

## PENGARUH PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI LEADER DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH SWASTA KOTA PEKALONGAN

Rofi Setyaji<sup>(1)</sup>, Dr. Noor Miyono, M.Si.<sup>(2)</sup>, Dr. Endang Wuryandini. M.Pd.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>SMA Negeri 4 Pekalongan

<sup>2,3</sup>Universitas PGRI Semarang

[setyajirofi@gmail.com](mailto:setyajirofi@gmail.com)<sup>(1)</sup>, [noormyn@gmail.com](mailto:noormyn@gmail.com)<sup>(2)</sup>, [wuryandiniendang5@gmail.com](mailto:wuryandiniendang5@gmail.com)<sup>(3)</sup>

### Abstrak

Latar belakang penelitian ini adalah ketidakpuasan guru dalam bekerja di MA Swasta Kota Pekalongan. Tujuan penelitian ini adalah : (1) untuk mengetahui pengaruh peran kepala madrasah sebagai Leader terhadap kepuasan kerja guru (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru (3) untuk mengetahui pengaruh peran kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru.

Populasi penelitian ini adalah semua guru MA Swasta Kota Pekalongan yang berjumlah 109 orang, dengan sampel sebanyak 86 orang dengan menggunakan proposional random sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif, uji prasyarat serta uji hipotesis yang meliputi analisis regresi linier sederhana, serta regresi linier ganda.

Hasil penelitian dinyatakan dengan persamaan  $Y = 21,235 + 0,830 X_1$  ; kekuatan korelasi sebesar 0,821 dengan kontribusi sebesar 0,674 atau 67,4%. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru yang dinyatakan dengan persamaan  $Y = 18,874 + 0,831X_2$  ; kekuatan korelasi sebesar 0,837 dengan kontribusi sebesar 0,71 atau 70,1%. Terdapat pengaruh peran kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru yang dinyatakan dengan persamaan  $Y = 12,114 + 0,397X_1 + 0,498 X_2$  ; kekuatan korelasi sebesar 0,862 dengan kontribusi 0,743 atau 74,3%.

**Kata kunci** : peran kepala madrasah sebagai leader, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru.

### A. PENDAHULUAN

Hak setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan dijamin oleh Pasal 31 Ayat 1 UUD 1945, yaitu pendidikan sebagai salah satu kebutuhan dasar bagi setiap warga negara, sehingga penyelenggaraan pendidikan merupakan kepentingan nasional dan menjadi salah satu kebutuhan dasar bagi seluruh warga Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Untuk mewujudkan pendidikan yang baik bagi seluruh bangsa Indonesia, maka diatur Peraturan Pemerintahan Nomor 19 Tahun 2005 Bab II Pasal 1 tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan ada delapan standar yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan pendidikan, meliputi: (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan.

Salah satu standar yang harus dipenuhi dalam pendidikan adalah standar kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 Pasal 58A bahwa satuan pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan/atau

pendidikan menengah yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah memiliki paling sedikit dua orang yang terdiri atas: (1) kepala madrasah yang menjalankan fungsi manajemen satuan pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah; (2) dan komite madrasah/madrasah yang menjalankan fungsi pengarahan, pertimbangan, dan pengawasan akademik.

Guru dengan profesinya sebagai tenaga pendidik dihadapkan pada tuntutan profesi yang berat. Di satu sisi dituntut sebagai pribadi yang matang karena berhadapan dengan peran sebagai pendidik yang patut diteladani, berkarir dengan produktif, serta memiliki kepekaan sosial yang tinggi. Berkaitan dengan hal ini, pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang berkualitas merupakan persoalan mendasar dan mempunyai peran strategis dalam sebuah organisasi. Dengan dukungan sumber daya manusia yang profesional, tentunya sebuah organisasi akan berjalan efektif. Demikian juga dengan Madrasah Aliyah Swasta yang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, yang salah satunya adalah guru.

Pendidik atau Guru merupakan salah satu komponen utama yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan madrasah. Guru merupakan faktor utama yang berkaitan langsung dengan kegiatan proses belajar mengajar di madrasah. Guru merupakan bagian dari tenaga kependidikan yang memegang kunci keberhasilan kegiatan belajar mengajar di madrasah. Untuk mengefektifkan pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar diperlukan guru yang berkualitas dan berkinerja memadai. Tugas guru tidak terbatas sebagai pengajar yang melakukan *transfer of knowledge*, tetapi memiliki multi peran diantaranya sebagai pembimbing yang mendorong potensi, mengembangkan alternatif, dan memobilisasi siswa dalam belajar. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang kompleks terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Guru dituntut untuk menampilkan pribadi yang mampu menjadi teladan bagi siswa.

Guru dalam suatu madrasah dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Guru akan merasakan kepuasan kerja dengan berusaha memenuhi berbagai macam tuntutan kerja melalui terpenuhinya kebutuhan dan penghargaan. Kepuasan kerja merupakan sifat emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Apabila seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan memiliki sikap positif dan menyenangi pekerjaannya.

Kepuasan kerja guru merupakan salah satu sikap kerja guru yang perlu diciptakan di madrasah, agar guru dapat bekerja dengan moral yang tinggi. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut berdampak pada kondisi yang tidak sama, tergantung pada sikap mental pekerja (individu) yang bersangkutan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif, dan tingkat kepuasan kerja yang rendah menjadi ancaman yang akan membawa kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan.

