

**PENGARUH PERAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SD NEGERI
DI KECAMATAN TENGARAN KABUPATEN SEMARANG**

Harti Handayani¹, M.Th.Retnaningdyastuti², Fenny Roshayanti².

¹⁾ Guru di Kabupaten Semarang

²⁾ Dosen Universitas PGRI Semarang

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui pengaruh peran Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru, (2) mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru, dan (3) mengetahui pengaruh peran Kepala Sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang.

Populasi penelitian 320 guru SD Negeri di kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang. Sampel 76 guru yang dipilih secara *proporsional random sampling*. Pengambilan data melalui kuesioner. Uji validitas, reliabilitas, normalitas data, linearitas, multikolinearitas, heterokedastisitas, uji regresi tunggal dan regresi ganda menggunakan SPSS for windows 21.

Hasil penelitian diperoleh kesimpulan (1) pengaruh peran Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 33,7% dengan persamaan regresi $\hat{Y}=77,556 + 0,248 X_1$, (2) pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 29,8 % dengan persamaan regresi $\hat{Y}= 63,114 + 0,483 X_2$, dan (3) pengaruh peran Kepala Sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 37,4%, persamaan regresi dengan koefisien positif $\hat{Y}= 62,504 + 0,166 X_1+ 0,239 X_2$

Saran penelitian (a) dinas pendidikan hendaknya melakukan monitoring terhadap kinerja Kepala Sekolah secara terprogram, membuat program pengukuran iklim organisasi sekolah, memonitoring dan evaluasi kedisiplinan guru serta melakukan pembinaan kepala sekolah dan guru secara intensif (b) kepala sekolah hendaknya memperkuat iklim organisasi sekolah sehingga tercipta kegiatan belajar mengajar yang lebih kondusif, serta melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan (c) guru hendaknya meningkatkan kepatuhan dan kedisiplinan dalam bekerja untuk mewujudkan kegiatan KBM yang lebih baik dan mendukung program kerja kepala sekolah.

Kata kunci: peran kepala sekolah, iklim organisasi, kepuasan kerja guru

A. PENDAHULUAN

Data dari Pengawas TK/ SD Kecamatan Tenganan pada tanggal 16 april 2018 berdasarkan monitoring dan evaluasi tahun 2017, walaupun guru sudah memperoleh gaji dan tunjangan profesi, belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pendidikan, kepuasan kerja guru rendah, hal tersebut dibuktikan dari: (1) hasil UKG masih rendah (50,02), (2) hasil kompetisi prestasi siswa tingkat kabupaten Semarang tidak meraih

kejuaraan, (3) guru sering terlambat datang di sekolah, pulang sebelum pukul 14.00, (4) pemahaman kompetensi guru belum maksimal, tidak memahami regulasi, (5) kurangnya pengawasan, (6) kurangnya pengembangan diri, (7) kurang memaksimalkan KKG (Kelompok Kerja Guru) dalam pengembangan keprofesionalan guru, (8) presentasi kenaikan pangkat rendah.

Fakta di sekolah menurut pengawas TK SD berdasarkan wawancara pada tanggal 20 April 2018, menunjukkan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Tenganan sangat rendah, antara lain: (1) RPP bukan buatan sendiri, (2) pembelajaran belum bervariasi, (3) pembelajaran tidak menggunakan IT dan alat peraga, (4) penentuan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) tidak berdasarkan proses, (5) pembelajaran di kelas tidak inovatif, (6) guru tidak membuat persiapan mengajar dengan baik, (7) guru tidak membuat program penilaian, (8) metoda ceramah mendominasi proses pembelajaran, (9) guru kurang mengembangkan bakat, minat serta kreatifitas siswa, (10) tidak disiplin waktu dan administrasi, (11) pengelolaan kelas tidak rapi dan kurang bersih, (12) guru tidak respek dengan pembaharuan ilmu pengetahuan dan teknologi, (13) malas belajar dan tidak gemar membaca, (14) guru tidak melihat adanya krisis pada dunia pendidikan, kinerjanya rendah, dan berfokus pada prosedur bukan prestasi.

Hal tersebut membuktikan kualitas pendidikan menurun, semangat, loyalitas, komitmen, motivasi berprestasi dan dedikasinya rendah. Tidak disiplin waktu dan administrasi, kurang kreatif dan inovatif, kurang respons terhadap pembaharuan, dan malas belajar TIK serta pengembangan diri.

