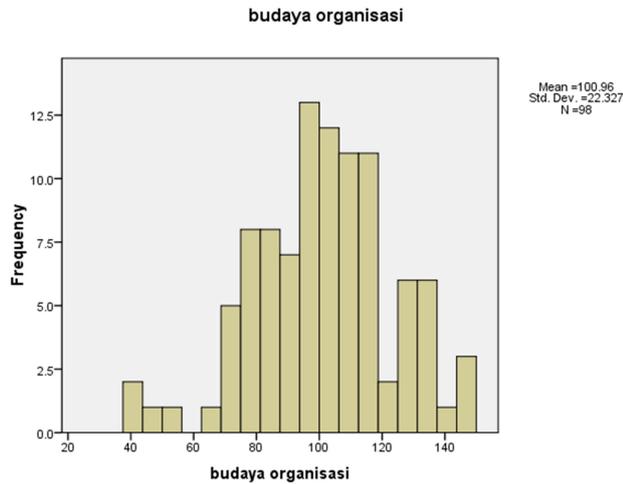
#### 4.1.1.3 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, maka data deskriptif variabel Budaya Organisasi (X2) yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden (N) sebesar 98 orang, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 48.01, nilai tengah (*median*) sebesar 47.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 29, simpangan baku (*standard deviation*) sebesar 9.659, varians (*variance*) sebesar 93.289, rentang (*range*) sebesar 48, skor terendah (*minimum*) sebesar 23 dan skor tertinggi (*maximum*) sebesar 71.

**Tabel 4.7 Deskripsi Budaya Organisasi di SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-30	4	4,08	4,08	4,08
31-60	34	34,6	34,6	34,6
61-90	55	56,1	56,1	56,1
91-120	5	5,10	5,10	5,10
>120	0	0	0	0
Total	98	100.0	100.0	100.0

Berdasarkan tabel diatas bahwa Budaya Organisasi mayoritas dengan kategori kadang-kadang yaitu 56,1% dan minoritas dengan kategori selalu 0%.



Gambar 4.3. Histogram Data Budaya Organisasi

#### 4.1.1.4 Variabel *Reward* (X3)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, maka data deskriptif variabel *Reward* (X3) yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden (N) sebesar 98 orang, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 43.71, nilai tengah (*median*) sebesar 44.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 43, simpangan baku (*standard deviation*) sebesar 11.292, varians (*variance*) sebesar 127.505, rentang (*range*) sebesar 54, skor terendah (*minimum*) sebesar 18 dan skor tertinggi (*maximum*) sebesar 72.

**Tabel 4.8 Deskripsi *Reward* di SD Swasta Islam Terpadu  
di Kota Tebing Tinggi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-30	10	10,2	10,2	10,2
31-60	82	83,6	83,6	83,6
61-90	6	6,12	6,12	6,12
91-120	0	0	0	0
>120	0	0	0	0
Total	98	100.0	100.0	100.0

Berdasarkan tabel diatas bahwa *Reward* mayoritas dengan kategori jarang yaitu 83,6% dan minoritas dengan kategori selalu 0%.

#### **4.2. Pengujian Persyaratan Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2013: 210) untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis. Pengujian persyaratan analisis data merupakan suatu model yang digunakan untuk menguji layak atau tidaknya suatu data untuk digunakan dalam suatu penelitian. Ada beberapa pengujian yang harus dijalankan terlebih dahulu untuk menguji apakah model yang dipergunakan tersebut mewakili atau mendekati kenyataan yang ada. Untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan, maka harus terlebih dahulu memenuhi uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam

penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.

#### 4.2.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi data apakah terdistribusi secara normal dalam model regresi berganda yang digunakan. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error ( $\varepsilon$ ) yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan test of normality kolmogorov-smirnov dalam program SPSS 21.0. Hasil uji normalitas yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS dapat dilihat dalam tabel dibawah ini

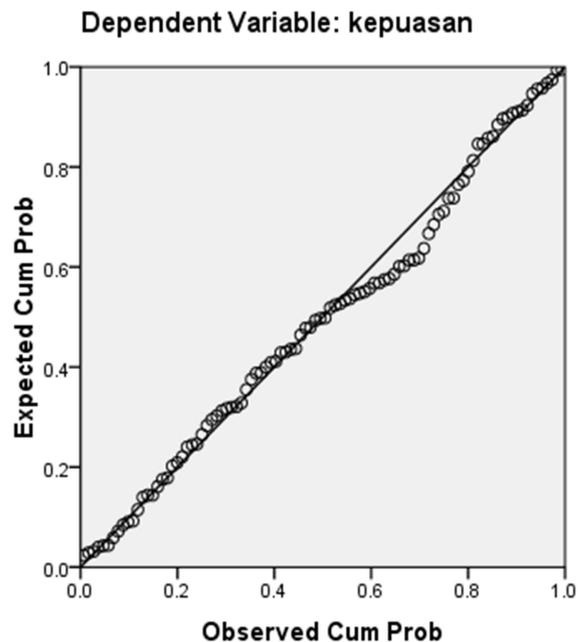
**Tabel 4.9 Normalitas Kolmogorov-Smirnov  
Tests of Normality**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	16.58597913
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.072
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.711
Asymp. Sig. (2-tailed)		.693
a. Test distribution is Normal.		

Berdasarkan hasil uji di atas, *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah pengujian lain dalam uji normalitas yang menghasilkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.693 lebih besar dari *alpha* (0.05), sehingga disimpulkan bahwa sebaran data terdistribusi secara normal.

Untuk melihat apakah data berdistribusi secara normal maka salah satunya dapat melihat grafik P-Plots dan histogram dari kedua variable tersebut. Cara melihat grafik P-Plots adalah apabila titik-titik data menyebar mengikuti garis diagonal dan tidak menyimpang jauh dari garis diagonal, maka dapat dinyatakan bahwa data terdistribusi normal.

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.4 Grafik P-Plots Data

Berdasarkan hasil uji normalitas data menurut kolmogorov-smirnov yang dilakukan dari 98 responden yang meliputi data variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), variabel Budaya Organisasi (X2), Variabel *Reward* (X3) variabel Kepuasan Kerja Guru (Y) diketahui nilai signifikansi  $0,693 > 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

Untuk melihat apakah data berdistribusi secara normal maka salah satunya dapat melihat grafik P-Plots dan histogram dari kedua variable tersebut. Cara melihat grafik P-Plots adalah apabila titik – titik data menyebar mengikuti garis diagonal dan tidak menyimpang jauh dari garis diagonal, maka dapat dinyatakan bahwa data terdistribusi normal.

#### **4.2.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas ini bertujuan untuk menguji adanya korelasi antara variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Jika terjadi hubungan maka dapat dikatakan terjadi permasalahan multikolinearitas.

Beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mendeteksi multikolinearitas antara lain dengan melihat angka tolerance dan variance inflation factor (VIF) hitungannya. Pedoman keputusan berdasarkan nilai tolerance:

- 1) Jika nilai Tolerance  $> 0,10$  maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.
- 2) Jika nilai Tolerance  $< 0,10$  maka artinya terjadi multikolinearitas dalam model regresi. Pedoman keputusan berdasarkan nilai variance inflation factor (VIF)

- 3) Jika nilai  $VIF < 10,0$  maka artinya tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi.
- 4) Jika nilai  $VIF > 10,00$ , maka artinya tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi. Hasil uji multikolinieritas yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS 21.0 dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	.760	1.316
Budaya Organisasi (X2)	.494	2.025
<i>Reward</i> (X3)	.512	1.954

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja guru (Y)

Berdasarkan tabel uji multikolinieritas di atas dapat dilihat dan dijabarkan sebagai berikut:

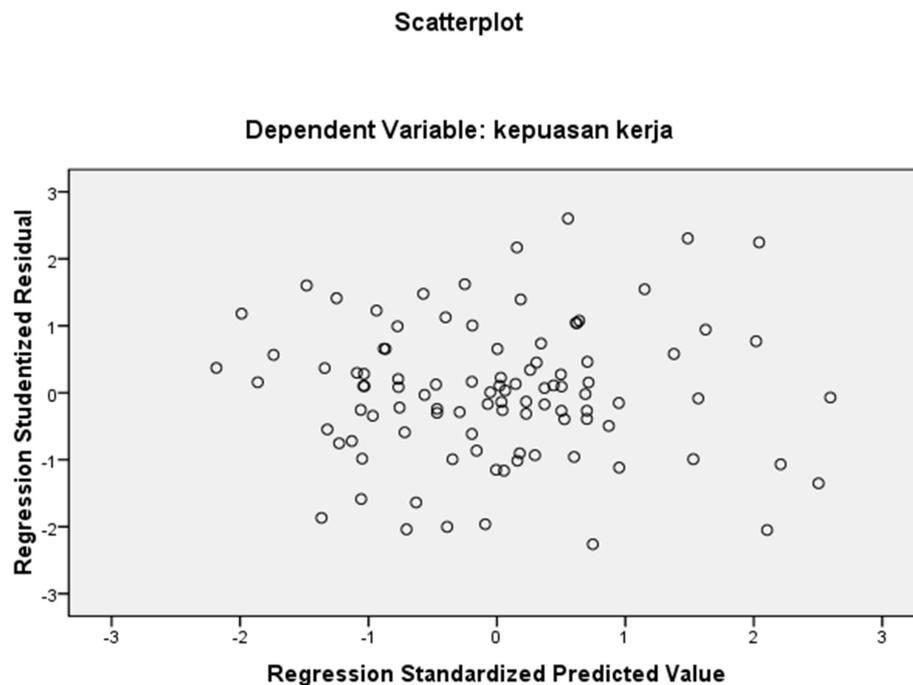
1. Nilai *Tolerance* dari Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan *Reward* ( $X_3$ ) lebih besar dari 0.10. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.
2. Nilai *VIF* dari Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan *Reward* ( $X_3$ ) lebih kecil dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4.2.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terdapat ketidak samaan varian dari suatu pengamatan kepengamatan lain. Jika varian dari suatu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Adapun cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, antara lain dengan melihat grafik scatterplot. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- a. Titik – titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka nol (0).
- b. Titik-titik data tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja.
- c. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang, melebar, kemudian menyempit dan melebur kembali.
- d. Penyebaran titik – titik data sebaiknya tidak berpola.

Hasil uji Scatterplot yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS 20.0 dapat dilihat dalam gambar di bawah ini



**Gambar 4.5 output grafik scatterplot**

Berdasarkan output grafik scatterplot diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar angka 0 dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

### 4.3. Uji Hipotesis

#### 4.3.1. Uji T (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji dan mengetahui apakah variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat secara individual (parsial) dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{hitung}$  diperoleh dari hasil pengelolaan SPSS (Tabel *Coefficients*) dan nilai  $t_{tabel}$  diperoleh dengan rumus:  $df=n-(k-1)$ ;  $df=53-4$ ;  $df=49$ , pada  $alpha$  (0.05) sebesar 1.9852.

Pada tabel 4.11 berikut ini akan dijelaskan pengaruh variabel kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward*, terhadap Kepuasan Kerja Guru secara parsial.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji T (Parsial)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	51.106	9.184		5.565	.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	.365	.120	.323	3.047	.003
Budaya Organisasi (X2)	.472	.234	.265	2.017	.047
<i>Reward</i> (X3)	.825	.197	.541	4.195	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja guru (Y)

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan pada Tabel 4.11 di atas dapat dilihat hasil perhitungan dan dijelaskan sebagai berikut :

1. Hasil perhitungan untuk Kepemimpinan Kepala Sekolah yang menghasilkan  $t_{hitung} = 3.047$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $3.047 > 1.985$ . Dan memiliki sig t untuk variabel Kepala Sekolah sebesar 0.00 yang lebih kecil dari 0.03. Dari hasil tersebut maka Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja guru.
2. Hasil perhitungan untuk Budaya Organisasi yang menghasilkan  $t_{hitung} = 2.017$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $2.017 > 1.985$ . Dan memiliki sig t untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.04.

Dari hasil tersebut maka Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja guru.

3. Hasil perhitungan untuk *Reward* yang menghasilkan  $t_{hitung} = 4.195$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $4.195 > 1.985$ . Dan memiliki sig t untuk variabel *Reward* sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Dari hasil tersebut maka *Reward* memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kompetensi Profesional.

#### 4.3.2. Uji F (Simultan)

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independent yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen

Pada tabel 4.13 berikut ini akan dijelaskan pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan *Reward* ( $X_3$ ) terhadap kompetensi profesional secara simultan.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji F (Simultan)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5715.090	3	1905.030	7.772	.000 <sup>a</sup>
	Residual	23040.910	94	245.116		
	Total	28756.000	97			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward*

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja guru (Y)

Sumber : Data Diolah (2022)

Tabel di atas tersebut menunjukkan hasil dari uji-f yang menghasilkan F hitung = 7.772 lebih besar dari F tabel 0.00 = 3.09 dan signifikannya sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward*, secara bersama-sama memiliki pengaruh simultan terhadap Kepuasan Kerja guru.

#### 4.3.6 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui presentasi pengaruh yang terjadi dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pada tabel 4.14 berikut ini akan dijelaskan persentasi pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward*, secara bersama-sama memiliki pengaruh simultan terhadap terhadap Kepuasan Kerja guru.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.446 <sup>a</sup>	.199	.173	15.656

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward*

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja guru.

Sumber : Data Diolah (2022)

Hasil analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward* terhadap Kepuasan Kerja guru yang dapat dilihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa R Square = 0.199. Hal ini berarti bahwa faktor-

faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan *Reward* dapat menjelaskan 19,9% dari Kepuasan Kerja guru dan sisanya yaitu sebesar 80,1% dipengaruhi oleh faktor faktor lain yang tidak diteliti.

#### 4.3.4. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan uji prasyarat yang sudah dilakukan, terlihat bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan untuk melakukan uji hipotesis. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana dan analisis regresi linear berganda.

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama, hipotesis kedua dan ketiga, sedangkan hipotesis keempat diuji dengan analisis regresi linear berganda yang diharapkan dapat menguji apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (dependent) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan terhadap variabel terikat (independent). Hal tersebut akan dijelaskan pada paparan berikut:

##### **a. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja guru (Y)**

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja guru diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,323 dengan  $p$ -value sebesar 0,03. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,03 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja guru.

Hasil pengolahan statistik di atas menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dengan variabel Kepuasan Kerja Guru di SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi . Kepala Sekolah menempati posisi dan peran kunci dalam menentukan tingkat kepuasan kerja guru ( Davis & Wilson:2000) karena sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus bertanggung jawab atas semua peristiwa dan/atau kegiatan yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya. Terkait hal ini, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk menguasai pengetahuan dan ketrampilan pedagogis tetapi juga dituntut untuk menciptakan kondisi sekolah yang kondusif dan membuka kesempatan pengembangan diri bagi para guru. Ketika guru-guru merasa tidak senang dan tidak produktif, kepala sekolah yang akan disalahkan karena gagal menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan tidak fokus pada upaya peningkatan semangat kerja guru.

**b. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja guru (Y)**

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja guru.diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,265 dengan  $p$ -value sebesar 0,04. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,04 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja guru. Hasil pengolahan statistik di atas menunjukkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh dengan variabel Kepuasan Kerja guru di SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi . Budaya organisasi sangat penting

bagi suatu organisasi, dengan adanya budaya organisasi didalam organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik tentu saja akan meningkatkan kualitas kinerja para guru. Bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru pada SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.

**c. Pengaruh *Reward* ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja guru ( $Y$ )**

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel *Reward* terhadap Kepuasan Kerja guru diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,541 dengan  $p$ -value sebesar 0,000. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan *Reward* terhadap Kepuasan Kerja guru.