Berdasarkan uraian pemikiran di atas, tampak betapa pentingnya kepuasan kerja guru untuk meningkatkan kualitas kinerja guru.

Berdasarkan data capaian prestasi kinerja guru dalam periode tahun 2020 hanya terdapat 1 orang guru meraih juara 3 dalam penulisan laporan PTK, 1 orang guru meraih juara 3 penulisan artikel tingkat Kota Pekalongan dalam rangka HUT PGRI, 1 orang meraih juara guru berprestasi tingkat Kota Pekalongan, 1 orang guru meraih juara bulu tangkis dan 1

orang guru menjuarai tilawah Qur'an dalam rangka HUT Kemenag Kota Pekalongan. Hal ini masih menunjukkan minimnya prestasi yang dicapai guru-guru madrasah aliyah swasta di Kota Pekalongan. Hasil survey kepada kepala dan guru Madrasah Aliyah swasta di Kota Pekalongan sebanyak 30 (tiga puluh) responden yang dilakukan menggunakan angket melalui google form terkait kepuasan kerja guru.

Beberapa Madrasah Aliyah swasta di kota Pekalongan memiliki ruang kelas yang terletak didekat jalan sehingga suara bising dari luar madrasah bisa terdengar sampai ke ruang kelas. Apalagi ketika proses pembelajaran sedang berlangsung, ruang kelas yang terletak paling dekat dengan sumber bising tersebut menjadi terganggu. Hal ini cukup membuat kurang nyaman guru maupun siswa karena membuat kelas menjadi kurang kondusif. Belum lagi ditambah dengan polusi yang tercemar di sekitar sekolah yang disebabkan oleh macam-macam kendaraan yang berlalu-lalang. Sementara itu, madrasah juga tidak memiliki tempat rekreasi seperti taman untuk para guru setelah seharian melakukan tugasnya. Jadi, ketika guru butuh refreshing karena penat seharian berada di sekolah dengan berbagai macam tugas, tentunya guru tersebut pergi keluar dan mencari tempat yang tepat untuk sekedar menghilangkan penat. e). 53% menyatakan hubungan rekan kerja yang kurang harmonis terkait dengan senioritas. Hal tersebut mengindikasikan masih terdapat permasalahan kepuasan kerja yang terjadi di madrasah aliyah swasta.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja guru tidak bisa terlepas dari peran kepala madrasah sebagai leader. Kepala madrasah merupakan pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga formal yaitu madrasah yang memiliki peranan penting untuk menentukan keberhasilan madrasah. Kepala madrasah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, melaksanakan tugas kepala madrasah, dan bertanggung jawab untuk memimpin madrasah. Kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Menurut Mulyasa kepala madrasah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai *Edukatore, Manajere, Administratore, Leader, Leader, Inovatore* dan *Motivatore* (EMASLIM).

Peran kepala madrasah sebagai leader (pemimpin) memiliki kemampuan dalam mewujudkan kepribadian, pengetahuan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, berkomunikasi, serta bertanggungjawab terhadap pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan di madrasah yang dilakukan oleh seluruh unsur warga madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan madrasah secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sehari-hari.

Wahjosumidjho menyatakan bahwa pemimpin *leader* mengandung konotasi yakni menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, memberi bantuan. Dalam hal ini hasil survei 30 orang responden pada kegiatan peran kepala madrasah sebagai leader.

Berdasarkan data hasil survei diatas menyatakan bahwa kepala madrasah swasta di Kota Pekalongan, telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana yang arus

dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai leader. Namun masih terdapat beberapa point yang belum terlaksana dengan baik oleh kepala madrasah, diantaranya belum maksimal membimbing guru dalam pembuatan RPP. Kepala madrasah swasta kurang maksimal dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi yang telah dilakukannya. Kepala madrasah swasta belum maksimal dalam mengelola kependidikan. Kondisi ini tercermin dari banyak guru yang meninggalkan kelas dengan alasan yang tidak jelas. Semestinya kepala madrasah berani menegur atau memberikan peringatan yang keras kepada guru-guru yang tidak melaksanakan proses belajar mengajar dengan alasan yang tidak jelas. Beberapa kepala madrasah swasta dihadapkan ke berbagai permasalahan yang tidak sedikit diantaranya dalam merencanakan program kepala madrasah terkadang kurang berperan aktif, kurangnya informasi tentang pengembangan profesi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, dalam mengorganisasikan sekolah dan monitoring program kepala madrasah kurang berperan aktif. Tetapi secara langsung kepala madrasah telah membantu kegiatan yang bersifat teknis untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah dalam menjalankan program-program sekolah.

Fakta yang ada di lapangan, hasil wawancara dengan pengawas pada acara supervisi bertempat di MA KH Syafi'i pada hari Sabtu 8 Februari 2021, juga disampaikan bahwa ada kepala madrasah yang belum mempunyai data yang lengkap pada administrasi KBM, tidak memiliki kelengkapan data administrasi BK, tidak ada data administrasi kepegawaian yang lengkap, data administrasi laboratorium, dan data administrasi kesiswaan. Kepala madrasah juga kurang pada koordinasi dengan bawahannya. Kepala madrasah melakukan supervisi hanya satu kali dalam satu tahun. Bahkan ada guru yang tidak disupervisi sama sekali dalam satu tahun. Kondisi ini disebabkan banyaknya kegiatan yang dimiliki kepala madrasah.

