

## TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH MADRASAH ALIYAH KABUPATEN KARIMUN



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**SUDIR**

**NIM. 500627768**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2017**

**ABSTRACT**  
**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND INTELLIGENCE EMOTIONAL  
 HEAD OF THE SCHOOLS TO TEACHERS' JOB SATISFACTION AT  
 MADRASAH ALIYAH KARIMUN**

Sudir

Sudirsdpd274@gmail.com

Graduate Studies Program  
 Indonesia Open University

This research aims to analyze the influence of principal's leadership style and emotional intelligence to teachers' job satisfaction at Madrasah Aliyah, Karimun. A principal can have one or more of the style of leadership in daily practice in school, among other leadership style that tells, train, support, and delegating. In addition, a school principal must also have emotional intelligence which consists of intra realm of personal, inter-personal realm, the realm of self-adjustment, stress control realm, and the realm of the general mood.

Samples were taken in October 2016, with the total number of teachers 78 people in Madrasah Aliyah Karimun. This study using multiple linear regression with random sampling, and processed using SPSS version 20.

This study concluded that a principal's leadership style significantly affect teachers' job satisfaction and emotional intelligence principals also significantly affect the job satisfaction of teachers. It was also found that the two variables of leadership style and emotional intelligence simultaneously affects job satisfaction at Madrasah Aliyah, Karimun.

**Keywords:** teacher job satisfaction, leadership style and emotional intelligence.

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MADARASA ALIYAH KABUPATEN KARIMUN

Sudir

Sudirsdp274@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun. Seorang kepala sekolah bisa memiliki salah satu atau lebih dari gaya kepemimpinan dalam penerapannya sehari-hari di sekolah, antara lain gaya kepemimpinan yang memberitahu, melatih, mendukung, dan mendelegasikan. Di samping itu, seorang kepala sekolah juga harus memiliki Kecerdasan emosional yang terdiri atas ranah intra pribadi, ranah antar pribadi, ranah penyesuaian diri, ranah pengendalian stress, dan ranah suasana hati umum.

Sampel diambil pada bulan Oktober 2016, dengan total jumlah guru 78 orang di sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun. Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan random sampling, dan diolah dengan menggunakan software SPSS versi 20.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru, dan kecerdasan emosional kepala sekolah juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Juga ditemukan bahwa dua variabel gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

**Keywords:** Kepuasan kerja guru, gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

**TAMP yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat). Maka saya bersedia menerima sanksi akademik.**

Batam, Maret 2017  
Yang menyatakan



## PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun  
**Penyusun TAPM** : Sudir  
**NIM** : 500627768  
**Program studi** : Magister Administrasi Publik  
**Hari/Tanggal** : Minggu / 5 Maret 2017

Menyetujui,

**Pembimbing II**

Dr. Endang Wahyuningrum, M.Si  
NIP.19520213 198503 2 001

**Pembimbing I**

Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si  
NIP. 150.100.11

Penguji Ahli

Prof.Dr. Aries Djaenuri, M.A.  
NIP. 19470401 196805 1 001

Mengetahui

**Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik  
Program Pascasarjana**

Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 195901271986031003

**Direktur  
Program Pascasarjana**

Dr. Liestyodono Bawono, M.Si  
NIP. 195812151986011009

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama	:	Sudir
NIM	:	500627768
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik
Judul	:	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Pengaji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/tanggal : Minggu/5 Maret 2017  
 Waktu : 16.00 – 17.30

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Pengaji

Tanda tangan

Nama : drh. Ismed Sawir, M.Sc



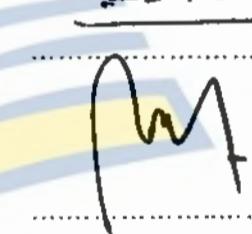
Pengaji Ahli

Nama : Prof.Dr. Aries Djacmari, M.A.



Pembimbing I

Nama : Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si



Pembimbing II

Nama : Dr. Endang Wahyuningrum, M.Si



## RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Sudir  
**NIM** : 500627768  
**Program Studi** : Magister Administrasi Publik  
**Tempat Tanggal Lahir** : Purwodadi Kec. Kuwarasan, 26-November- 1970  
**Riwayat Pendidikan**  
 : Lulus SD N Purwodadi pada tahun 1985  
 Lulus SMP N Kuwarasan pada tahun 1988  
 Lulus SMA Purnama Gombong pada tahun 1991  
 Lulus SI IKIP PGRI Yogyakarta pada tahun 1997  
**Riwayat Pekerjaan**  
 : Tahun 1998 s/d 2001 staf Bimas.Hindu Dan  
 Buddha di Kanwil Kemenag.Prop.Riau  
 Tahun 2001 s/d 2003 Penyelenggara Bimas.  
 K.P.H.B Kemenag.Kota Batam.  
 Tahun 2003 s/d 2013 Penyelenggara Hindu Dan  
 Buddha Kemenag.Kota Batam  
 Tahun 2013 s/d 2013 Penyelenggara Buddha  
 Kemenag. Kota Batam  
 Tahun 2013 s/d sekarang Penyelenggara Buddha  
 Kemenag Kabupaten Karimun.