Hasil pengolahan statistik di atas menunjukkan bahwa *Reward* ( $X_3$ ) memiliki pengaruh dengan variabel Kepuasan Kerja guru di SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006). Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. *Reward* sendiri dapat diartikan sebagai bentuk ucapan terima kasih atas pemberian pegawai kepada organisasi yang tercermin dari prestasi kerjanya. Menurut Siagian (2008) *reward* merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Memberikan *reward* kepada

guru yang berprestasi dan memiliki loyalitas tinggi terhadap sekolah mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga guru menjadi terdorong untuk lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

**d. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Budaya Organisasi (X2) dan *Reward* (X3) Terhadap Kepuasan Kerja guru di SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi**

Sementara pengujian secara bersama sama antara pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan *Reward* ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja guru di SD Swasta Islam Terpadu Kota Tebing Tinggi adalah dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan *Reward* ( $X_3$ ) dan secara simultan (bersama-sama) variabel Kepuasan Kerja guru ( $Y$ ) dilihat pada kolom R square yaitu sebesar 0,199 Artinya variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan *Reward* ( $X_3$ ) secara bersama-sama memiliki pengaruh dengan variabel Kepuasan Kerja guru di di SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi sebesar 19,9 %.

#### 4.4. Pembahasan Penelitian

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengerahkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga tercipta dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo:2005). Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, seorang kepala sekolah harus melakukan peranannya sebagai pimpinan menjalankan fungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator* (Mulyasa:2006).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu aspek penting dalam peningkatan kualitas sekolah. Beberapa literatur mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki ciri-ciri kepemimpinan baik seperti memiliki visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat dan memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja guru maka akan dapat meningkatkan kualitas sekolah (David & Thomas:1989). Bahkan Scheerens & Bosker (1997) secara tegas berpendapat bahwa yang membedakan sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya. Demikian halnya diungkapkan oleh Davis & Thomas (1989) bahwa di dalam sekolah akan dijumpai kepala sekolah yang agresif, dinamis dan secara profesional berhati-hati dalam menyediakan program-program pendidikan yang dianggap penting. Tidak akan ditemui sebuah sekolah yang baik dengan kepala sekolah jelek atau sebaliknya

sekolah jelek dengan kepala sekolah baik. Banyak sekolah yang gagal berbalik menjadi sukses, dan sekolah yang bagus menjadi merosot dengan tajam. Membaik dan memburuknya sekolah dapat dilacak dari kualitas kepemimpinan kepala sekolahnya, Ujang Didi Supriyadi (2010).

Sekolah merupakan suatu organisasi dan budaya yang ada di tingkat sekolah merupakan budaya organisasi. Resep utama budaya organisasi adalah interpretasi kolektif yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi berikut hasil aktivitasnya.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya selalu mengalami perubahan, hal ini sesuai dengan peranan sekolah sebagai agen perubahan yang selalu siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Maka budaya organisasi sekolah diharapkan juga mampu mengikuti, menyeleksi dan berinovasi terhadap perubahan yang terjadi. Tilaar (2004) mengungkapkan bahwa kebudayaan dan pendidikan merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan karena saling mengikat. Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan, dan pendidikan itu hanya ada dalam suatu konteks kebudayaan, yang ada dalam arti kurikulum adalah sebagai rekayasa dari pembudayaan suatu masyarakat sedangkan proses pendidikan itu pada hakekatnya merupakan suatu proses pembudayaan yang dinamik.

Budaya organisasi sekolah yang positif dapat mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personel yang ada dalam lembaga

pendidikan. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Para pakar administrasi dan manajemen pendidikan sejak dekade 1980-an secara tegas meletakkan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pencipta budaya sekolah yang kondusif dan ciri sekolah yang efektif, Lipham & Hoeh (1985). De Roche (1985) menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di sekolah, Hikmah Eva Trisnantari (2009).

Creemer dan Renolds (2002) dalam Hikmah Eva Trisnantari (2009) mengungkapkan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk budaya organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa apabila kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* secara bersama-sama maka akan semakin baik dan dapat memacu kepuasan kerja guru yang akan berbanding lurus pada kualitas sekolah.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari deskripsi data analisis hipotesis dan pembahasan maka peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi yang dapat ditunjukkan koefisien determinasi bahwa  $R^2 = 0,199$ , yang artinya faktor kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan *reward* memiliki pengaruh sebesar 19,9% terhadap kepuasan kerja guru dan sisanya sebesar 80,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

## 5.2. Saran

Dari penelitian diatas maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi kepala sekolah

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan variabel yang berpengaruh dengan Kepuasan Kerja Guru oleh karena itu kepala Sekolah Dasar Swasta Islam terpadu Tebing Tinggi, memperhatikan kepemimpinannya dalam memimpin sehingga dapat meningkatkan Kepuasan Kerja Guru di SD Swasta Islam terpadu Tebing Tinggi.

2. Bagi guru

Budaya Organisasi yang dibentuk disekolah memberikan rasa nyaman bagi guru. Kepada para guru agar mampu menjaga keharmonisan dengan atasan maupun teman sejawat. Kepala sekolah dan guru sama –sama bertanggung jawab dalam menjaga komunikasi yang membangun tim yang hebat dalam memajukan pendidikan.

Sekolah lebih membuka peluang untuk pemberian *reward* kepada guru yang berprestasi yang disesuaikan dengan kemampuan keuangan sekolah.

3. Penelitian ini dilakukan di SD Swasta Islam terpadu Tebing Tinggi dengan jumlah dibatasi. Untuk itu disarankan untuk peneliti lain dapat meneliti di lain tempat dengan jumlah responden lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayu Kusumayani, Nyoman Natajaya, Bawa Atmadja. 2013. Kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja guru, dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru sma negeri di kota amlapura. e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan ( 4) <file:///C:/Users/hp/Downloads/4-962-1-SM.pdf> diakses pada tanggal 30 desember 2021-12-30
- Deasy Rachmawati Aziizah. Wirawan, Supriadi Thalib. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Pada SMA Negeri Ter-Akreditasi A Di Kota Depok). Jurnal Ilmiah Ekbank, Volume 1 Nomor 2 Desember 2018. <file:///C:/Users/hp/Downloads/7-20-1-PB.pdf> diakses pada tanggal 30desember 2021
- Emilda Sulasmi, 2020. *Manajemen dan Kepemimpinan*.Depok: Rajawali Pers
- Evi Damayanti, Ismiyati. 2019. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia.<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/37165/15319> diakses pada tanggal 30 desember 2021
- Fathurrohman, M. 2012. *Belajar dan Pembelajaran Meningkatkan Mutu Pembelajaran Sesuai Standar Nasional*. Jakarta: Pustaka.
- Gun Gun Gumilar, dkk. 2020. Komitmen Organisasional: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, Dan Kepuasan Kerja. *Junral unrika*. VOL. 9, NO. 1 : 48-56. <https://journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/viewFile/2318/1649> diakses pada tanggal 30 desember 2021
- Iskandar, J. (2015). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Puspaga.
- , (2016). *Indek dan Skala dalam Penelitian*. Bandung: Puspaga.
- Karwati, E. (2016). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan BersaingOrganisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kiswanto, M. 2010. “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda”. Dalam Jurnal Eksis, Volume 6 No. 1. Hal1267-1439 Samarinda: Politeknik Negeri Samarinda.
- Majid, Abdul. 2009. *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan StandarKompetensi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Miftah Thoha (2004), *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyasa, H. E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , (2015). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , (2015). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munir, Abdullah. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar-RuzzMedia.
- N. Lilis Suryani, Komarudin . 2014. Pengaruh Motivasi Guru Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sd Islam .Darul Hikmah Pamulang Tangerang Selatan. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang | Vol. 2, No.1., <file:///C:/Users/hp/Downloads/453-763-1-SM.pdf> diakses pada tanggal 30desember 2021
- Pratminingsih, Sri Astuti. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Priatna, Nanang dan Tito Sukamto. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Priyatno, Duwi. 2013. *Mandiri Belajar Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta:Mediakom.
- Rifa'i, Achmad dan Catharina Tri Anni. 2011. *Psikologi Pendidikan*. Semarang:Universitas Negeri Semarang Press.
- Rohim, Syaiful. 2009. *Teori Komunikasi: Perspektif, Ragam, dan Aplikasi*.Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, DimensiPengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*.Jakarta: Rineka Cipta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber DayaManusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: Center for Academic PublishingService (CAPS).
- Wahab, Abd, Andi Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan danKecerdasan Spiritual*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

- Wibowo, Bambang Kristianto. 2013. “Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Se-Kota Semarang”. Dalam *Jurnal STIE Semarang*, Volume 5 No. 2 Hal 36-47 Semarang: STIE Semarang.
- Widoyoko, Eko Putro. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirjana, Bernardine R. 2007. *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta: ANDI.