Selain peran kepala madrasah, kepuasan kerja guru juga berkaitan erat dengan budaya organisasi madrasah. budaya organisasi dapat menciptakan suasana psikologis di dalam diri guru baik itu bersifat kenyamanan maupun ketidaknyamanan kerja. Menurut Triatna (2015:174) budaya organisasi merupakan nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya dan hal tersebut juga ditularkan kepada setiap personel baru organisasi.

Pelaksanaan budaya organisasi dibutuhkan adanya kesadaran dan motivasi terutama bagi guru. Kebiasaan guru datang tepat waktu dan melaksanakan tugas mengajar dengan baik, sikap dan cara berbicara saat berkomunikasi dengan siswa dan unsur madrasah lainnya, disiplin dalam melaksanakan tugas merupakan kebiasaan, nilai dan teladan yang harus dijaga dalam kehidupan madrasah.

Budaya organisasi madrasah dalam bentuk pembiasaan yang hampir sama yaitu jabat tangan dengan guru setiba di sekolah, guru diberi jadwal piket untuk menunggu anak datang di sekolah, membaca tadarus Quran setiap awal masuk sebelum proses pembelajaran dimulai, sholat dhuha bersama-sama, dan sholat dhuhur berjamaah. Budaya tertib administrasi, seperti setiap hari Sabtu Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) satu minggu ke depan harus dimintakan tanda tangan kepala madrasah, setiap bulan kepala madrasah mengadakan rapat dengan guru, dan pengambilan keputusan kepala madrasah harus melibatkan warga sekolah.

Lingkungan kerja atau budaya organisasi di madrasah merupakan bentukan dari kemampuan seorang pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Perilaku-perilaku yang muncul dari bawahan akan membentuk suatu budaya organisasi yang berhubungan dengan cara kerja mereka. Berdasarkan pengamatan menunjukkan bahwa masih ada sebagian guru yang tidak mau berusaha untuk meningkatkan budaya organisasi madrasah, baik dari sisi kerjasama maupun dari kinerjanya. Fenomena di lapangan budaya organisasi masih rendah terlihat dari kualitas kerja guru di madrasah.

Ada madrasah yang konsisten dalam melakukan pengembangan budaya organisasi melalui pembiasaan secara konsisten, tetapi ada juga madrasah yang kurang konsisten bahkan hanya bertahan beberapa bulan kemudian hilang dan tidak pernah dilakukan lagi, termasuk di bidang administrasi guru yang merupakan tupoksinya. Masih ada guru belum tepat waktu terlihat pada jam kedatangan dan kepulangan di madrasah. sebagian besar guru belum terlihat dalam mempersiapkan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Perangkat pembelajaran dibuat ketika akan dilakukan supervisi. Implementasi skenario rencana pelaksanaan pembelajaran yang telah dipersiapkan pada proses pembelajaran guru tidak konsisten dan masih dominan menggunakan metode ceramah. Masih banyak guru mengajar berdasarkan pengalaman masa lalu dari waktu ke waktu, sehingga merasa hafal materi di luar kepala. Guru masih menggunakan persiapan pembelajaran dengan sangat sederhana dan tidak mau mengikuti perubahan hal-hal baru.

Perilaku-perilaku lain yang ditemukan, yaitu guru terlambat masuk ke dalam kelas untuk memberikan pelajaran, guru ada yang merokok di dalam lingkungan madrasah, guru ada yang ngobrol membicarakan berita-berita yang hangat yang ada di media sosial, guru ada yang duduk di atas meja ketika menjelaskan pelajaran di dalam kelas, guru ada yang berpakaian rapi dan ada juga yang tidak rapi. Sehingga adanya budaya organisasi tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap guru-guru yang lain, bahkan diikuti oleh guru-guru yang lain. Seyogyanya organisasi yang baik akan tergambar dari budaya atau perilaku-perilaku yang baik dari anggota organisasinya yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian dari tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah swasta Kota Pekalongan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti Peran kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi guru, kinerja guru, lingkungan organisasi, budaya organisasi, pengalaman kerja, beban kerja, dan lain -lain. Dari semua faktor di atas maka peneliti lebih memfokuskan pada dua faktor saja, yaitu peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi karena dari dua faktor tersebut menurut dugaan sementara peneliti memberi pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja guru. Akibat peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi yang kurang baik maka akan berdampak pada kepuasan kerja guru.

#### **a. Kepuasan Kerja Guru**

Sutrisno (2010, hlm. 75) ‘kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut fektor fisik dan psikologis’ Luthan (Kaswan, 2012, hlm. 283), mendefinikan “kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang sangat penting”. Handoko (2001, hlm. 193) mengartikan “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang

menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap, perasaan, kondisi atau keadaan emosional dalam menilai pekerjaannya sebagai pekerja apakah positif atau negatif, semakin positif sikap atau perasaan dia terhadap sekolah tempat dimana dia bekerja tersebut maka semakin nyaman dia berada di lembaga tersebut, dia akan bertahan di situ dan tidak akan pernah merasa ingin mencari pekerjaan lain ke luar.