Batam, Maret 2017

Sudir

NIM. 500627768

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas karma baik berupa kebahagiaan yang telah diperoleh sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun".

Laporan tesis merupakan hasil penelitian dan disusun sebagai tugas terakhir penulis sebagai salah satu persyaratan bagi penulis untuk memperoleh gelar Master Administrasi Publik (S-2) dalam Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Batam.

Penulis juga menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari kekurangan dan kelemahan yang masih harus diperbaiki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang sifatnya membangun dari para pembaca guna penyempurnaan dalam penyusunan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kalangan akademis dan menambah wawasan dan pengetahuan bagi kalangan praktisi serta membawa manfaat bagi kita semua.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ungkapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini, baik dalam bentuk saran, ide dan motivasi dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung antara lain:

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof.Dr.Tian Belawati, M.Ed.Ph.D.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka, Liestyodoyono Bawono,M.Si
3. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana, drh.Ismrd Sawir,M.Sc.
4. Bapak Dr.H.Thomas Bustomi,M.Sc, selaku Dosen Pembimbing I dalam memberi bimbingan sehingga penulis tesis dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dr.Endang Wahyuningrum, M.Si selaku Dosen pembimbing II dalam memberi bimbingan sehingga penulis tesis dapat terselesaikan dengan baik.
6. Kepala Bidang ISIP selaku Penanggungjawab Program Magister Administrasi Publik.
7. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karimun yang telah memberi arahan dan bimbingan sehingga penulis tesis terselesaikan dengan baik.
8. Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Se Kabupaten Karimun yang memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis terselesaikan dengan baik.

Akhirnya penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa

senantiasa mencurahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua dalam menjalankan aktivitas keseharianya.

Karimun Maret 2017

Penulis

Sudir

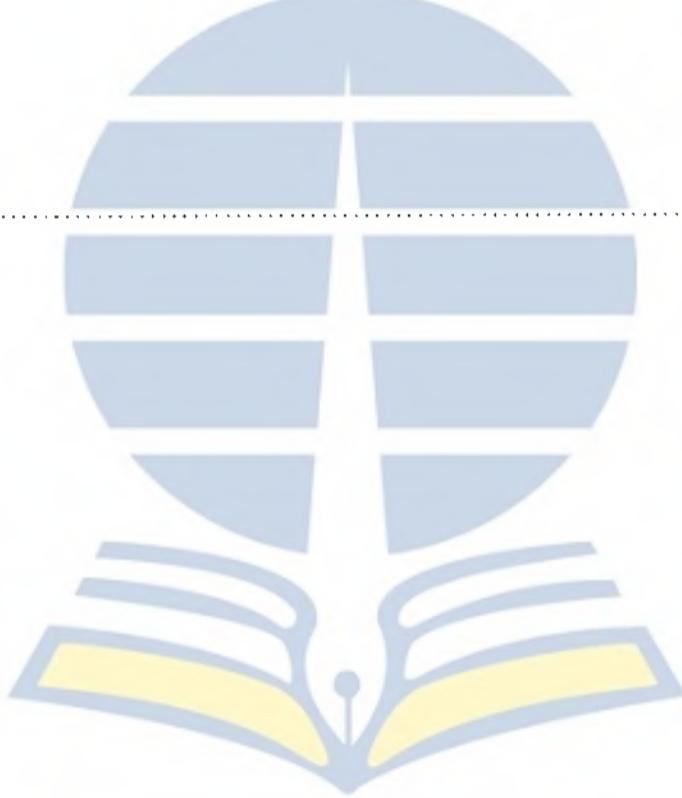
## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TAPM .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
A. Landasan Teori .....	12
1. Gaya Kepemimpinan.....	12
a. Teori Kepemimpinan .....	12
b. Gaya Kepemimpinan.....	12
2. Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah.....	26
a. Emosi .....	27
b. Teori Kecerdasan Emosional .....	28
c. Unsur-Unsur Pembangun EQ.....	31
3. Kepuasan Kerja Guru .....	40
a. Teori Kepuasan Kerja .....	40
B. Penelitian Terdahulu .....	51
C. Kerangka Berpikir .....	56
D. Hipotesis.....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>60</b>
A. Identifikasi Variabel .....	60
B. Definisi Operasional Variabel .....	71
C. Populasi dan Sampel .....	64
D. Teknik Pengumpulan Data.....	75
E. Validitas dan Reliabilitas .....	76
F. Teknik Analisis Data .....	82
G. Pengujian Hipotesis .....	82