Kepuasan kerja guru akan terbentuk melalui budaya atau kultur yang diawali dengan system keyakinan, nilai-nilai hidup, *mindset* dan niat atau tujuan atau cita-cita yang merupakan kekuatan manusia diwarnai pola kepemimpinan (*people power, leadership*). Struktur (regulasi dan SOP) merupakan kekuatan sistem (*power system*), harus ada pembagian tugas yang jelas dan komunikasi terbuka antar warga sekolah. Kepuasan kerja guru tidak lepas dari dukungan rekan kerja dan pimpinan, hubungan antar warga sekolah yang kondusif akan menyokong kepuasan dalam bekerja, sebaliknya hubungan yang tidak harmonis akan menurunkan semangat kerja.

Dari hasil wawancara dengan 5 (lima) guru di Gugus Sutomo pada tanggal 16 Mei 2018, penyebab ketidakpuasan kerja guru antara lain: (1) sekolah tidak adil dalam memberikan *reward* atas prestasi guru, (2) beban administrasi yang banyak (32 macam), (3) hubungan antar guru dan kepala sekolah kurang harmonis, (4) dukungan rekan kerja kurang maksimal, (5) tugas tambahan yang bukan merupakan tupoksinya dan kenaikan pangkat yang sulit khususnya golongan IV, harus membuat minimal tiga penelitian ilmiah, diseminarkan dan diurnalkan, (6) penerapan kurikulum 2013.

Penerapan kurikulum 2013 menjadi penyebab menurunnya kepuasan kerja guru antara lain: skenario yang ditetapkan jumlah jam tidak sesuai dengan kebutuhan guru di lapangan, guru mengalami kesulitan dengan proses penilaian (harian, sub tema, mid semester dan semester), bagi guru yang tidak kreatif dalam mengembangkan materi mengakibatkan materi yang diterima siswa sangat minim, pembelajaran tematik masih sulit diterapkan pada prakteknya menjadi mapel lagi, dan evaluasi setiap akhir sub tema mengakibatkan siswa tidak maksimal dalam berpikir. Hal tersebut membebani tugas guru diluar tanggung jawab mengajar, administrasi dan persiapan mengajar beserta instrumen penilaian yang harus dipersiapkan setiap hari.

Ketidakpuasan kerja guru perlu mendapat perhatian khusus terutama dari kepala sekolah dalam membimbing dan mengarahkan para bawahan serta memberi dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan serta memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan organisasi sekolah dapat tercapai apabila melibatkan semua elemen yang ada di dalam organisasi. Menggerakkan orang-orang di dalam organisasi, membimbing dan mengarahkan adalah peran dan tugas kepala sekolah. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan di sekolah (Priansa, 2014: 34).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2009: 24). Mulyasa juga menjelaskan bahwa setiap kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap seluruh aspek operasional penyelenggaraan sekolah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pada pengawasan. Mulyasa (2009: 98) menyatakan bahwa kepala

sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM)*.

Kenyataan di lapangan terkait peran kepala sekolah, Pengawas TK/ SD menyampaikan bahwa kepala sekolah selaku manajer belum maksimal mengelola kependidikan disebabkan kompleksnya masalah, antara lain: (1) kepala sekolah datang terlambat di sekolah, (2) tidak melaksanakan supervisi akademik untuk membantu guru dalam proses belajar mengajar, (3) hubungan kepala sekolah dan guru kurang harmonis, (4) kepala sekolah kurang transparan dalam kepemimpinannya, (5) kepala sekolah memberi tugas tanpa tagihan, (6) tidak membimbing guru dalam membuat perencanaan mengajar, (7) tidak menegur guru yang tidak disiplin (guru ijin atau meninggalkan kelas dengan alasan yang tidak penting), (8) tidak melakukan pengamatan dan pemantauan dalam proses pembelajaran, (9) membiarkan guru yang tidak membuat perencanaan pembelajaran.

Faktor penyebab kurangnya semangat kepala sekolah dalam menjalankan perannya, berdasarkan wawancara dengan 4 (empat) kepala sekolah di Kecamatan Tenganan pada tanggal 12 April 2018, antara lain: (1) beberapa kepala sekolah mempunyai tugas diluar tupoksinya sebagai pengurus KKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia), bendahara koperasi guru se-kecamatan, tim PAK (Penetapan Angka Kredit), (2) laporan dinas yang sifatnya segera ditindaklanjuti, (3) tidak ada bimtek manajerial sehingga kepala sekolah bekerja sesuai kemampuan dan kreatifitas masing-masing, (4) program-program kepala sekolah kurang mendapat dukungan dari warga sekolah.