Di sekolah guru sebagai pendidik akan merasa puas ketika apa yang sudah mereka kerjakan mendapatkan hasil yang baik sehingga memang mereka tidak sia-sia dalam melaksanakan pembelajaran Hoy & Miskel (2001, hlm. 303) dalam bidang pendidikan mendefinisikan bahwa “kepuasan kerja sebagai sikap saat ini atau masalah lalu yang dihasilkan ketika seorang pendidik menilai pekerjaan mereka”. Guru akan merasakan kepuasan jika usahanya dalam proses belajar-mengajar berhasil yaitu dengan kelulusan misalnya, bisa membenahi ahlik siswa dan lainnya.

Sedangkan Kepuasan kerja guru menurut Munir (2010:77) “adalah keseluruhan perasaan guru yang berkenaan dengan berbagai aspek pekerjaan yang meliputi sumberdaya pendidikan, proses belajar mengajar, prestasi madrasah, penghasilan, dan penghargaan serta kebebasan melakukan aktivitas”.

Dari paparan tentang kepuasan kerja guru dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah keseluruhan perasaan yang positif dalam suatu pekerjaannya sehingga dia bebas melaksanakan tugasnya dengan tenang, kepuasan disini bukan saja tentang gaji akan tetapi dengan kultur dia bekerja begitu juga dengan hubungan-hubungan komunikasi antar sesama di sekolah tersebut.

#### **b. Peran Kepala Madrasah**

Kepala madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah, tempat terselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Karwati, 2013: 37). Kepala sekolah / madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan (Permendiknas Nomor 13 tahun 2007). Kepala madrasah ialah pemimpin yang kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah Daryanto dikutip Asmani (2012: 16). Menurut Mulyasa (2009: 97-98) bahwa peran kepala sekolah harus mampu melakukan pekerjaannya sebagai *edukator, manajer, administrator, Leader* (EMAS). Perkembangan selanjutnya, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berperan sebagai *educator, manager, administrator, Leader, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 28 tahun 2010 tentang tugas tambahan guru sebagai kepala sekolah dan perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) kepala sekolah sebagai *educator, manager, administrator, Leader, leader, entrepreneur, dan climate creator* (EMASLEC). Menurut Karwati (2013: 37) peran kepala sekolah adalah EMASLEC yang merupakan penyempurnaan tugas kepala sekolah sebelumnya, yaitu *educator,*

*manager, administrator, Leader, leader, inovator, dan motivator* atau disingkat dengan EMASLIM.

Peran kepala madrasah menjadi tumpuan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Menurut Mulyasa (2009: 151) bahwa kepuasan kerja guru sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Adapun hal-hal yang dikelola dalam manajemen sumber daya manusia tiada lain mengatur dan menetapkan program-program yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut: a) menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan personil sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*, b) menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan personil berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the right job*, c) menetapkan kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian, d) meramalkan kebutuhan SDM di masa yang akan datang, e) memonitor regulasi dan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) dalam Karwati (2013: 115) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: a) *educator* (pendidik), b) *manager*, c) *administrator*, d) *Leader* (penyelia), e) *leader* (pemimpin), f) pencipta iklim kerja, dan g) wirausahawan. Peran kepala sekolah / madrasah sebagai pendidik diantaranya komitmen terhadap kegiatan belajar mengajar dan memfasilitasi serta mendorong agar para guru meningkatkan kompetensinya. Ada kalanya kepala madrasah tidak memfasilitasi guru untuk meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan uraian dan pendapat ahli di atas dapat dikemukakan bahwa peran kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah melaksanakan pekerjaan bersama guru dan warga madrasah untuk mewujudkan kualitas madrasah dalam peran sebagai *educator, manager, administrator, Leader, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM).

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. (Mulyasa hal. 115)

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. (Ibid hlm. 115)

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah. Ngalim Purwanto (2017 ; 115-116).

Kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal. Daryanto (2006;83) mengatakan, bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan tentang pengertian peran kepala madrasah sebagai leader merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (madrasah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan, karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi madrasah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (madrasah), dan bekerja sama dengan tenaga kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

### **c. Budaya Organisasi**

Colquitt, Le Pine dan Wesson (2009) menjelaskan budaya organisasi merupakan berbagi pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Proses tersebut tidak terlepas dari peranan pimpinan dalam menginternalisasi aturan norma, nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.



Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita ditempat kerja dan budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai “budaya organisasi” menyiratkan tiga hal, yakni pertama, budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Ketiga, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*shared*).