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>86</b>
A. Analisis Demografi Responden.....	86
B. Hasil Uji Outlier .....	88
C. Hasil Uji Kualitas Data .....	88
1. Hasil Uji Validitas Data .....	89
2. Hasil Uji Reliabilitas .....	92
D. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	92
1. Hasil Uji Normalitas .....	92
2. Hasil Uji Multikolinearitas.....	93
3. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	94
E. Hasil Uji Hipotesis.....	96
1. Hasil Uji F .....	96
2. Hasil Uji T .....	96
a. Hipotesis Pertama.....	97
b. Hipotesis Kedua .....	98
3. Hasil Uji Adjusted R. Squared .....	99
<b>BAB V Kesimpulan Dan Saran .....</b>	<b>102</b>
A. Kesimpulan .....	102
B. Saran .....	102

## DAFTAR

## PUSTAKA.....



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
Gambar 2.1	<b>Kerangka berpikir.....</b>	<b>58</b>
Gambar 2.2	<b>Model Penelitian Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pendidikan jasmani.....</b>	<b>51</b>
Gambar 2.3	<b>Model Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Tingkat Sekolah Menengah.....</b>	<b>52</b>
Gambar 2.4	<b>Model Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Cara Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah terhadap Keputusan Kerja di tingkat SD, SMP, SMA.....</b>	<b>52</b>
Gambar 2.5	<b>Model Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja di Sekolah Tingkat Menengah..</b>	<b>53</b>
Gambar 2.6	<b>Model Penelitian Pengaruh Transformation Leadership Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja Guru SD..</b>	<b>54</b>
Gambar 4.1	<b>Hasil Uji Normalis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah.....</b>	<b>93</b>
Gambar 4.2	<b>Hasil uji Heteroskedastisitas.....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
Tabel 3.1	<b>Matrik Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>51</b>
Tabel 3.1	<b>Populasi Guru Madrasah Aliyah Al-Huda .....</b>	<b>73</b>
Tabel 3.2	<b>Populasi Guru Madrasah Aliyah Ummul Quro.....</b>	<b>74</b>
Tabel 3.3	<b>Populasi Guru Madrasah Aliyah Ar-Raudhah.....</b>	<b>74</b>
Tabel 3.4	<b>Populasi Guru Madrasah Aliyah Yaspika.....</b>	<b>74</b>
Tabel 3.5	<b>Populasi Guru Madrasah Aliyah Filial .....</b>	<b>74</b>
Tabel 3.6	<b>Populasi Guru Madrasah Aliyah Hidayatul Islamiah.....</b>	<b>74</b>
Tabel 4.1	<b>Hasil Uji Normalis Gaya Kepemimpinan Kepala.....</b>	<b>93</b>
Tabel 4.2	<b>Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>95</b>
Tabel 4.3	<b>Data Responden Berdasarkan Umur .....</b>	<b>96</b>
Tabel 4.9	<b>Hasil Uji F .....</b>	<b>96</b>
Tabel 4.10	<b>Hasil Uji t.....</b>	<b>97</b>
Tabel 4.11	<b>Hasil Hasil Uji R<sup>2</sup>.....</b>	<b>99</b>

**DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor	Teks	Halaman
Lampiran 1	Hasil Olah Data Descriptive.....	
Lampiran 2	Hasil Uji Profile Responden .....	
Lampiran 3	Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....	



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A.Latar Belakang Masalah

Menurut UU RI No 20 tahun 2003 bab II, Psl.3), menjelaskan bahwa Pendidikan Nasional bersfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratif serta bertanggung jawab.

Kegiatan belajar mengajar sebagai sebuah proses yang di dalamnya berinteraksi masukan (*raw input*), masukan instrumental (*instrumental input*) dan masukan lingkungan (*environmental input*) akan menghasilkan output yang bermutu apabila dikelola oleh guru-guru yang professional. Tilaar, (1998:35) memberikan empat ciri utama guru yang professional: 1, memiliki kepribadian yang matang dan berkembang (*mature and developing personality*), 2, mempunyai keterampilan membangkitkan minat peserta didik, 3, memiliki penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat, dan 4, sikap profesionalnya berkembangnya secara berkesinambungan.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin tertinggi yang memiliki pengaruh dan menentukan kemajuan sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan di bidang administrasi, memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik harus dapat menciptakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga

kependidikan. Maka seorang Kepala Sekolah harus memiliki kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, Kepala Sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan para guru dan staf yang bekerja sehingga kinerja guru dan staf selalu terjaga.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan Kepala Sekolah dalam mengolah tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Seorang Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana Mulyasa, (2004:25). Secara umum harus memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap, kinerja dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Tugas dan tanggung jawab seorang Kepala Sekolah semakin kompleks, sehingga perlu memiliki kinerja yang semakin efektif dan efisien. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat membuat para guru dan staf menjadi percaya, loyal, dan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas sekolah secara optimal. Untuk itu keberhasilan kepemimpinan dapat dilihat dari kinerja guru. Salah satu faktor yang menunjukkan kinerja guru adalah semangat kerjanya.

Sebagai pimpinan tertinggi di suatu sekolah sangat berpengaruh dan menentukan Kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja gurunya melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan.