Kepala sekolah yang tidak melaksanakan perannya dengan baik menjadi sumber ketidakpuasan kerja guru. Hendaknya seorang kepala sekolah benar-benar memahami dan menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya. Disamping peran kepala sekolah, diduga peningkatan kepuasan kerja guru juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Aktifitas organisasi merupakan aktifitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi, agar terjalin kerjasama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis di antara anggota organisasi.

Iklm organisasi diindikasikan sebagai salah satu faktor lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja guru. Iklm organisasi merupakan kondisi, suasana, kehangatan, kekeluargaan yang dirasakan oleh semua warga sekolah. Iklm sekolah yang kondusif baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Iklm organisasi menjadi sesuatu yang penting karena dapat menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya alam dan produktivitasnya. Perubahan iklm yang terjadi di sekolah akan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan dalam mencapai target yang akan dicapai. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan tempat belajar, sehingga mempunyai tugas pokok menciptakan iklm Sekolah yang kondusif. Iklm organisasi merupakan kondisi, suasana, kehangatan, kekeluargaan yang dirasakan oleh semua warga sekolah.

B. KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Danim (2010: 218) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kombinasi aspek ekonomis, psikologis, sosiologis, kultural, aktualisasi diri, penghargaan, dan suasana lingkungan. Kepuasan kerja merupakan orientasi sikap individu untuk berperan dalam pekerjaan yang sedang ditekuninya. Sedangkan Suparyadi (2015: 437), menyampaikan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu refleksi dari kinerja, cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh individu. Lebih lanjut Suparyadi menyatakan bahwa ketika seseorang memiliki suatu kebutuhan (karsa) yang perlu dipenuhi maka ia akan melakukan berbagai upaya dengan mengerahkan pikiran, tenaga, waktu, dan kemungkinan harus mengambil resiko yang dapat terjadi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemudian, individu tersebut akan berpikir (cipta) untuk mengevaluasi apakah segala upayanya itu memberikan hasil yang dapat memenuhi kebutuhannya.

Waluyo (2015: 127) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Makin positif sikap kerjanya makin besar kepuasan kerjanya.

Handoko (2014: 193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang memandang pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Berbagai kebijakan personalia akan memiliki dampak pada iklim organisasi yang akan membentuk lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja akan terbentuk pada keadaan seperti itu.

Sedangkan Hartatik (2014: 225), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Hartatik juga mengatakan bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungannya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku di dalam dirinya.

Sutrisno (2011: 76) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Sutrisno juga menyatakan bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Sedangkan Wexley dan Yuki dalam (Fattah, 2014: 84) melihat kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya.

Menurut pendapat Luthans (2012: 243) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Luthans juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Pendapat senada disampaikan Fattah (2014: 84) mendeskripsikan kepuasan

kerja sebagai suatu tingkat kesenangan atau sikap dan emosional yang positif yang direspons sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Waluyo (2015: 127) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Makin positif sikap kerjanya makin besar kepuasan kerjanya. Waluyo (2015: 126) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja sangat erat hubungannya dengan kemampuan, dan persepsi peran menghasilkan unjuk kerja (*performance*) dan memperoleh *reward*. Imbalan dinilai apakah adil (*perceived equitable reward*) hasilnya menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Kepuasan menentukan tinggi rendahnya unjuk kerja. Unjuk kerja menghasilkan imbalan (dinilai atau tidak) yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja.

Sementara itu Handoko (2014: 193) menjelaskan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Lebih lanjut Handoko menambahkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap kepuasan kerja akan mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia lainnya. Berbagai kebijakan personalia akan memiliki dampak pada iklim organisasi yang akan membentuk lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian muncul hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Terkait dengan kepuasan kerja, Robbins & Judge (2015: 49) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristik cukup luas tapi luasnya itu pantas. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013: 117) yang merujuk pendapat dari Keith Davis, bahwa "*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*". Bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Dari berbagai pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya yang akan menghasilkan

produktivitas, sikap dan efektivitas organisasi yang positif. Makin besar kepuasan kerjanya semakin positif sikap kerjanya. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja guru terhadap pekerjaannya.