## Lampiran 1

**ANGKET KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

Berilah tanda ceklist pada kolom nilai yang telah tersedia sesuai dengan penilaian objektive

Keterangan:

Selalu : 5

Sering : 4

Kadang – kadang : 3

Jarang : 2

Tidak pernah : 1

No	Angket	Jawab				
		1	2	3	4	5
	<b>Kemampuan Pendidikan</b>					
1	Kepala sekolah menjadi pemrakarsa pembaharuan untuk kemajuan kegiatan pembelajaran di sekolah					
2	Kepala sekolah menginformasikan gagasan-gagasan guru tentang KBM kepada semua guru untuk meningkatkan layanan pembelajaran					
3	Kepala sekolah memiliki inisiatif dalam melakukan pembaharuan program pengajaran di kelas					
4	Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler.					
5	Kepala sekolah mengupayakan pembinaan kegiatan ekstra kurikuler di sekolah dilakukan oleh guru-guru yang memiliki kompetensi dalam bidangnya					
	<b>Kemampuan Personal</b>					
1	Kepala Sekolah berusaha mencari informasi dan					

	pengalaman untuk meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki					
2	Kepala Sekolah memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk mengatasi masalah kehidupan di lingkungan sekolah					
3	Kepala Sekolah berusaha mengubah kekurangan untuk menjadi lebih baik.					
4	Kepala Sekolah memanfaatkan informasi yang dimiliki untuk mengambil keputusan.					
5	Kepala Sekolah berusaha mencari jalan keluar apabila mempunyai masalah					
6	Saya mampu menangkap informasi yang disampaikan oleh lawan bicara.					
	<b>Kemampuan Relasional</b>					
1	Kepala sekolah memberikan perhatian khusus kepada guru yang memiliki kreativitas tinggi					
2	Kepala sekolah memandang guru -guru sebagai patner kerja dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah					
3	Kepala sekolah mendorong keterlibatan semua guru dalam setiap kegiatan sekolah					
4	Kepala sekolah menciptakan hubungan yang harmonis untuk terwujudnya suasana kerja yang kondusif/ menyenangkan					
	<b>Kemampuan Intelektual</b>					
1	Kepala sekolah bersikap sangat kooperatif sehingga guru senang bekerja dengan kepala sekolah					
2	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang baik.					
3	Kepala sekolah memberikan kesempatan yang sama kepada guru -guru yang berprestasi untuk meningkatkan karir					

4	Kepala sekolah melakukan pendekatan pribadi (personal) terhadap guru yang dianggap tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya					
	<b>Kemampuan Keorganisasian</b>					
1	Kepala sekolah memiliki kemampuan kerja tim pada Sekolah dasar islam terpadu					
2	Kepala sekolah merasa saling memiliki satu sama lain dalam bekerja					
3	Kepala sekolah merasa bahwa masalah sekolah adalah masalah intern dan anda merasa terlibat dalam masalah tersebut					
4	Kepala sekolah memiliki keyakinan dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan					
5	Kepala sekolah memiliki kesungguhan dan keterikatan dalam bekerja untuk pencapaian tujuan organisasi pendidikan					
6	Kepala sekolah mampu menunjukkan kesetiaan yang kuat pada organisasi perusahaan yang ada					

### BUDAYA ORGANISASI

Berilah tanda ceklist pada kolom nilai yang telah tersedia sesuai dengan penilaian objektive

Keterangan:

Selalu : 5

Sering : 4

Kadang – kadang : 3

Jarang : 2

Tidak pernah : 1

No	Pertanyaan Angket	Jawaban				
		1	2	3	4	5
	<b>Perhatian pada Detail</b>					
1	Mampu mengerjakan tugas dengan teliti					
2	Mampu mengkreasikan model pembelajaran sesuai dengan materi					
3	Mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan materi					
4	Melaksanakan administrasi sesuai dengan jadwal					
5	Melaksanakan kegiatan KBM sesuai dengan Jadwal					
	<b>Orientasi hasil</b>					
1	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal					
2	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal					
4	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal					
5	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal					
	<b>Orientasi manusia</b>					
1	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
2	Saya selalu mengisi jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas saudara					

3	Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan					
4	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh Organisasi					
5	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pihak Atasan					
	<b>Orientasi tim</b>					
1	Saya mampu mengedepankan visi dan misi sekolah daripada kepentingan pribadi.					
2	Saya peduli pada masalah yang dihadapi sekolah dan berusaha menyelesaikannya					
3	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim					
4	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja					
5	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh Pimpinan					
6	Jika timbul permasalahan di tempat kerja, selalu diselesaikan secara bersama-sama					
7	Pimpinan memberi solusi dan bantuan jika saya menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan					
	<b>Agresivitas</b>					
1	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya					
2	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik					
3	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan					
4	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan					

5	Saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya					
	<b>Stabilitas</b>					
1	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik					
2	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini					
3	Saya akan merekomendasikan sekolah ini sebagai tempat yang baik untuk menjalin komunikasi yang baik					
4	Program kerja di sekolah ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir guru					
5	Saya mampu mengedepankan visi dan misi Organisasi pendidikan daripada kepentingan pribadi					
	<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>					
1	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan					
2	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman					
3	Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan					
4	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan					
5	Pimpinan memberikan saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan					

### **REWARD**

Berilah tanda ceklist pada kolom nilai yang telah tersedia sesuai dengan penilaian objektive

Keterangan:

Selalu : 5

Sering : 4

Kadang – kadang : 3

Jarang : 2

Tidak pernah : 1

No	Pertanyaan Angket	Jawaban				
		1	2	3	4	5
	<b>Keuangan</b>					
1	Ketika guru berprestasi akan mendapatkan <i>reward</i> .					
2	Kepala Sekolah memberikan <i>Reward</i> sebanding dengan prestasi yang dilakukan.					
3	Kepala Sekolah dalam memberikan <i>Reward</i> harus mempertimbangkan kinerja guru.					
4	Pemberian <i>Reward</i> diberikan sesuai dengan tingkatan pedagogisnya					
5	Pemberian <i>Reward</i> diberikan dengan tujuan mendidik dan mendisiplinkan guru.					
6	<i>Reward</i> diberikan setelah guru menunjukkan hasil prestasi kinerjanya.					
7	<i>Reward</i> yang diberikan kepada guru sebesar satu bulan gaji.					
8	Kenaikan gaji guru yang berprestasi salah satu bentuk					

	<i>reward</i> yang diberikan sekolah melalui Kepala Sekolah.					
9	Kepala Sekolah memberikan <i>reward</i> kepada guru bisa berupa tunjangan pegawai.					
	<b>Kesejahteraan</b>					
10	Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dengan sendirinya karena guru telah meraih suatu tujuan yang menantang.					
11	Dengan adanya <i>Reward</i> dapat memotivasi guru untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
12	Guru yang berprestasi mendapat fasilitas kesejahteraan					
13	Tunjangan kesehatan menjadi bagian dari <i>reward</i>					
14	Bagi guru yang mendapat <i>reward</i> memperoleh kepuasan batin.					
15	Guru yang mendapat <i>reward</i> mampu memotivasi rekan sejawatnya untuk berprestasi juga.					