Oleh karena itu Kepala Sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Dalam pelaksanaan tugas mendidik, seorang guru mempunyai sifat dan perilaku yang berbeda, guru yang bersemangat dan memiliki tanggung jawab, juga ada guru yang bekerja tanpa memiliki rasa tanggung jawab, selain itu ada guru yang sering membolos, datang ke sekolah tidak tepat waktu dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan landasan tersebut, dapat digaris bawahi bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Tinggi rendahnya semangat kerja guru banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinannya, semakin tinggi semangat kerja pendidik dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin rendah kepala sekolah menerapkan kepemimpinannya semakin rendah pula semangat kerja peserta didik dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah. Anonim, (2014: 45).

Sardiman, (2005:125). mengemukakan bahwa guru adalah salah satu bagian terpenting dalam proses belajar mengajar, yang memiliki peran penting dalam upaya membentuk sumber daya manusia yang berpotensi tinggi dalam pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu bagian dari

bidang kependidikan yang memiliki peranan secara aktif dan menempatkan dirinya sebagai tenaga yang professional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang senantiasa berubah dan berkembang. Di samping guru sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang mengajarkan nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan membimbing siswa dalam belajar.

Masih terkait dengan harapan yang digayutkan pundak setiap guru, Surya, (2002:15). sebagai Ketua Umum Pengurus Besar PGRI mengemukakan Sembilan karakteristik citra guru yang diidealkan. Guru yang ideal hendaknya: 1, memiliki semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketakwaan yang mantap, 2, mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan pada padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan optek, 3, mampu belajar dan bekerja sama dengan profesi lain, 4, memiliki etos kerja yang kuat, 5, memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan jenjang karir, 6, berjiwa professional tinggi, 7, memiliki kesejahteraan lahir dan batin, material dan non material, 8, memiliki wawasan masa depan, dan 9, mampu melaksanakan fungsi dan perananya secara terpadu.

Dalam pelaksanaan tugas mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan dari guru.

Permasalahan antara guru dan Kepala Sekolah juga terjadi di sebuah Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kabupaten Karimun pada tahun 2013 lalu. Guru meminta Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah diganti dengan alasan Kepala Sekolah selalu membuka aib guru di depan siswa, selalu mencari kesalahan sedangkan contoh dan pembinaan tidak pernah disampaikan (haluankepri.com). Dengan perilaku Kepala Sekolah ini menyebabkan sejumlah guru menjadi merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga hal ini akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru, dan bisa berdampak buruk pada situasi belajar mengajar di SMP Negeri tersebut.

Di samping hal tersebut juga terjadi di sebuah sekolah SMK swasta di Kabupaten Karimun siswa menggelar demonstrasi mogok belajar dengan alasan menuntut Kepala Sekolah diganti dengan alasan karena telah melecehkan para siswa, memarahi guru yang tak sejalan dengan pemikirannya di hadapan para siswa (haluankepri.com). Dengan kejadian demonstrasi mogok belajar oleh siswa ini sudah menunjukkan bahwa siswa turut merasakan tidak puas dengan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, dan para guru yang selama ini dimarahi di hadapan siswa ini menyebabkan guru tersebut merasa dilecehkan.

Permasalahan juga terjadi di SMK Negeri Kabupaten Karimun antara Kepala Sekolah dengan majelis guru, guru menyampaikan mosi tidak percaya terhadap Kepala Sekolah tempat mereka mengajar.(kepri.antaranews.com). Dengan perilaku Kepala Sekolah tersebut dimana dewan guru menyampaikan tidak percaya lagi dengan Kepala Sekolah juga akan mengakibatkan proses belajar mengajar terganggu yang akibatnya berdampak buruk terhadap dunia pendidikan.

Disamping hal tersebut Komisi A DPRD Kabupaten Karimun, Propinsi Kepulauan Riau mendesak Dinas Pendidikan menghukum dalang dan pelaku kekisruhan antara Majelis Guru dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Karimun, beberapa guru dan Dinas Pendidikan di Gedung DPRD Karimun Kecamatan Tebing, dalam rapat dengar pendapat tersebut merupakan tindak lanjut dari penyampaian aspirasi para guru sekolah tersebut yang menuntut agar Kepala sekolah dicopot dari jabatannya.(haluankepri.com)

Hasil pengamatan sementara awal ini dimungkinkan karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja guru yang diakibatkan oleh faktor luar yakni yang berasal dari Kepala Sekolah berupa lemahnya gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah.

Noor, (2004:25). mengatakan "Pendidikan itu bukan hanya amanat UUD 1945, tetapi juga amanat kemanusiaan Guru adalah orang yang ditugasi mengurus pendidikan, jika kualitas pendidik masih belum menuaskan, ini dimungkinkan guru belum melaksanakan amanat tersebut dengan baik, atau melaksanakan tetapi menyatakan hanya inilah yang bisa dilaksanakan. Mereka sudah merasa puas dengan hasil yang dicapai saat ini, juga karena merasa dirinya sudah bekerja keras seyogyanya tak ada hasilnya."

Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas sangat dipengaruhi oleh kepuasan terpenuhinya kebutuhan yang dapat memotivasi untuk melaksanakan pekerjaanya. Timbulnya rasa kepuasan akan memunculkan motivasi dan kreatifitas guru, sebagaimana diungkapkan Strauss dan Sayles dalam Handoko, (1998:196). bahwa karyawan (termasuk di dalamnya guru) yang tidak memperoleh kepuasan kerja atau kepuasan kerjanya rendah cenderung

bersemangat kerja rendah, pasif merasa bosan terhadap pekerjaanya, sering absen dalam melaksanakan kesibukan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan apabila yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuannya bekerja Anoraga, ( 2001:15).

Sekolah sebagai organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah untuk meletakan dasar kepercayaan terhadap anggotanya dan mendorong cepat tercapainya tujuan organisasi.Pemimpin yang baik adalah yang berkualitas Danin, (2004:65.) menyatakan terdapat lima karakteristik pimpinan yang berkualitas yaitu : 1, mempunyai tujuan jelas dan konsisten 2, memiliki rencana yang baik dan dapat dijangkau 3, selalu menginformasikan kemajuan perusahaan atau organisasi, 4, memperlakukan bawahan tidak seperti robot 5, mampu membawa kemajuan organisasi.

Melembagakan budaya yang berpusat pada kepemimpinan merupakan tindakan yang terpenting dari kepemimpinan, Kotter, (2001:55 ) memajukan mengendalikan organsasi dengan mendorong mereka kearah yang benar,kepemimpinan memotivasi dengan memenuhi kebutuhan dasr manusia Kotter, ( 2001:51).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Latham, (1998:83) bahwa kepuasan kerja guru akan mempengaruhi guru menjadi lebih bertahan di sekolah; dan dapat meningkatkan proses belajar mengajar mereka. Ini berarti bahwa guru yang puas dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada peningkatan prestasi akademik siswa dan efektifitas sekolah pada umumnya. Kepuasan kerja

mambantu untuk mempertahankan guru dan membuat mereka berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan melalui ini juga membuat sekolah mereka sangat efektif. Dengan kata lain, kepuasan kerja memberikan kontribusi untuk peningkatan pengajaran, proses belajar siswa dan retensi guru.

Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari andil sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi tersebut, menghadapi dinamika aktivitas organisasi, sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kecerdasan emosional. Dalam organisasi seseorang tidak cukup hanya pandai dalam bidangnya dalam organisasi interaksi sosial sangat perlu. Orang yang cerdas secara intelektual dibidangnya akan mampu bekerja dengan baik. Namun jika ingin lebih baik membutuhkan dukungan rekan kerja, bawahan maupun atasan. Disinilah kecerdasan emosional membantu seseorang untuk mencapai keberhasilan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fredy Wilson Ngimbudzi, (2009:92). terhadap sejumlah guru disekolah sejumlah guru disekolah menengah di Tanzania, bahwa kepuasan kerja guru memiliki lima faktor yaitu: karakter pekerjaan, manfaat sosial, makna pekerjaan, dukungan administrasi, dan keinginan untuk tetap bertahan bekerja sebagai guru di sekolah tersebut. Melembagakan budaya yang berpusat pada kepemimpinan merupakan tindakan yang terpenting dari kepemimpinan Kotter, ( 2001:55).

Manajemen mengendalikan orang dengan mendorong mereka ke arah yang benar, kepemimpinan memotivasi dengan memenuhi kebutuhan dasar manusia Kotter, (2001:51). Menurut Goleman, (2011:2) para ahli psikologi sepakat bahwa IQ hanya mendukung sekitar 20 persen faktor-faktor yang

menentukan keberhasilan. Sedangkan 80 persen sisanya berasal dari faktor lain termasuk kecerdasan emosional.

Adapun penilaian Kepala Sekolah terhadap guru adalah Administrasi Perencanaan Pembelajaran terdiri dari program tahunan, program semester, silabus, kalender pendidikan, jadwal tatap muka, agenda harian, daftar nilai, absensi siswa, buku pegangan guru, buku teks siswa.

Perilaku dan tindakan Kepala Sekolah baik secara kedinasan ataupun hubungannya dengan guru akan selalu terespon dalam berbagai tanggapan secara positif ataupun negatif. Seorang Kepala Sekolah yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi diharapkan dapat menempatkan posisinya dan berperilaku yang dapat memotivasi para guru untuk dapat menjalankan tugas dengan baik diindikasikan sebagai manifestasi dari kepuasan kerjanya.

Atas dasar latar belakang tersebut di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun”.

### B. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun ?
2. Bagaimana Pengaruh kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru sekolah Madrasah Aliyah kabupaten Karimun ?