Pengertian Kepala Sekolah

Sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki struktur organisasi hampir sama seperti organisasi lainnya. Jika dalam organisasi ada seorang pemimpin yang dinamakan ketua, maka dalam sekolah pemimpin dinamakan kepala sekolah. Daryanto dalam Asmani (2012: 16) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah adalah pejabat tertinggi disuatu unit sekolah.

Kepala sekolah merupakan pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya sekolah dan bekerjasama dengan guru-guru, staf, dan pegawai lainnya dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan (Somad & Priansa, 2014: 49). Somad & Priansa juga menjelaskan bahwa kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan serta kebutuhan sekolah secara spesifik, dengan demikian akan melakukan penyesuaian agar pendidikan dan sekolah mampu untuk berkembang dan maju, sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman.

Priansa (2014: 33) mengatakan kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” memiliki pengertian sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi baik di bidang pendidikan maupun bidang non pendidikan. Sedangkan pengertian “sekolah” yaitu sebuah lembaga formal yang dijadikan sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Menurut Wahjosumidjo (2011: 83), kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran

(Priansa, 2014: 33). Pendapat Suryadi (2009: 71) kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dengan melihat dari status dan cara pengangkatannya termasuk ke dalam “*status leader*” atau “*formal leader*”, yang kedudukannya memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Sejalan dengan pengertian di atas, kepala sekolah yaitu seseorang yang mempunyai tugas untuk memimpin dan bertanggung jawab dalam suatu lembaga pendidikan sekolah.

Pengertian Iklim Organisasi

Wahjosumidjo (2011: 136) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu satuan kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam berbagai aktifitas setiap hari, kita selalu berkaitan dengan organisasi, sekolah, kegiatan sosial, kegiatan keagamaan, pekerjaan, semuanya disebut organisasi. “*System resource model of organization efefectiveness,*” organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber-sumber agar bermanfaat, (Soetopo dalam Wahyudi, 2009: 40). Ahli lain menyatakan bahwa iklim organisasi atau iklim sekolah adalah persepsi guru terhadap lingkungan kerja sekolah secara umum, organisasi formal, organisasi informal, kepribadian partisipan, dan kepemimpinan organisasi yang mempengaruhinya, (Wahab dalam Kompri, 2015: 43).

Menurut Wahyudi (2009: 72) bahwa di dalam organisasi ada hubungan antar manusia, maka dibutuhkan kemampuan seseorang untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan. Lebih detail Wahyudi mengemukakan perilaku hubungan yang dilakukan kepala sekolah meliputi: menjalin hubungan kerjasama dengan guru, menjalin komunikasi dengan guru, memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, membangun semangat atau moral kerja guru, memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, menyelesaikan segala permasalahan di sekolah, mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, menyelesaikan konflik di sekolah, menghormati peraturan sekolah, dan menciptakan iklim kompetitif yang sehat di antara guru.

Menurut Boone dan Kurtz dalam Herlambang (2014: 111) organisasi adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Ada tiga elemen

pokok dalam sebuah organisasi, yakni: adanya interaksi manusia, kegiatan yang mengarah kepada tujuan dan adanya struktur yang jelas. Disebut sebuah organisasi apabila mempunyai unsur-unsur sebagai berikut: ada dua orang atau lebih, tata hubungan yang jelas, mempunyai maksud tertentu, dan mempunyai tujuan yang akan dicapai bersama.

Daryanto (2015: 9) iklim lingkungan atau suasana di sekolah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, dan suasana batin setiap sekolah. Freiberg dalam (Daryanto, 2015: 10) menegaskan bahwa lingkungan yang sehat di suatu sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. Freiberg juga menyatakan bahwa pembentukan lingkungan kerja sekolah yang kondusif menjadikan seluruh anggota sekolah melakukan tugas dan peran secara optimal.

Rohiat (2010: 67) iklim sekolah (fisik dan nonfisik) yang kondusif akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Gilmer dalam Hoy dan Miskel (2014: 313) mendefinisikan iklim organisasi sebagai karakteristik yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya dan yang mempengaruhi perilaku orang-orang di dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, serangkaian karakteristik internal yang membedakan satu sekolah dengan sekolah lainnya dan mempengaruhi perilaku anggota dari masing-masing sekolah merupakan iklim organisasi dari sekolah yang bersangkutan. Lebih spesifik lagi, iklim sekolah merupakan satu kualitas lingkungan sekolah yang relatif tetap yang dialami oleh para partisipan, memengaruhi perilaku mereka, dan didasarkan pada persepsi kolektif mereka tentang perilaku di sekolah. Hoy dan Miskel (2014: 311) juga mengemukakan iklim organisasi adalah kualitas sekolah yang relatif abadi yang dimanifestasikan dalam persepsi kolektif para guru terhadap perilaku organisasi.