### KEPUASAN KERJA

Berilah tanda ceklist pada kolom nilai yang telah tersedia sesuai dengan penilaian objektive

Keterangan:

Selalu : 5

Sering : 4

Kadang – kadang : 3

Jarang : 2

Tidak pernah : 1

No	Pertanyaan Angket	Jawaban				
		1	2	3	4	5
	<b>Prestasi</b>					
1	Saya merasa mereka yang melakukan pekerjaan dengan baik dan adil akan memiliki kesempatan dipromosikan					
2	Saya merasa saya harus bekerja lebih keras karena rekan saya tidak memiliki kompetensi					
3	Saya merasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya					
4	Saya merasa pekerjaan saya adalah menyenangkan					
5	Saya termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik					
6	Saya merasa lebih dihargai oleh kepala sekolah					
7	Saya dapat memberi motivasi kepada rekan sejawat					
8	Saya tertarik untuk mengukir prestasi yang lebih baik lagi					
9	Saya senang dengan pekerjaan yang saya lakukan					
	<b>Promosi</b>					
1	Saya merasa puas dengan adanya peluang promosi					
2	Saya mengambilkan promosi jika ditawarkan					
3	Memberikan peluang kepada rekan kerja untuk mendapatkan promosi					
	<b>Penghargaan</b>					
1	Saya akan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan saya dengan baik					
2	Saya merasa tidak dihargai oleh organisasi, ketika saya berpikir tentang bayaran saya (gaji)					
3	Setelah medapatkan penghargaan Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu melakukan pekerjaan dengan lebih baik					

	<b>Tanggung jawab</b>					
1	Saya bertanggungjawab penuh atas resiko dari keputusan yang saya ambil.					
2	Saya bersedia kerja lembur untuk memenuhi target perusahaan.					
3	Saya tidak menyalah-gunakan wewenang yang telah diberikan demi kepentingan pribadi.					
4	Saya tidak pernah memanipulasi data untuk kepentingan pribadi.					
	<b>Kerja itu sendiri</b>					
1	Saya mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan masalah tanpa diperintah pimpinan					
2	Saya mampu membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang kesulitan.					
3	Saya mampu menerima kritik dan saran dari rekan kerja untuk bekerja lebih baik.					
4	Saya mampu bekerja sama dengan sikap konstruktif dalam tim					

## Lampiran 2

## Master data penelitian kepemimpinan kepala sekolah

responde	wb1	wb2	wb3	wb4	wb5	wb6	wb7	wb8	wb9	wb10	wb11	wb12	wb13	wb14	wb15	wb16	wb17	wb18	wb19	wb20	wb21	wb22	wb23	wb24	wb25			
1	2	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	5	2	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	4	5	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	2	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	2	4	2	2	3	5	4	2	4	5	4	4	4	4	2	4	
6	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	1	4	1	1	2	5	4	1	4	5	4	4	4	4	1	4	
7	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	1	5	1	1	1	1	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	
8	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	
9	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	1	2	1	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	
10	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	
11	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	
12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1	2	5	4	1	3	4	2	4	5	4	5	3	5	4	4	4	
13	1	1	1	1	2	5	1	1	1	5	1	5	1	5	5	4	5	1	5	1	5	1	1	1	1	5	1	
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	5	5	5	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	
15	3	3	1	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	
16	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	
17	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	2	5	2	2	3	2	5	2	5	2	5	5	5	5	2	5	
18	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	1	5	1	5	1	5	5	5	1	5	
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	2	4	1	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	3	2	1	
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	5	5	5	3	5	1	2	5	3	5	5	3	4	1	1	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	2	4	3	1	3	1	4	1	4	2	4	2	4	2	4	
34	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	5	2	3	5	2	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	
35	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	3	3	3	3	3	1	2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	2	2
36	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	5	3	4	5	3	2	2	3	3	5	5	4	1	4	1	1	1	
37	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	5	1	5	1	1	1	
38	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	1	2	1	2	2	
39	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
40	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2
41	1	1	1	1	2	5	1	1	1	5	2	3	3	2	3	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	
42	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
43	3	3	1	3	4	3	3	4	4	5	2	2	5	2	5	2	5	3	2	1	1	1	1	5	1	5	5	
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	5	2	1	2	5	2	5	2	5	5	
45	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	1	5	2	1	3	4	1	2	3	1	2	5	2	4	3	4	4
46	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	4	3	4	3	4	3	3
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	2	2	3	5	4	5	3	4	3	5	2	5	2	2	
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4	2	3	2	1	3	3	5	1	5	1	5	1	1
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	5	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	1	5	
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	5	2	1	2	3	1	5	5	5	1	1	1	
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	1	5	1	2	2	3	3	3	3	3	1	1	
53	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	3	4	2	3	1	3	1	2	2	2	2	2	3	3	
55	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	2	3	3	2	5	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4	
56	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
57	4	4	4	4	4	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	4	1	2	4	2	2	2	2	5	5	
58	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	1	3	4	2	3	1	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
59	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	1	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
60	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
61	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	4	4	2	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	
62	3	4	4	3	4	2	2	3	3	5	5	5	3	2	4	2	5	2	5	2	5	2	5	1	1	5	1	
63	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	1	1	
64	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	2
65	2	3	3	2	3	2	5	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	1	1	1	1	
66	3	3	4	3	3	4	3	5	2	4	2	3	3	3	4	1	4	1	4	1	4	1	1	2	2	2	2	
67	5	2	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	4	4	5	4	4	5	1	5	1	1	1	1	1	3	3	
68	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	5	4	4	1	2	1	2	2	2	2	2	4	4	
69	2	1	5	2	1	5	3	2	1	1	1	5	5	1	5	5	3	1	3	1	1	3	3</					



## Master data penelitian reward

responde	soal 1	soal 2	soal 3	soal 4	soal 5	soal 6	soal 7	soal 8	soal 9	soal 10	soal 11	soal 12	soal 13	soal 14	soal 15
1	5	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1
2	5	2	5	3	3	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2
3	4	2	4	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2
4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
5	2	4	2	2	5	4	5	4	2	4	5	4	2	2	4
6	1	4	1	3	1	4	5	4	1	4	5	4	1	1	4
7	1	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1	1	5
8	2	1	2	5	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
9	1	3	1	5	4	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3
10	2	4	2	1	5	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4
11	3	2	3	2	5	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2
12	4	5	4	1	1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
13	5	1	5	2	2	1	5	1	5	1	5	1	5	5	1
14	5	2	5	5	1	2	5	2	5	2	5	2	5	5	2
15	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3
16	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
17	2	5	2	2	4	5	2	5	2	5	2	5	2	2	5
18	1	5	1	2	5	5	1	5	1	5	1	5	1	1	5
19	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	2	2	2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	2	2	2	1	5	4	4	4	3	1	2	3	4	3	3
32	2	2	2	2	5	2	2	2	4	2	5	4	5	4	2
33	3	3	3	2	4	5	5	5	2	3	1	4	5	4	1
34	4	4	4	3	3	1	1	2	5	4	2	5	1	5	1
35	4	4	4	4	2	2	2	2	1	5	3	1	2	5	2
36	5	5	5	4	1	3	1	3	2	5	4	3	1	3	1
37	1	1	1	5	1	4	4	4	3	4	5	4	2	4	2
38	3	3	3	1	2	5	5	5	4	3	5	2	3	2	3
39	4	4	4	3	1	5	5	5	5	2	1	5	4	5	4
40	2	2	2	4	2	1	5	1	5	1	2	1	5	1	5
41	5	5	5	2	3	2	2	2	1	1	1	2	5	2	5
42	1	1	2	5	4	1	1	1	2	2	2	3	4	3	4
43	2	2	2	1	5	2	2	2	1	1	3	4	3	4	3
44	3	1	3	2	5	3	3	3	2	2	4	5	2	5	2
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	1	5	1
46	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1
47	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2
48	1	1	1	5	1	4	4	4	5	5	3	1	1	1	1
49	2	2	2	1	1	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2
50	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3
51	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	4	4	4	4
52	3	3	3	2	2	2	2	1	5	1	3	5	5	5	5
53	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	5	5	5	5
54	5	5	5	3	2	1	1	5	5	1	2	1	2	1	1
55	5	5	5	5	1	5	2	5	5	5	3	2	2	2	2
56	4	4	4	3	3	1	2	4	4	5	4	1	1	1	1
57	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3
59	1	1	1	2	5	4	4	1	1	2	1	4	4	4	4
60	1	1	1	1	4	3	5	1	1	1	2	5	5	5	5
61	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	1	5	5	5	5
62	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	2	3	1	1	1
63	2	2	2	4	4	4	4	2	2	1	4	2	2	2	2
64	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1
65	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	2	2	2	2
66	5	5	5	1	1	2	1	5	5	4	1	3	3	3	3
67	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	2	4	4	4	4
68	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5	5
69	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5
70	2	2	2	5	5	5	5	2	2	3	5	1	1	1	1
71	1	1	1	5	5	2	5	1	1	2	5	2	2	2	2
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
73	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3
75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	1	5	5	1
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
82	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5
84	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1
85	4	5	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
86	4	5	4	1	1	4	1	1	1	1	2	5	1	1	1
87	5	1	5	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	2
88	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
89	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	4	4	4	4
90	4	2	4	2	2	4	2	2	2	4	4	5	5	5	5
91	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	5	5	5	5
92	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4	4	3
93	1	5	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	3	1	4
94	2	5	2	5	5	2	5	5	5	2	2	2	3	3	4
95	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	1	1	1
96	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3
97	5	2	5	2	2	5	2	2	2	5	5	1	2	2	2
98	5	1	5	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	1