Luthans (2011:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari. Robbins dan Judge dalam Wibowo (2010:256) berpendapat bahwa: Dalam berbagai literatur banyak dikemukakan pengertian budaya organisasi ialah keteraturan perilaku yang dapat dilihat, pada saat orang berinteraksi, seperti menggunakan kata-kata, simbol-simbol, mimik, kualitas kerja, penghargaan terhadap atasan atau bawahan. Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi- organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

## **B. METODOLOGI**

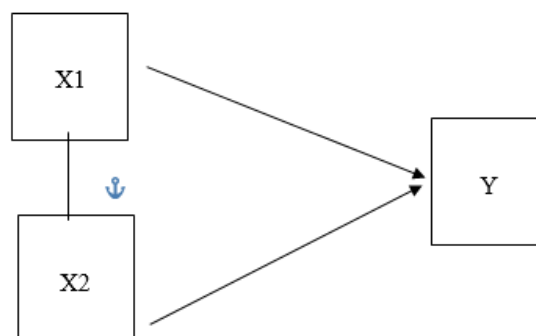
Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Cresweel (2010, hlm. 24) menyatakan bahwa, “pendekatan kuantitatif adalah pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survey untuk menentukan frekuensi dan prosentase tanggapan mereka”. Menurut Cresweel (2010) dalam pendekatan kuantitatif ini penelitian akan bersifat pre-determined,

analisis data statistik serta interpretasi data statistik. Peneliti yang menggunakan pendekatan kuantitatif akan menguji suatu teori dengan cara merinci suatu hipotesis-hipotesis yang spesifik, lalu mengumpulkan data untuk mendukung atau membantah hipotesis-hipotesis tersebut.

Pendekatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis kuantitatif berdasarkan informasi statistika. Pendekatan penelitian dalam menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variabel-variabel dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi. Selain itu, penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2012, hlm. 11) adalah sebagai berikut: metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan suatu pendekatan di dalam penelitian untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji data statistik yang akurat. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh peran kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

Penelitian ini bermaksud mengetahui pengaruh yang terdapat antara tiga variabel, yakni variabel peran kepala madrasah sebagai leader (X1), variabel budaya organisasi (X2), dan kepuasan kerja guru (Y), sehingga desain penelitian dinyatakan seperti pada gambar berikut :



Gambar 1. Desain penelitian

### Populasi

Populasi adalah jumlah penduduk atau seluruh objek yang menjadi fokus penelitian. Populasi menurut Sudjana mengandung arti sebagai totalitas nilai hasil mengukur atau menghitung baik kuantitatif maupun kualitatif dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya, sedangkan sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi. Sejalan dengan ini, Arikunto mengatakan populasi adalah keseluruhan objek penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Madrasah Aliyah

Swasta di Kota Pekalongan, Jawa Tengah, yaitu sebanyak 109 orang guru dari 6 (enam) madrasah, antara lain MA Salafiyah, MA Hidayatul Athfal, dan MA KH. Syafi'i, MA. Ribatul Mutaalimin, MA. Yapensa, dan MA Al Mubarak.

### Sampel

Untuk mengetahui jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel.

N = ukuran populasi.

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditaksir atau diinginkan 5%

$$n = \frac{109}{1 + 109 (0,05)^2}$$
$$n = 85,66$$

Jadi hasil sampel yang digunakan sebesar 85,66 dibulatkan menjadi 86.

### Penyusunan Instrumen

Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Validitas adalah sejauh mana suatu alat ukur itu menunjukkan ketepatan dan kesesuaian. Menurut Husein Umar (dalam Sugiyono, 2017: 352) validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikelompokkan. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan bisa disebut tepat.

Menurut Sugiyono (2017: 183) penelitian yang valid adalah hasil penelitian yang memiliki kesamaan antara data terkumpul dan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

Berikut rumus mencari koefisien korelasi. Sugiyono (2017: 356).

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

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

x = Skor item instrument

y = Skor total item instrumen dalam variabel

n = Jumlah responden

Apabila nilai korelasi (r hitung) di atas 0,3 maka dapat dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi (r hitung) di bawah 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

### Teknik Analisis Data

Sugiyono (2017:261) analisis regresi ini digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variable independen (X) terhadap variable dependen (Y). Kemudian untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dihitung koefisien korelasi. Jenis korelasi hanya bias digunakan pada hubungan variabel garis lurus (linier) adalah korelasi Pearson product moment (r).

Sugiyono (2017:275) Analisis regresi berganda, yaitu teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh peran kepala madrasah sebagai leader (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja guru (Y). Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja guru

a = Bilangan konstanta

b1 = Koefisien regresi

b2 = Koefisien regresi

X1 = Peran kepala Madrasah sebagai leader

X2 = Bilangan konstanta

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL

Dalam penelitian ini ada tiga hipotesis yang harus diuji, dimana hipotesis 1 dan 2 menggunakan analisis regresi linier sederhana dan hipotesis 3 diuji dengan menggunakan analisis linier ganda.

#### a. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama (Ha) dalam penelitian ini berbunyi terdapat pengaruh peran kepala madrasah sebagai leader terhadap kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan. Untuk menguji hipotesis pertama ini digunakan analisis regresi linier sederhana. Dengan bantuan program Statistik IBM SPSS 24, diperoleh rangkuman data hasil analisis regresi linier sederhana seperti pada tabel berikut :

Tabel 1. Data Uji Koerlasi X1 dan Y

Correlations			
		Peran Kepala Madrasah sebagai Leader	Kepuasan Kerja Guru
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja Guru	0.821	1.000
	Peran Kepala Madrasah sebagai Leader	1.000	0.821

Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja Guru	0.000	
	Peran Kepala Madrasah sebagai Leader		0.000
N	Kepuasan Kerja Guru	86	86
	Peran Kepala Madrasah sebagai Leader	86	86

Berdasarkan tabel 1. di atas nilai sig  $0,000 < 0,05$  hal ini berarti ada korelasi yang signifikan antara variabel peran kepala madrasah sebagai leader dengan kepuasan kerja guru. Dari tabel tersebut dapat dilihat nilai  $r$ -hitung  $0,821 > r$ -tabel  $0,1786$  hal ini juga menunjukkan bahwa ada hubungan atau korelasi antara variabel peran kepala madrasah sebagai leader dengan kepuasan kerja guru. Nilai  $r$  sebesar  $0,821$  hal ini artinya terjadi hubungan kuat antara variabel peran kepala madrasah sebagai leader dengan kepuasan kerja guru.