Robbins dan Judge (2015: 2) mengemukakan bahwa suatu organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan suatu batasan yang relatif dapat diidentifikasi, relatif bekerja terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan. Robbins dan Judge lebih lanjut menjelaskan batasan tentang organisasi memiliki kriteria: 1) kesatuan sosial, 2) dikoordinasikan secara sadar, 3) memiliki batasan yang relatif dapat diidentifikasi, 4) bekerja yang secara relatif dilakukan secara terus-menerus, dan 5) mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan. Organisasi dapat dinyatakan pula sebagai sekumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama dalam suatu wahana yang terstruktur dan teratur untuk mencapai seperangkat tujuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi sebagai kumpulan unit atau subsistem yang saling terkait, dan menyatu sebagai wahana untuk mencapai tujuan yang sama.

Iklim organisasi (*organizationnal climate*) adalah suatu kualitas masukan yang relatif dari lingkungan organisasi yang merupakan pengalaman yang dialami anggota organisasi mempengaruhi tingkah laku mereka, Sagala (2008: 131).

C. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian korelasional atau mencari pengaruh antara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*). Menurut Sugiyono (2013: 14), pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Tempat penelitian: SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang, alasan pemilihan tempat ini disebabkan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Tengaran sangat rendah, peran kepala sekolah belum optimal dan iklim organisasi kurang kondusif. Waktu penelitian adalah bulan Juli 2018 sampai Nopember 2018.

Populasi

Sugiyono (2015: 117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Arikunto (2010: 173), populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka populai pada penelitian ini adalah guru SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang, sebanyak 320 guru yang tersebar di 32 SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang.

Sampel

Sugiyono, (2015: 118), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dengan teknik *proportional random sampling*. Teknik proporsional digunakan untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing sekolah. Pengambilan sampel harus benar-benar mewakili populasi yang ada, sampel harus representatif.

Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2015: 120). Selanjutnya untuk menentukan jumlah sampel menggunakan rumus Sholvin dalam Siregar (2012: 61), sebanyak 76. Selanjutnya untuk mementukan jumlah sampel pada masing-masing SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang, maka pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *proporsional random sampling*.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif penelitian secara umum menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian sudah cukup baik. Hasil tersebut kemudian diketahui peran kepala sekolah dan iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Peran Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja

Peran kepala sekolah adalah salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja. Peran kepala sekolah harus dapat berdampak positif pada semua warga sekolah.

Implementasinya harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh agar pencapaian kepuasan kerja bisa maksimal. Persepsi guru pada peran kepala sekolah berdasarkan analisis data deskriptif tabel 4.2 menunjukkan hasil yang menyatakan baik dan sebesar 26,3%. Peran kepala sekolah pengaruhnya begitu besar, maka peran kepala sekolah harus benar-benar dikuasai dan dilaksanakan, melalui guru mentransformasi nilai-nilai dan ilmu pengetahuan kepada peserta didik, sehingga kemampuan dan keterampilan yang dimiliki guru tinggi yang mengarah pada kualitas hasil belajar siswa yang tinggi pula, dan sebaliknya. Seandainya peran kepala sekolah tidak dilaksanakan secara maksimal dapat dipastikan terdapat perbedaan nilai yang sangat jauh, antara anak yang satu dengan yang lainnya. Guru harus mampu mengeksplorasi dan mengembangkan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai kemampuan yang ada pada dirinya. Siswa memiliki kemampuan yang berbeda-beda, seorang guru dituntut kejeliannya untuk menemukan bakat dan minat siswa. Bakat dan minat siswa apabila sudah ditemukan tugas guru selanjutnya mengarahkan, membimbing, dan melatih sesuai dengan bakat dan minat siswa masing-masing.

Sesuai dengan pendapat Suryadi (2009: 71) kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dengan melihat dari status dan cara pengangkatannya termasuk ke dalam “*status leader*” atau “*formal leader*”, yang kedudukannya memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Didukung pendapat Mulyasa (2009: 126) peran kepala sekolah adalah segala upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rompas dan Sumaraw (2011), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara peran kepala sekolah dengan efektifitas kerja guru.