### Master data kepuasan kerja guru

nomor	responde	soal 1	soal 2	soal 3	soal 4	soal 5	soal 6	soal 7	soal 8	soal 9	soal 10	soal 11	soal 12	soal 13	soal 14	soal 15	soal 16	soal 17	soal 18	soal 19	soal 20	soal 21	soal 22	soal 23
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
2	2	2	1	3	4	2	3	4	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	1	2	1	2	1	4	4	1	4	2	2	2	4	5	4	5	4	1	2	4	1	4	2
6	6	2	3	2	2	3	3	5	5	4	5	2	1	1	2	1	4	1	1	1	5	4	5	2
7	7	2	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	1	1	3	2
8	8	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	3	4
9	9	5	3	2	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
10	10	4	3	4	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	11	5	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	4	2	4	2	3	3	2	3	1	2
12	12	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	4	4	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2
13	13	4	4	5	3	2	1	1	2	3	1	1	3	2	1	3	5	4	3	1	2	3	1	1
14	14	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2
15	15	4	4	3	4	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3
16	16	3	4	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
17	17	5	5	5	4	5	3	4	3	2	3	2	4	3	5	3	5	5	5	5	3	3	2	3
18	18	1	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	1	2	2	2	4	1	3	3	1	3	3	1
19	19	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	1
20	20	3	2	5	2	3	2	3	1	2	3	3	2	3	5	3	5	2	3	2	1	2	3	3
21	21	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	4	4	1	2	2	2	1	3	3
22	22	1	5	2	1	5	1	2	2	3	1	2	3	4	5	2	3	2	1	1	2	3	1	2
23	23	3	2	2	2	3	4	3	3	2	1	2	4	4	4	1	3	3	1	2	3	1	1	2
24	24	3	4	2	3	1	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
25	25	3	4	5	4	4	4	5	2	5	4	1	3	4	3	2	3	3	3	1	2	5	4	1
26	26	3	3	3	2	4	2	4	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4
27	27	4	4	1	4	1	4	2	4	3	2	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3
28	28	2	3	4	2	4	1	3	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	5	4	2	3	2
29	29	4	2	3	4	3	2	4	2	4	2	1	2	2	4	1	3	2	4	2	4	2	2	1
30	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	1	1	1	2	5	5	5	1
31	31	2	1	2	2	3	2	3	1	1	1	3	4	2	2	1	3	4	1	3	2	3	3	3
32	32	4	3	2	4	3	4	2	3	4	3	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3
33	33	1	3	2	1	3	3	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3
34	34	3	5	2	3	3	3	5	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3
35	35	1	2	2	1	2	2	1	4	1	4	1	4	4	2	1	4	1	1	4	1	4	1	1
36	36	2	2	3	2	2	3	3	5	5	4	5	4	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4
37	37	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	3	3
38	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
39	39	2	3	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	40	4	3	2	4	3	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	41	5	2	3	5	2	2	5	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3
42	42	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
43	43	3	4	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	2	3	1	2	2
44	44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	45	3	4	4	3	4	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	46	3	4	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2
47	47	5	4	5	5	4	5	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2
48	48	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	50	5	3	2	5	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	51	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	1	2	3	1	2	3	3
52	52	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3
53	53	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2
54	54	2	3	4	2	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
55	55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	56	3	2	3	3	2	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	2	2	4	5	2	4	4	4
57	57	2	1	1	2	1	4	3	2	4	2	4	2	3	2	4	4	2	3	4	2	4	2	3
58	58	4	2	3	4	2	4	1	3	4	2	4	2	3	2	4	4	2	3	4	2	4	2	2
59	59	3	4	2	3	4	3	2	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4
60	60	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	61	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	62	5	2	5	3	3	2	2	2	5	2	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
63	63	4	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	3	1
64	64	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3
65	65	2	4	2	2	5	4	5	4	2	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
66	66	1	4	1	3	1	4	5	4	1	4	3	4	1	1	4	1	1	1	1	2	5	4	4
67	67	1	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	3
68	68	2	1	2	5	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1
69	69	1	3	1	5	4	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3
70	70	2	4	2	1	5	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4
71	71	3	2	3	2	5	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
72	72	4	5	4	1	1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
73	73	5	1	5	2	2	1	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5
74	74	5	2	5	5	1	2	5	2	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5
75	75	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
76	76	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
77	77	2	5	2	2	4	5	2	5	2														

## Lampiran 3

## Perhitungan SPSS

		Statistics			
		kepemimpinana kepsek	budaya organisasi	Rewrd	kepuasan kerja guru
N	Valid	98	98	98	98
	Missing	0	0	0	0
Mean		72.45	48.01	43.71	64.14
Std. Error of Mean		1.538	.976	1.141	1.739
Median		73.00	47.00	44.00	63.50
Mode		65 <sup>a</sup>	39	43 <sup>a</sup>	64
Std. Deviation		15.225	9.659	11.292	17.218
Variance		231.796	93.289	127.505	296.454
Range		77	48	54	83
Minimum		25	23	18	27
Maximum		102	71	72	110
Sum		7100	4705	4284	6286

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## kepemimpinan kepsek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	1	1.0	1.0	1.0
	26	1	1.0	1.0	2.0
	34	1	1.0	1.0	3.1
	35	1	1.0	1.0	4.1
	49	1	1.0	1.0	5.1
	50	2	2.0	2.0	7.1
	54	2	2.0	2.0	9.2
	56	2	2.0	2.0	11.2
	58	2	2.0	2.0	13.3
	59	2	2.0	2.0	15.3

60	2	2.0	2.0	17.3
61	2	2.0	2.0	19.4
62	2	2.0	2.0	21.4
63	2	2.0	2.0	23.5
64	3	3.1	3.1	26.5
65	5	5.1	5.1	31.6
66	1	1.0	1.0	32.7
67	3	3.1	3.1	35.7
68	2	2.0	2.0	37.8
69	3	3.1	3.1	40.8
70	2	2.0	2.0	42.9
71	3	3.1	3.1	45.9
72	2	2.0	2.0	48.0
73	3	3.1	3.1	51.0
74	4	4.1	4.1	55.1
75	4	4.1	4.1	59.2
76	2	2.0	2.0	61.2
77	2	2.0	2.0	63.3
78	3	3.1	3.1	66.3
79	5	5.1	5.1	71.4
80	2	2.0	2.0	73.5
82	1	1.0	1.0	74.5
83	4	4.1	4.1	78.6
84	2	2.0	2.0	80.6
85	1	1.0	1.0	81.6
86	2	2.0	2.0	83.7
88	2	2.0	2.0	85.7
90	2	2.0	2.0	87.8
91	2	2.0	2.0	89.8
92	1	1.0	1.0	90.8