3. Bagaimana Pengaruh gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun ?

### C. Tujuan Penelitian

Untuk menjawab permasalahan yang dirumuskan, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.
2. Kecerdasan emosional Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja Guru sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun .

### D.Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan teoritik dan praktis sebagai berikut:

#### 1. Bagi Yayasan atau Sekolah

Bagi Yayasan atau sekolah diharapkan bermaksat sebagai bahan pertimbangan dan tujuan dalam mengambil keputusan dan kebijakan strategis guna meningkatkan kepuasan kerja guru sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

#### 2. Bagi Kepala Sekolah

Bagi Kepala Sekolah diharapkan agar dapat memperoleh informasi dari hasil penelitian ini sebagai alat untuk introspeksi diri dalam melaksanana gaya

kepemimpinan dan untuk meningkatkan kecerdasan emosional Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja guru.

### 3. Bagi Guru

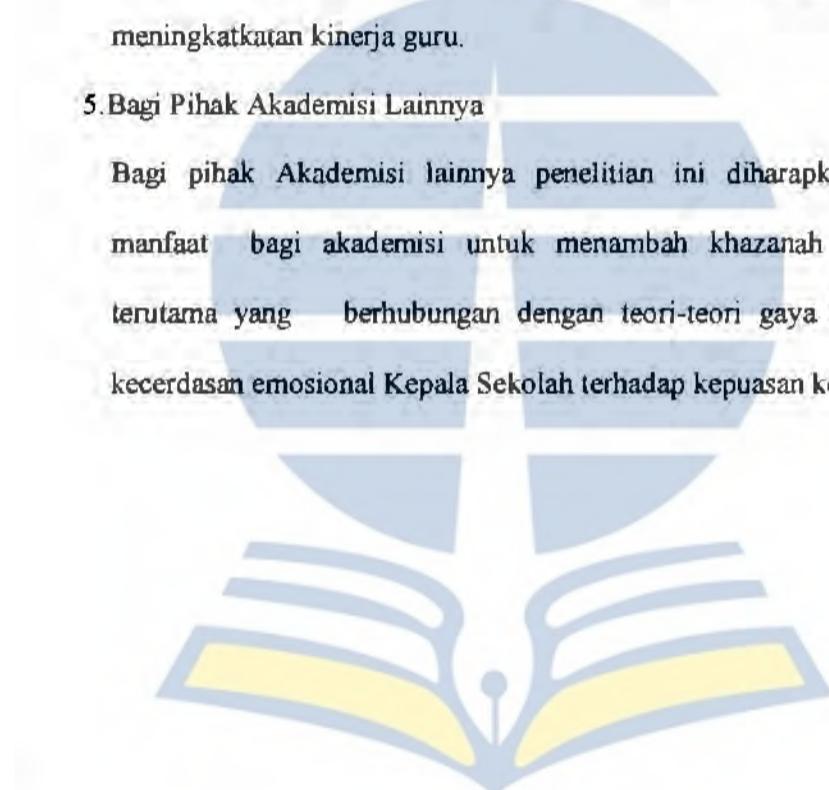
Bagi Guru agar hasil penelitian sebagai masukan agar dapat meningkatkan motivasi kerjanya sehingga dapat meningkatkan pula kepuasan kerja yang juga meningkatkan kinerjanya untuk menjadi guru yang professional.

### 4. Bagi Pemerintah

Pihak terkait Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karimun agar dapat menindak lanjuti hasil penelitian untuk menetapkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah dan cara memberikan kepuasan kerja guru untuk meningkatkan motivasi kerja guru yang akan pula meningkatkan kinerja guru.

### 5. Bagi Pihak Akademisi Lainnya

Bagi pihak Akademisi lainnya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi akademisi untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan teori-teori gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Gaya Kepemimpinan**

###### **a. Teori kepemimpinan.**

Menurut Usman Effendi, (2001:201). Kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Moore, (1927:124) kepemimpinan didefinisikan sebagai "kemampuan untuk menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas, dan kerjasama. Menurut Soetopo, (1992:1) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama Kartini Kartono, (1992:49) dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan" mengemukakan definisi kepemimpinan dari berbagai tokoh, antara lain: T.Hani Handoko, (1995: 294) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Stonner dalam Koontz dan O 'Donnell (1959) dalam Wahjosumidjo, (2003:103). menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang agar mengikutinya dalam mencapai tujuan bersama.

Totosiswanto dan Atmodiwiryo, (1991:5) menyampaikan pendapat beberapa ahli tentang kepemimpinan yaitu: a. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang itu,

meskipun pihak lain tidak menghendaki, b. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Sondang Siagian). c. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan ( Stogdill). d. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok ( George Terry). e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu (Kenneth Blanchard).

Beberapa definisi kepemimpinan oleh para ahli yang lain disarikan Danim, (2004:55), yaitu: a. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (D.E Mc.Farland). b. Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelopok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (J.M Pfissner). c. Kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama ke arah tercapinya tujuan (Oteng Sutisna).