Guru saat ini sudah sarjana, secara keilmuan sudah cukup memiliki bekal untuk mengajar. Seorang guru harus mampu mengadministrasikan berbagai kegiatannya seperti pada lima pokok kegiatan guru yang meliputi penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, analisis, serta kegiatan ekstrakurikuler. Sebagian besar guru sudah menerima tunjangan sertifikasi, maka guru sudah menerima tambahan penghasilan dan sudah dapat hidup layak sehingga guru bisa konsentrasi dalam kegiatan belajar mengajar dan pengembangan kompetensinya.

Guru yang bersertifikasi dinyatakan sebagai guru profesional, berarti guru mampu melaksanakan pembelajaran dengan kreatif, membuat perangkat pembelajaran mandiri, dan mampu mengembangkan bahan ajar. Guru berijazah sarjana, berprestasi layak dan dinyatakan profesional, maka guru dapat melaksanakan kompetensinya dengan baik, sehingga kepuasan kerja dapat diwujudkan dengan baik pula.

Korelasi peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja 0,581 yang termasuk dalam kategori cukup kuat, maka implementasi peran kepala sekolah harus dilaksanakan dengan baik dan pelaksanaannya yang sudah baik dipertahankan, yang kurang baik untuk ditingkatkan. Berarti jika ada perubahan pada peran kepala sekolah akan menunjukkan perubahan pada kepuasan kerja pada arah yang sama.

Hasil uji regresi menunjukkan hasil sebesar 0,337, artinya bahwa pengaruh peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja sebesar 33,7 %. Keberadaan guru di sekolah sangat diharapkan, komitmen dalam proses belajar mengajar harus ditingkatkan. Peran kepala sekolah ikut menjadi penentu kepuasan kerja, jika guru mempunyai kompetensi yang tinggi maka kepuasan kerja juga menjadi tinggi. Peran kepala sekolah pengaruhnya begitu besar, perlu disadari bagi guru untuk melaksanakan kompetensinya dengan baik. Sekiranya perlu dibangun suatu kerjasama antara guru dan warga sekolah agar memiliki budaya mutu, disiplin, pekerjaan guru merupakan tugas yang mulia, dan tugas pokok guru lebih penting dari tugas-tugas lain. Masih ada 66,3% faktor-faktor yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut harus diperhatikan oleh kepala sekolah. Faktor tersebut bisa faktor internal atau eksternal. Faktor internal misalnya motivasi kerja, *input* siswa dan kebijakan kepala sekolah. Faktor eksternal misalnya dukungan wali murid dan masyarakat sekitar sekolah.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja

Iklim Organisasi Sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam perkembangan atau kemajuan sekolah. Iklim Organisasi Sekolah memiliki andil yang besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, untuk bisa menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif dan baik harus didukung oleh semua elemen yang ada di sekolah yaitu guru dan tenaga kependidikan. Iklim organisasi sekolah bukan merupakan satu-

satunya dalam mewujudkan kepuasan kerja akan tetapi merupakan bagian terpenting dari sumber daya yang ada di sekolah.

Persepsi responden pada iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang menunjukkan hasil yang menyatakan cukup baik sebesar 42,1%, maka iklim organisasi sekolah masih perlu ditingkatkan lagi dari berbagai sisi.

Kepala sekolah harus terus mendorong tumbuhnya iklim organisasi sekolah yang lebih kondusif dan diwujudkan dalam perilaku nyata sehari-hari oleh kepala sekolah sehingga kepuasan kerja guru semakin meningkat. Jika iklim organisasi sekolah terus meningkat, maka guru akan semakin termotivasi untuk melakukan kegiatan belajar mengajar dengan lebih baik. Kemampuan kepala sekolah menciptakan iklim organisasi yang baik akan dapat menaikkan kepuasan kerja guru. Pembagian kerja yang adil, kejelasan tugas dan pendekatan yang tepat terhadap guru akan menaikkan rasa percaya guru terhadap kepala sekolah. Peningkatan kepercayaan tersebut akan menaikkan semangat kerja para guru baik dalam kegiatan belajar mengajar maupun menjalankan program-program sekolah.