94	1	1.0	1.0	91.8
95	1	1.0	1.0	92.9
96	1	1.0	1.0	93.9
98	1	1.0	1.0	94.9
99	3	3.1	3.1	98.0
100	1	1.0	1.0	99.0
102	1	1.0	1.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**budaya organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 23	1	1.0	1.0	1.0
26	1	1.0	1.0	2.0
29	1	1.0	1.0	3.1
31	1	1.0	1.0	4.1
35	2	2.0	2.0	6.1
36	1	1.0	1.0	7.1
37	2	2.0	2.0	9.2
38	2	2.0	2.0	11.2
39	8	8.2	8.2	19.4
40	4	4.1	4.1	23.5
41	3	3.1	3.1	26.5
42	2	2.0	2.0	28.6
43	4	4.1	4.1	32.7
44	5	5.1	5.1	37.8
45	7	7.1	7.1	44.9
46	2	2.0	2.0	46.9
47	6	6.1	6.1	53.1
48	6	6.1	6.1	59.2
49	4	4.1	4.1	63.3

50	2	2.0	2.0	65.3
51	1	1.0	1.0	66.3
52	3	3.1	3.1	69.4
53	2	2.0	2.0	71.4
54	4	4.1	4.1	75.5
55	2	2.0	2.0	77.6
56	3	3.1	3.1	80.6
57	1	1.0	1.0	81.6
58	3	3.1	3.1	84.7
59	3	3.1	3.1	87.8
60	2	2.0	2.0	89.8
61	1	1.0	1.0	90.8
62	1	1.0	1.0	91.8
63	1	1.0	1.0	92.9
64	2	2.0	2.0	94.9
67	1	1.0	1.0	95.9
69	1	1.0	1.0	96.9
70	2	2.0	2.0	99.0
71	1	1.0	1.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**kepuasan kerja guru**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 27	2	2.0	2.0	2.0
29	1	1.0	1.0	3.1
30	1	1.0	1.0	4.1
31	1	1.0	1.0	5.1
33	1	1.0	1.0	6.1
34	1	1.0	1.0	7.1
41	1	1.0	1.0	8.2

43	1	1.0	1.0	9.2
45	2	2.0	2.0	11.2
46	2	2.0	2.0	13.3
47	1	1.0	1.0	14.3
48	1	1.0	1.0	15.3
49	2	2.0	2.0	17.3
50	3	3.1	3.1	20.4
51	2	2.0	2.0	22.4
53	1	1.0	1.0	23.5
54	2	2.0	2.0	25.5
55	2	2.0	2.0	27.6
57	3	3.1	3.1	30.6
58	3	3.1	3.1	33.7
60	5	5.1	5.1	38.8
61	5	5.1	5.1	43.9
62	3	3.1	3.1	46.9
63	3	3.1	3.1	50.0
64	6	6.1	6.1	56.1
65	2	2.0	2.0	58.2
66	3	3.1	3.1	61.2
67	3	3.1	3.1	64.3
68	3	3.1	3.1	67.3
70	2	2.0	2.0	69.4
71	4	4.1	4.1	73.5
73	1	1.0	1.0	74.5
74	1	1.0	1.0	75.5
75	3	3.1	3.1	78.6
77	1	1.0	1.0	79.6
78	1	1.0	1.0	80.6
80	3	3.1	3.1	83.7

81	2	2.0	2.0	85.7
83	1	1.0	1.0	86.7
84	2	2.0	2.0	88.8
85	1	1.0	1.0	89.8
86	2	2.0	2.0	91.8
87	1	1.0	1.0	92.9
88	1	1.0	1.0	93.9
90	1	1.0	1.0	94.9
95	1	1.0	1.0	95.9
101	1	1.0	1.0	96.9
109	1	1.0	1.0	98.0
110	2	2.0	2.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpinana kepsek <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kepuasan kerja guru

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.212 <sup>a</sup>	.045	.035	16.915

a. Predictors: (Constant), kepemimpinana kepsek

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.212 <sup>a</sup>	.045	.035	16.915

a. Predictors: (Constant), kepemimpinana kepek

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	16.82747590
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.043
Kolmogorov-Smirnov Z		.769
Asymp. Sig. (2-tailed)		.596
a. Test distribution is Normal.		

**BUDAYA****Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	budaya organisasi <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kepuasan kerja guru

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.043 <sup>a</sup>	.002	-.009	17.291
---	-------------------	------	-------	--------

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.203	1	53.203	.178	.674 <sup>a</sup>
	Residual	28702.797	96	298.987		
	Total	28756.000	97			

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi

b. Dependent Variable: kepuasan kerja guru

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	17.20189288
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.069
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.679
Asymp. Sig. (2-tailed)		.746
a. Test distribution is Normal.		

#### REWARD

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	rewrd <sup>a</sup>		. Enter

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	rewrd <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kepuasan kerja guru

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 <sup>a</sup>	.048	.038	16.884

a. Predictors: (Constant), rewrđ

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1389.822	1	1389.822	4.875	.030 <sup>a</sup>
	Residual	27366.178	96	285.064		
	Total	28756.000	97			