Tabel 2. Signifikan Model Hubungan (X1) terhadap (Y)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16688.176	1	16688.176	<b>174.064</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
Residual	8053.417	84	95.874		
Total	24741.593	85			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

b. Predictors: (Constant), Peran Kepala Madrasah sebagai Leader

Berdasarkan tabel 2. Anova<sup>a</sup> tersebut diketahui bahwa F-hitung sebesar  $174,064$  lebih besar dari F-tabel  $1,433$ , nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel peran kepala madrasah sebagai leader berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan atau hipotesis pertama ( $H_a$ ) dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui besar-kecilnya pengaruh dari variabel peran kepala madrasah sebagai leader terhadap kepuasan kerja guru dapat dijelaskan melalui hasil data uji summary pada tabel berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi (X1) terhadap (Y)

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.821 <sup>a</sup>	0.674	0.671	9.79153	1.992

a. Predictors: (Constant), Peran Kepala Madrasah sebagai Leader

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan data tabel 3. diatas dapat diketahui nilai hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai R-square ( $R^2$ ) sebesar  $0,674$  yang berarti  $67,4\%$  variasi variabel independen peran kepala madrasah sebagai leader dapat mempengaruhi

variabel dependen kepuasan kerja guru, sedangkan sisanya 32,6 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini, antara lain kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil, Abdurrahmat (2006).

Persamaan regresi dari variabel peran kepala madrasah sebagai leader (X1) terhadap kedisiplinan guru (Y) dapat dijelaskan berdasarkan tabel uji koefisien regresi sebagai berikut :

Tabel 4. Data uji Regresi X1 terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	21.235	7.420		2.862	0.005
1 Peran Kepala Madrasah sebagai Leader	0.830	0.063	0.821	13.193	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana seperti pada tabel 4. tersebut di atas maka dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 \text{ atau } Y = 21,235 + 0,830X_1$$

Nilai konstanta pada persamaan regresi di atas 21,235 hal ini berarti jika variabel peran kepala madrasah sebagai leader dianggap konstan, maka kedisiplinan guru sebesar 21,235. Nilai positif (0,830) yang terdapat pada koefisien regresi variabel peran kepala madrasah sebagai leader menggambarkan bahwa hubungan antara variabel peran kepala madrasah sebagai leader dengan kepuasan kerja guru adalah searah artinya jika peran kepala madrasah sebagai leader semakin baik, maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya jika peran kepala madrasah sebagai leader kurang baik, maka kepuasan kerja guru semakin rendah. Hal ini berarti semakin baik peran kepala madrasah sebagai leader, maka kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan semakin meningkat. Demikian juga sebaliknya, semakin kurang baik peran kepala madrasah sebagai leader, maka kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan semakin menurun.

### b. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis pertama (Ha) dalam penelitian ini berbunyi terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan. Untuk menguji hipotesis pertama ini digunakan analisis regresi linier sederhana. Dengan bantuan program Statistik IBM SPSS 24, diperoleh rangkuman data hasil analisis regresi linier sederhana seperti pada tabel berikut :

Tabel 5. Data Uji Korelasi X2 dan Y

Correlations			
		Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja Guru
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja Guru	0.837	1.000

	Budaya Organisasi	1.000	0.837
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja Guru	0.000	
	Budaya Organisasi		0.000
N	Kepuasan Kerja Guru	86	86
	Budaya Organisasi	86	86

Berdasarkan tabel 5. di atas nilai sig  $0,000 < 0,05$  hal ini berarti ada korelasi yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru. Dari tabel tersebut dapat dilihat nilai  $r$ -hitung  $0,837 > r$ -tabel  $0,1786$  hal ini juga menunjukkan bahwa ada hubungan atau korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru. Nilai  $r$  sebesar  $0,837$  hal ini artinya terjadi hubungan kuat antara variabel budaya organisasi  $r$  dengan kepuasan kerja guru.

Tabel 4.21 Signifikan Model Hubungan (X2) terhadap (Y)

**Anova<sup>a</sup>**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17348.863	1	17348.863	<b>197.127</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	7392.730	84	88.009		
	Total	24741.593	85			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 5. Anova<sup>a</sup> tersebut diketahui bahwa  $F$ -hitung sebesar  $197,127$  lebih besar dari  $F$ -tabel  $1,433$ ., nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan atau hipotesis pertama ( $H_a$ ) dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui besar-kecilnya pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dapat dijelaskan melalui hasil data uji summary pada tabel berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (X2) terhadap (Y)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.837 <sup>a</sup>	0.701	0.698	9.38129	2.147

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan data tabel 6. diatas dapat diketahui nilai hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai  $R$ -square ( $R^2$ ) sebesar  $0,701$  yang berarti  $70,1\%$  variasi variabel independen budaya organisasi dapat mempengaruhi variabel dependen kepuasan kerja guru, sedangkan sisanya  $29,9\%$  dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini, antara lain kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil, Abdurrahmat (2006).