Definisi tentang kepemimpinan menurut Bennis dan Nanus (1985) dalam Timpe, (1991: 131). bahwa para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal yang benar. Menurut Ciulla (2004) dalam Timpe, (1991: 131), bahwa para pemimpin tidak bisa memberdayakan orang kecuali mereka memiliki keberanian moral untuk jujur dengan diri mereka sendiri. Lebih lanjut ia menekankan bahwa kepemimpinan adalah jenis yang berbeda dari hubungan moral. Menurut dia,

para pemimpin tidak bisa memberdayakan orang kecuali mereka memiliki keberanian moral untuk jujur dengan diri mereka sendiri. Di sisi lain, orang ingin pemimpin yang jujur, ke depan, kompeten dan inspirasi Kouzes, Posner, (1995).dalam Timpe (1991: 131). Kepemimpinan adalah inspirasi dan mobilisasi orang lain untuk melakukan tindakan kolektif dalam mengejar kebaikan bersama.Menurut Robbins, (2003:3.5). kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Adeyemi (2006) dalam Timpe, (1991: 131).kepemimpinan dibagi menjadi tiga jenis yaitu kepemimpinan simbolis, kepemimpinan formal dan kepemimpinan fungsional. Kepemimpinan simbolik adalah atribut kepribadian. Seorang pemimpin simbolis dapat dilihat sebagai pemimpin lahir yang merangsang dan menyatukan kegiatan orang lain karena cara dia terlihat (karisma). Dia mungkin seorang pemimpin yang kuat, bertanggung jawab, ramah, antusias dan dinamis. Ukuran fisik juga dianggap ketika mempertimbangkan kepemimpinan simbolik, yaitu, seberapa tinggi atau tampan. Namun bisa juga beberapa orang dengan ukuran atau kepribadian yang kurang mengesankan, ia telah menjadi pemimpin yang sukses. Di sisi lain, kepemimpinan formal didefinisikan sebagai pemimpin berstatus atau memiliki posisi seperti diakui dalam organisasi formal. Ini adalah atribut penting dari suatu organisasi dan tanpa itu; pelaksanaan kebijakan akan sulit. Ini akan menjadi hampir mustahil untuk beroperasi dalam organisasi sekolah tanpa kepala sekolah, guru dan murid. Kepemimpinan fungsional menekankan pada perubahan kepribadian menjadi fungsi dalam organisasi serta karakteristik yang membentuk organisasi. Pemimpin harus peka terhadap kebutuhan organisasi

untuk mengembangkan beberapa kompetensi yang diperlukan untuk mengartikulasikan keinginan organisasi dan mencapai tujuan organisasi.

Definisi umum tentang kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, yaitu:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.
2. Melibatkan proses mempengaruhi, yang disengaja digunakan pimpinan terhadap bawahan
3. Adanya suatu kehendak dan tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan dalam organisasi pendidikan oleh Sutisna, (1983:276) dirumuskan sebagai kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dalam situasi-situasi sosial untuk merangsang dan mengorganisasi tindakan-tindakan dan dengan begitu membangkitkan kerjasama yang efektif ke arah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

Marbun, (1980:46) menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi seseorang merupakan persyaratan khusus bagi seorang pemimpin, masih banyak dijumpai sebagai suatu ukuran tentang bagaimana sebaiknya pemimpin itu.

Berdasarkan pendekatan pada sifat-sifat kepemimpinan, para ahli telah meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat manakah yang diperlukan seorang pemimpin agar berhasil dalam kepemimpinannya. Keith Davis dalam Thoha, ( 1992:280). merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempengaruhi terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu; a Kecerdasan, pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin, b kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil,

serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktifitas sosial. Mempunyai keinginan untuk dihargai dan menghargai, c. motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrisik dibandingkan ektrisik dan d. sikap - sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya, dan mampu berpihak kepadanya.

Sifat kepemimpinan pendidikan yang dicetuskan Ki Hajar Dewantoro dalam Totosiswanto dan Atmodiwirio, ( 1991: 13) yang masih tetap relevan sampai saat ini, yaitu bahwa seorang pemimpin itu harus :

- a. Ing ngarso sung tulodo, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan orang-orang yang dipimpinnya lewat sikap dan tindakannya.
- b. Ing madyo mangun karso, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarya dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
- c. Tut wuri handayani, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Syarat-syarat Kepemimpinan menurut Kartini Kartono adalah konsep mengenai kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberi wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut

3. patuh pada pemimpin, dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
4. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa. K.Permadi, (1996:15).

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah, keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Untuk memperoleh gambaran yang jelas, bagaimana peranan kepemimpinan dalam pengelolaan sekolah, maka perlu diuraikan tentang konsep dasar kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Hasil penelitian Hersey menunjukkan bahwa ada sepuluh faktor yang mempengaruhi semangat kerja seseorang dalam melaksanakan tugas, yaitu kesiapan kerja, kondisi kerja, organisasi kerja, kepemimpinan, gaji, kesempatan mengemukakan ide, kesempatan mempelajari tugas, jam kerja, dan kemudahan kerja Tiffin,(1952).