Sejalan dengan pendapat Rohiat (2010: 67) iklim sekolah (fisik dan nonfisik) yang kondusif akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Didukung Hoy dan Miskel (2014: 311) bahwa kualitas sekolah yang relatif abadi yang dimanifestasikan dalam persepsi kolektif para guru terhadap perilaku organisasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuniati, Yuliejantiningih, dan Abdullah (2017), Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Disiplin Guru SMP Negeri Kabupaten Jepara". Hasil penelitian yang menunjukkan (a) Ada pengaruh positif dan signifikan peran kepala sekolah terhadap disiplin guru; (b) Ada pengaruh positif dan signifikan iklim sekolah terhadap disiplin guru dan (c) Ada pengaruh peran kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap disiplin guru.

Korelasi iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja 0,546 masuk pada kategori cukup kuat, maka pelaksanaan iklim organisasi sekolah yang baik sangat diperlukan di sekolah untuk mewujudkan kepuasan kerja.

Hasil uji regresi menunjukkan hasil sebesar 0,298, artinya bahwa pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja sebesar 29,8%. Konsekuensinya iklim organisasi sekolah harus ditingkatkan dan lebih giat untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Jika iklim organisasi sekolah dilaksanakan dengan baik, memungkinkan kepuasan kerja juga akan meningkat.

3. Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Secara Bersama-Sama Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ditentukan oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah. Kepuasan kerja adalah salah satu tujuan dari organisasi sekolah. Kepuasan kerja dapat diperoleh dari proses pembelajaran dan hasil pembelajaran. Proses pembelajaran yang berkualitas apabila semua elemen sekolah ikut terlibat dalam pembelajaran dan elemen yang ada mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Hasil pembelajaran yang berkualitas apabila elemen yang ada mampu mencapai target yang telah ditetapkan pada setiap jenjang tertentu.

Persepsi responden pada peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang menunjukkan hasil yang menyatakan baik sebesar 35,5%. Pengaruh yang cukup besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Pelaksanaan peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah harus dilaksanakan secara intensif. Kepala sekolah harus mengarahkan, membimbing dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan guru serta melaksanakan evaluasi setiap kegiatan sekolah selesai dilaksanakan. Guru dengan sadar harus melaksanakan kompetensinya dengan baik dan sungguh-sungguh. Guru melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Melaksanakan pembelajaran tepat waktu, menciptakan suasana pembelajaran yang kreatif, berkualitas, suasana kelas yang nyaman dan menyenangkan. Kepala sekolah dianggap memiliki kemampuan lebih, sehingga diharapkan mampu melaksanakan perannya dengan

baik. Peran kepala sekolah yang baik akan mampu mendorong guru untuk melaksanakan kompetensinya dengan maksimal. Peran kepala sekolah dilaksanakan dengan baik dan maksimal maka kepuasan kerja guru dapat diwujudkan.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widagdo (2017). Hasil penelitian menunjukkan (a) Ada pengaruh yang positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu sekolah, (b) Ada pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja guru dan mutu sekolah (c) Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru terhadap mutu sekolah.

Korelasi peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja 0,364 yang termasuk dalam kategori kuat. Korelasinya begitu kuat, maka keberadaan guru dan kepala sekolah sangat penting dalam pengelolaan sekolah, keduanya harus membangun komitmen dan bekerja sama untuk meningkatkan kepuasan kerja sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Hasil uji regresi menunjukkan hasil sebesar 0,374, artinya bahwa pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja sebesar 37,4 %. Peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah pengaruhnya cukup besar maka, seorang guru harus menguasai materi mata pelajaran secara luas dan mendalam. Kepala sekolah dapat melaksanakan tugas-tugas sebagaimana mestinya, seperti kegiatan pembelajaran, mengelola pendidik dan memberdayakan tenaga kependidikan, mengelola kegiatan administrasi, memberi bantuan guru apabila mengalami masalah dalam pembelajaran, memberi petunjuk, melakukan pengawasan, menerapkan prinsip kewirausahaan dan menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif.

Peran kepala sekolah yang dilaksanakan dengan baik dan maksimal, maka kepuasan kerja dapat diwujudkan. Kepala sekolah jangan sampai lengah karena masih ada 62,6% faktor-faktor yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor tersebut bisa faktor internal atau eksternal. Faktor internal misalnya sarana prasarana, buku perpustakaan, dan alat/ media pembelajaran. Faktor eksternal misalnya dukungan pemerintah, masyarakat dan komite sekolah.