Persamaan regresi dari variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kedisiplinan guru (Y) dapat dijelaskan berdasarkan tabel uji koefisien regresi sebagai berikut :

Tabel 7. Data uji Regresi X<sub>2</sub> terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	18.714	7.153		2.616	0.011
	Budaya Organisasi	0.831	0.059	0.837	14.040	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana seperti pada tabel 7. tersebut di atas maka dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = a + bX_2 \text{ atau } Y = 18,874 + 0,831X_2$$

Nilai konstanta pada persamaan regresi di atas 18,874 hal ini berarti jika variabel budaya organisasi dianggap konstan, maka kedisiplinan guru sebesar 18,874. Nilai positif (0,831) yang terdapat pada koefisien regresi variabel budaya organisasi menggambarkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru adalah searah artinya jika budaya organisasi semakin baik, maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya jika budaya organisasi kurang baik, maka kepuasan kerja guru semakin rendah. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi, maka kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan semakin meningkat. Demikian juga sebaliknya, semakin kurang baik budaya organisasi, maka kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan semakin menurun.

### c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pada pengujian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dan Budaya Organisasi secara Bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Guru di MA Swasta Kota Pekalongan”. Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (software) computer program IBM SPSS 24. Hasil pengujian terhadap model regresi ganda terhadap variabel peran kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8. Data Uji Korelasi Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, terhadap Y

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.862 <sup>a</sup>	0.743	0.737	8.74441	2.076

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Peran Kepala Madrasah sebagai Leader

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan data uji korelasi pada tabel 8. diperoleh nilai r sebesar 0,852 > r-tabel 0,1786 hal ini menunjukkan terjadi hubungan yang sangat kuat antara variabel peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.



Tabel 9. Data Uji Signifikan Model Hubungan Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Anova <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	18395.028	2	9197.514	<b>120.285</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	6346.565	83	76.465		
	Total	24741.593	85			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Peran Kepala Madrasah sebagai Leader

Berdasarkan data pada tabel 9. diatas dapat diketahui, nilai hasil uji F (F-test) diperoleh nilai F-hitung sebesar 120,285 Dimana jika F-hitung >F-tabel atau (120,285>1,434) dengan taraf signifikan 5% dengan nilai p-value (0,000<0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan, atau hipotesis ketiga (Ha) dapat diterima.

Untuk mengetahui besar-kecilnya pengaruh dari variabel kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru, dapat dijelaskan melalui hasil data uji summary pada tabel berikut ini.

Tabel 10. Data Uji Besaran Pengaruh Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.862 <sup>a</sup>	0.743	0.737	8.74441	2.076

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Peran Kepala Madrasah sebagai Leader

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan data tabel 10. diatas dapat diketahui nilai hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai R-Square ( $R^2$ ) sebesar 0,743 yang berarti variabel independen kepala madrasah sebagai leader dan variabel budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kepuasan kerja guru sebesar 74,3,2% sedangkan sisanya 25,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini, antara lain kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil, Abdurrahmat (2006)..

Persamaan regresi dari variabel kepala madrasah sebagai leader dan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru, dijelaskan dengan tabel uji koefisien regresi sebagai berikut :

Tabel 11. Data uji Koefisien Regresi Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	12.114	6.902		1.755	0.083

Peran Kepala Madrasah sebagai Leader	0.397	0.107	0.393	3.699	0.000
Budaya Organisasi	0.498	0.105	0.502	4.725	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi linier ganda seperti pada tabel 11. di atas, maka dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 \text{ atau } Y = 12,114 + 0,397X_1 + 0,498X_2$$

Pada persamaan regresi di atas diketahui nilai konstanta sebesar 12,114 sehingga dapat dikatakan jika variabel kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi dianggap konstan, maka kepuasan kerja guru sebesar 12,114. Nilai positif pada koefisien regresi menggambarkan bahwa hubungan antara variabel kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan adalah searah artinya jika semakin baik kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin tidak baik peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi maka kepuasan kerja guru juga semakin rendah.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh peran kepala madrasah sebagai Leader terhadap Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa peran kepala madrasah sebagai leader di MA Swasta Kota Pekalongan termasuk dalam kategori cukup baik sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar guru MA Swasta di Kota Pekalongan berpendapat bahwa peran kepala madrasah sebagai leader di madrasah berada pada kondisi cukup baik.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara peran kepala madrasah sebagai leader terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,821 yang dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara peran kepala madrasah sebagai leader dengan kepuasan kerja guru dengan tingkat hubungan yang kuat. Sedangkan besarnya pengaruh peran kepala madrasah sebagai leader terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,674 artinya besar sumbangan variabel peran kepala madrasah sebagai leader untuk mempengaruhi kepuasan kerja guru sebesar 67,4% dan sisanya 32,6% kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh variabel lain selain peran kepala madrasah sebagai leader.