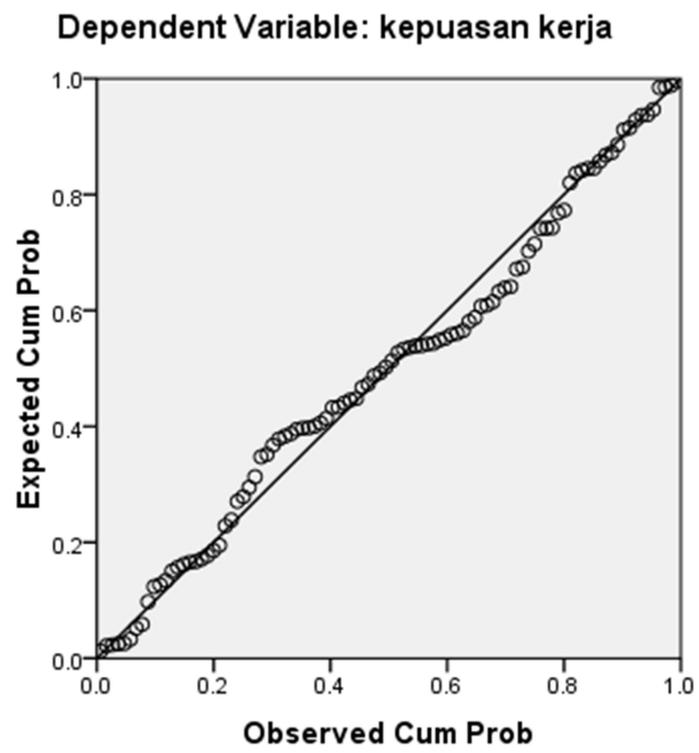
a. Predictors: (Constant), rewrđ

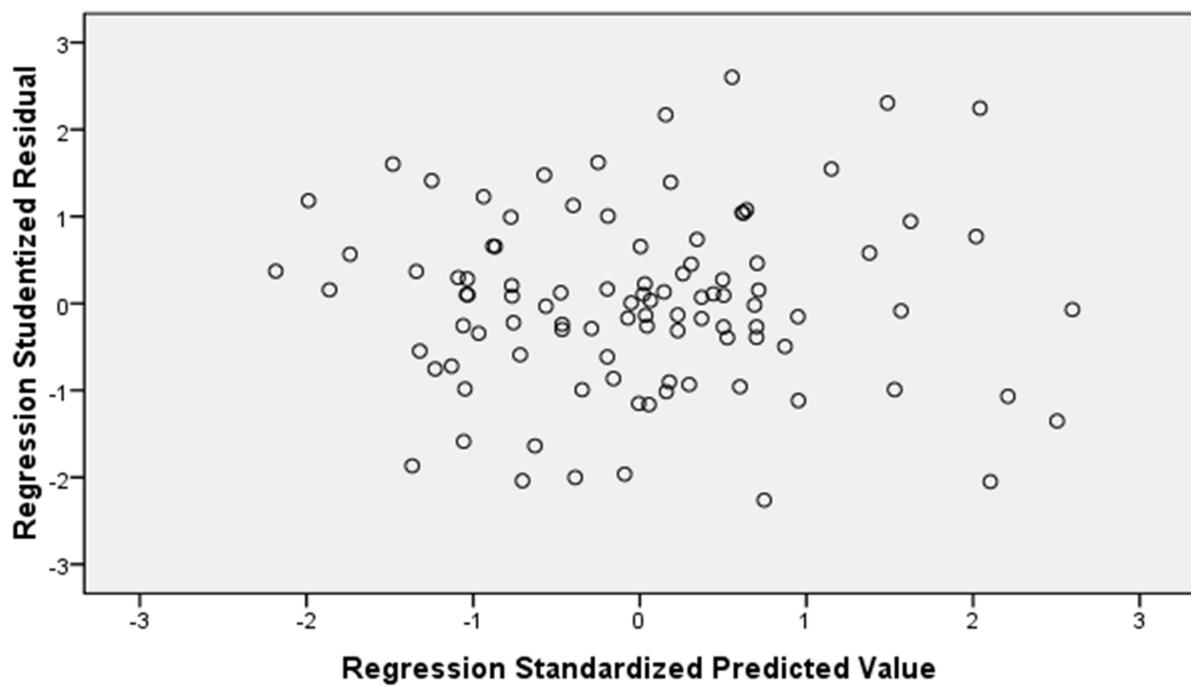
b. Dependent Variable: kepuasan kerja guru

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	16.79659336
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Scatterplot****Dependent Variable: kepuasan kerja**

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	25

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kep1	68.93	358.823	.680	.903
kep2	69.03	364.447	.547	.905
kep3	68.93	395.099	.611	.916
kep4	68.73	411.720	.707	.921
kep5	68.70	359.459	.635	.904
kep6	69.03	366.378	.483	.907
kep7	68.80	354.441	.750	.901
kep8	68.93	363.513	.544	.905
kep9	68.70	359.459	.635	.904
kep10	69.07	370.271	.426	.908

kep11	68.93	355.099	.701	.902
kep12	68.93	363.513	.544	.905
kep13	68.90	361.679	.582	.905
kep14	68.77	356.047	.725	.902
kep15	69.00	364.897	.521	.906
kep16	69.00	367.241	.478	.907
kep17	68.93	363.513	.544	.905
kep18	68.80	354.234	.740	.901
kep19	68.87	365.637	.522	.906
kep20	69.10	366.921	.590	.905
kep21	68.87	362.395	.619	.904
kep22	69.10	368.093	.503	.906
kep23	68.90	363.197	.624	.904
kep24	69.13	374.533	.384	.908
kep25	69.10	376.231	.392	.909

## Budaya organisasi

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
---------------------	------------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	37

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	103.13	1002.464	.676	.953
x2	103.00	1005.241	.636	.953
x3	103.13	1010.602	.607	.953
x4	103.07	998.271	.756	.952
x5	102.87	1022.878	.467	.954
x6	102.97	1021.826	.467	.954
x7	102.87	1024.533	.448	.954
x8	102.87	1016.947	.534	.954
x9	102.87	1018.533	.536	.954
x10	103.30	1010.010	.594	.953
x11	103.10	1014.783	.532	.954
x12	102.90	999.817	.711	.953
x13	103.03	1010.999	.590	.954
x14	103.00	1005.241	.636	.953
x15	102.97	1001.068	.738	.953
x16	103.00	1016.000	.537	.954
x17	102.97	1009.895	.599	.953
x18	102.97	1008.654	.613	.953
x19	102.77	1012.254	.594	.953
x20	103.13	1013.637	.552	.954
x21	103.13	1003.292	.644	.953
x22	102.87	999.775	.730	.953
x23	103.07	1011.857	.587	.954
x24	103.00	1012.345	.589	.954

x25	102.77	1002.530	.682	.953
x26	102.87	998.671	.717	.953
x27	103.13	1020.947	.471	.954
x28	103.13	1021.154	.496	.954
x29	103.23	1030.254	.403	.955
x30	102.93	1003.926	.683	.953
x31	103.13	1022.051	.459	.954
x32	102.77	1002.530	.682	.953
x33	102.87	998.671	.717	.953
x34	103.13	1020.947	.471	.954
x35	103.13	1021.154	.496	.954
x36	103.23	1030.254	.403	.955
x37	102.90	999.817	.711	.953

## Reliability

**Scale: ALL VARIABLES**

**kepuasan**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.773	.747	23

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kepuasan	60.50	155.086	.375	.767
kepuasan	60.43	154.392	.394	.766
kepuasan	60.60	164.731	.410	.784
kepuasan	60.47	160.395	.614	.777
kepuasan	60.60	166.800	.618	.787
kepuasan	60.30	149.321	.459	.756
kepuasan	60.43	146.875	.484	.753
kepuasan	60.53	149.982	.449	.757
kepuasan	60.43	143.771	.556	.748
kepuasan	60.50	144.190	.557	.748
kepuasan	60.87	151.430	.381	.760
kepuasan	60.53	144.947	.541	.749
kepuasan	60.60	145.007	.567	.748
kepuasan	60.50	147.086	.512	.752
kepuasan	60.60	145.007	.567	.748
kepuasan	60.60	145.007	.567	.748
kepuasan	60.47	149.568	.438	.757
kepuasan	60.53	142.809	.657	.743
kepuasan	60.50	152.672	.325	.764
kepuasan	60.67	157.264	.782	.773
kepuasan	60.80	172.166	.374	.789
kepuasan	60.70	174.700	.598	.797

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kepuasan	60.50	155.086	.375	.767
kepuasan	60.43	154.392	.394	.766
kepuasan	60.60	164.731	.410	.784
kepuasan	60.47	160.395	.614	.777
kepuasan	60.60	166.800	.618	.787
kepuasan	60.30	149.321	.459	.756
kepuasan	60.43	146.875	.484	.753
kepuasan	60.53	149.982	.449	.757
kepuasan	60.43	143.771	.556	.748
kepuasan	60.50	144.190	.557	.748
kepuasan	60.87	151.430	.381	.760
kepuasan	60.53	144.947	.541	.749
kepuasan	60.60	145.007	.567	.748
kepuasan	60.50	147.086	.512	.752
kepuasan	60.60	145.007	.567	.748
kepuasan	60.60	145.007	.567	.748
kepuasan	60.47	149.568	.438	.757
kepuasan	60.53	142.809	.657	.743
kepuasan	60.50	152.672	.325	.764
kepuasan	60.67	157.264	.782	.773
kepuasan	60.80	172.166	.374	.789
kepuasan	60.70	174.700	.598	.797
kepuasan	61.17	172.489	.577	.790

**REWARD****Reliability****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	39.63	180.516	.734	.907
X2	39.47	184.809	.591	.911
X3	39.27	187.651	.528	.913
X4	39.43	181.289	.729	.907
X5	39.37	180.930	.694	.908
X6	39.33	186.230	.603	.911
X7	39.30	185.666	.612	.911
X8	39.47	179.499	.761	.906
X9	39.43	179.495	.781	.905
X10	39.17	186.282	.582	.912
X11	39.50	189.017	.488	.915

X12	39.43	187.909	.512	.914
X13	39.40	187.559	.535	.913
X14	39.33	191.195	.436	.916
X15	39.73	182.133	.730	.907