KESIMPULAN

1. Peran kepala sekolah dipersepsikan responden dengan perolehan mean sebesar 191,42 dalam kategori baik. Korelasi antara variabel peran kepala sekolah dengan variabel kepuasan kerja guru diperoleh nilai sebesar 0,581 termasuk kategori cukup kuat. Sedangkan pengaruh peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh nilai 0,337 atau sebesar 33,7% dengan koefisien regresi positif dengan persamaan regresi $\hat{Y}=77,556+0,248X_1$, hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh baik buruknya peran kepala sekolah.
2. Iklim organisasi sekolah dipersepsikan oleh responden dengan perolehan mean sebesar 128,13 dalam kategori cukup baik. Korelasi antara variabel iklim organisasi sekolah terhadap variabel kepuasan kerja guru sebesar 0,546 termasuk kategori cukup kuat. Sedangkan pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kualitas sekolah diperoleh nilai 0,298 atau sebesar 29,8% dengan koefisien regresi positif dengan persamaan regresi $\hat{Y}=63,114+0,483X_2$, hal ini berarti baik buruknya kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh baik buruknya iklim organisasi sekolah.
3. Kepuasan kerja guru dipersepsikan responden dengan perolehan mean sebesar 125,04 dalam kategori cukup baik. Besarnya pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru diperoleh nilai 0,374 atau sebesar 37,4 % dengan koefisien regresi positif dengan persamaan regresi $\hat{Y}=62,504+0,166X_1+0,239X_2$. Dengan demikian dapat disimpulkan jika peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah semakin baik, maka kepuasan kerja guru semakin baik pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Jamal Ma'mur. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- _____. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jogjakarta: Diva Press.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Daryanto & Mohammad Farid. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Grava Media.

- Daryanto. 2015. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Standar Isi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta
- Derap Guru Jawa Tengah. Mei 2018. Semarang: Lontar Media.
- _____. Januari 2014. Semarang: Lontar Media.
- Fattah, Nanang. 2014. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T.H. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*, Jogjakarta: Laksana.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara .
- _____. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herman. 2014. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dalam jurnal Administrasi Pendidikan.
- Herabudin. 2009. *Administrasi & Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Herlambang, Susatyo. 2014. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G. 2014. *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Idrus, Muhammad. 2006. Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro Vol.3 No. 1, Juni 2006 h.94-106*.
- Karwati, Euis dan Donni J. Priansa. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Organizational Behavioral-Ed. 5*. Boston: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi Press.

- Machwati dan Wibowo. 2015. Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen, Motivasi Kerja Guru terhadap Iklim Organisasi SD. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*-ISSN: 2337-7895 e-ISSN: 2461-0550, Volume 3, No 2, September 2015 (158-172).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Maryadi, 2017, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, volume 1 nomor 1, Desember 2012. ISSN: JMP, Volume 1 Nomor 2.
- Mulyasa, E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Neuschel, Robert P. 2008. *Pemimpin Yang Melayani*. Yogyakarta: PT. Indeks.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan*. 2007. Jakarta: BNSP.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. 2017. *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional: Konsep Peran Strategis dan Pengembangannya*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Priyatno, Dwi. 2009. *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta: Andi.
- Robbins, Stephen P. dan Judge. Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi buku 1*. Jakarta : Salemba empat.
- _____. 2015. *Perilaku Organisasi buku 1*. Jakarta: Salemba empat.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sagala, Syaiful. 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Ella Jauvani & Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Suhertian. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta

- Siagian, P, Sondang. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Somat, Rismi & Priansa, Doni Juni. 2014. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sudjana, Nana dan Ibrahim. 2008. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- _____. 2010. *Metode Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Suhanto, Edy. 2009. *Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi DiBank Internasional Indonesia)*. Semarang: Undip.
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Supardi. 2013. *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Suryadi. 2009. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karsa.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 edisi 2009. Sistem Pendidikan Nasional. Bandung. Depdiknas. Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 tahun 2017 tentang Guru.

Usman, Moh Uzer. 2008. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Rosda Karya.

Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

Waluyo, Minto. 2015. *Manajemen Psikologi Industri*. Jakarta : Indeks

Waluyo dan Gunawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.

Wibowo, Agus. 2013. *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

_____. 2013. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Anak untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Widagdo. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu sekolah pada SD Negeri di Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal*.

Winardi, J. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Yuniati, Yuliejantiningih, Abdullah. 2017. Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Disiplin Guru SMP Negeri Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. ISSN 2252-3057. Volume 6 Nomor 1.

Yuliejantiningih. 2012, *Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri*, JMP, Volume 1 Nomor 3, Desember 2012, ISSN: 2252-3057.