Dengan persamaan regresi:  $Y = 21,235 + 0,830X_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara peran kepala madrasah sebagai leader terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai regresi sebesar 0,830 dengan signifikansi sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan signifikan, maka semakin baik peran kepala madrasah sebagai leader maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja guru. Begitu juga sebaliknya jika peran kepala madrasah sebagai leader kurang maka akan menurun pula kepuasan kerja guru.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa budaya organisasi di MA Swasta Kota Pekalongan termasuk dalam kategori cukup baik sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar guru MA Swasta Kota Pekalongan berpendapat bahwa budaya organisasi di madrasah berada pada kondisi cukup baik.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,83 yang dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru dengan tingkat hubungan yang kuat. Sedangkan besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,701 artinya besar sumbangan variabel budaya organisasi untuk mempengaruhi kepuasan kerja guru sebesar 70,1% dan sisanya 29,9% kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh variabel lain selain budaya organisasi.

Dengan persamaan regresi:  $Y = 18,874 + 0,831X_2$ , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai regresi sebesar 0,831 dengan signifikansi sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan signifikan, maka semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja guru. Begitu juga sebaliknya jika budaya organisasi kurang maka akan menurun pula kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aziizah (2018), bahwa korelasi antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,745 atau kurang lebih sekitar 74,5%. Dengan kata lain, keberhasilan kepuasan kerja guru dipengaruhi sebesar 74,5% oleh budaya organisasi. Sehingga hanya tersisa 25,5% yang dipengaruhi oleh faktor atau aspek-aspek lain. Presentase yang cukup besar ini menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru memang benar-benar mempengaruhi ketercapaian kepuasan kerja guru yang baik.

## 3. Pengaruh peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan termasuk dalam kategori cukup baik sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar guru MA Swasta di Kota Pekalongan berpendapat bahwa kepuasan kerja guru di madrasah berada pada kondisi cukup baik.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru masing-masing sebesar 0,821 dan 0,837 yang dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru dengan tingkat hubungan yang kuat. Sedangkan besarnya pengaruh peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru secara simultan adalah sebesar 0,743 artinya besar sumbangan variabel peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi secara simultan untuk mempengaruhi kepuasan kerja guru sebesar 74,3% dan sisanya 25,7% kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh variabel lain selain peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi.

Dengan persamaan regresi:  $Y = 12,114 + 0,397X_1 + 0,498X_2$ , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai regresi peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi masing-masing sebesar 0,397 dan 0,498 dengan signifikansi masing-masing sebesar 0,000 dan 0,000 kurang dari 0,05. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan signifikan, maka semakin baik peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja guru. Begitu juga sebaliknya jika peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi kurang maka akan menurun pula kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rosmaini (2019), bahwa hasil penelitian motivasi kerja, budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan secara tidak langsung juga signifikan pengaruhnya terhadap kinerja guru.

#### D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Ada pengaruh peran kepala madrasah sebagai leader terhadap kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan. Nilai korelasi 0,821 (sig<0,05). Kontribusi peran kepala madrasah sebagai leader terhadap kepuasan kerja guru 67,4% sedangkan sisanya sisanya 32,6% dipengaruhi oleh faktor lain.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan. Nilai korelasi 0,831 (sig<0,05). Kontribusi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru 70,1% sedangkan sisanya sisanya 29,9% dipengaruhi oleh faktor lain.
3. Ada pengaruh peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru di MA Swasta Kota Pekalongan. Nilai korelasi 0,821 dan 0,837 (sig<0,05). Kontribusi peran kepala madrasah sebagai leader dan budaya organisasi secara bersama terhadap kepuasan kerja guru 74,3% sedangkan sisanya sisanya 25,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Amiruddin, M. Yusuf. 2016. "Audit Sumber Daya Manusia pada Dinas pendidikan pemuda dan Olah Raga Kabupaten Ende". *Jurnal Ilmu Keislaman*. Vol. 1.
- Bayangkara, IBK. 2011. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Daryanto, 2006. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Edison, Emron, dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu April 2016. Bandung: Alfabeta.

- Hasibuan, Malayu, S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kinicki, Angelo Kreitner, Robert, Sinding, Knud Waldstrøm, Christian (2014) *Organisational behavior* McGraw Hill Education.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk. Yogyakarta: ANDI
- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Ngalm, 2017 *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja Dan produktivitas Kerja, Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dan Lingkungan Kerjanya*. Cetakan Pertama. Penerbit Mandar Manju : Bandung.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima (Edisi Revisi), Januari 2016. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sondang, Siagian P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sumber Aksara.
- Sondang, Siagian P. 2013. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Subekhi, Ahmad dan Jauhar, Mohammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Suharsimi. Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta : Rineka Cipta. 2002.
- Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.(Bandung : Alfabeta, 2014).
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susilo, Willy Pidarta, Made. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia* Jakarta: Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja Tunggal. 2000. *Management Audit Suatu Pengantar*, Edisi Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah, 1995. *Prilaku Organisasi Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta:PT Raya Grafindo.
- Usman,H. 2006. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* : Yogyakarta : Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, (2001). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa Budi Suprianto. Jakarta:Indeks Kelompok Gramedia.
- Zainal, Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad dan H. Mansyur Ramly. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.