Di sisi lain, hasil penelitian Sylvia dan Hutchison juga menemukan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi turunnya semangat kerja pegawai, khususnya

guru, yaitu: a. dukungan teman sejawat, b. hubungan dengan pimpinan, c. gaji, d. pekerjaan dan tanggung jawab, e. kurangnya ksempatan berkembang. Berdasarkan landasan tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Tinggi rendahnya semangat kerja guru banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin tinggi semangat kerja pendidik dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin rendah kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah.

**b. Gaya Kepemimpinan.**

Menurut Totosiswanto dan atmadiwiryo (1991:150). Gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang mendasari sikap seseorang dalam memotifasi perilaku pada berbagai situasi interpersonal .

Keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan sesuatu pekerjaan, antara lain akan nampak dari cara memberi perintah , cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain.

Apabila dalam melakukan kegiatan tersebut pemimpin menempuh dengan cara tegas, keras, sepihak yang penting tugas selesai dengan baik, yang bersalah langsung dihukum, maka gaya kepemimpinan seperti itu cenderung dinamakan gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya apabila dalam melakukan kegiatan tersebut pemimpin menempuh dengan cara halus, simpatik, interaksi timbal

balik, melakukan ajakan, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan, membina hubungan serasi, maka gaya kepemimpinan ini cenderung dinamakan kepemimpinan demokratis.

Pandangan klasik menganggap setiap pegawai itu pasif, malas, enggan bekerja, bekerja sedikit mungkin, tidak berambisi untuk maju, takut memiliki tanggung jawab, tiada keberanian membuat keputusan, tiada berseriangan untuk menemukan berbagai cara kerja baru, bekerja berdasarkan perintah atasan semata-mata, melakukan pekerjaan dengan mengutamakan imbalan materi, sering mangkir dengan berbagai alasan yang tidak masuk akal, senang memberikan laporan yang tidak sesuai dengan kenyataan, gemar menfitnah, gemar menipu diri sendiri. Sebaliknya pandangan modern menganggap para pegawai itu sebagai manusia yang memiliki perasaan, emosi, jiwa, kehendak yang patut dihargai, memerlukan hubungan serasi, perlu diperhatikan kebutuhannya, pada umumnya gemar bekerja, aktif, besar rasa tanggung jawabnya, rajin disiplin, tinggi tingkat pengabdianya, banyak gagasan baru, lebih menitikberatkan pada segi positif dalam hubungan dengan pihak lain.

Sutarto,( 2001:64-65)

Menurut Bill Woods dalam Timpe, (1991: 133). gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

#### 1. Otokratis

Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memiliki tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung, dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum. Jika ada, maka komunikasi bersifat turun ke bawah. Bila wewenang dari pemimpin otokratis

menjadi menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti. Pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebapak-bapakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Otokrat yang kebapakan dapat saja hanya memberikan perintah, memberikan puji dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa mereka sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

## 2. Demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat kedua arah, baik puji maupun kritik digunakan. Beberapa tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau formula sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

## 3. Kendali Bebas(*laissez-faire*)

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya digunakan efektif untuk kelompok profesional yang termotivasi tinggi. Dalam aspek produktivitas dan kepuasan kelompok maka gaya kepemimpinan terbaik adalah gaya demokratis. Dalam penelitian gaya kepemimpinan demokratis

diatas gaya kepemimpinan otoriter, yang pernah dipercaya secara luas sebagai gaya kepemimpinan paling efektif.

Penekanan baru pada gaya demokratis memberi semangat kepada para manajer untuk mempelajari kembali gaya-gaya kepemimpinan mereka. Sebagai hasilnya banyak diantara mereka mengubah gaya dari otoriter menjadi demokratis dan memperoleh hasil yang lebih baik.

Tannenbaum dan W. Schmidt (1991)dalam Timpe, (1991; 131.) menggambarkan gaya kepemimpinan sepanjang suatu kesatuan rangkaian, didasarkan pada derajat kekuasaan dan pengaruh masih dipertahankan oleh atasan. Sepanjang rangkaian kesatuan itu mereka mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan dasar, yaitu: "Mengatakan", "Menjual", "Konsultasi", dan "Bergabung ". "Mengatakan" adalah gaya kepemimpinan otoriter, dan "Bergabung" adalah gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis memiliki banyak warna pengertian berbeda berdasarkan pada derajat pembagian bersama kekuasaan dan pengaruh antara atasan dan bawahan.

Tetapi yang lebih penting, mereka menghilangkan dugaan bahwa gaya demokratis adalah pendekatan kepemimpinan terbaik dalam semua kelompok dalam semua situasi. Mereka lebih menyarankan suatu bauran semua gaya kepemimpinan, mulai dari "mengatakan" ke "menjual", "konsultasi" dan "bergabung" mungkin adalah yang terbaik. Untuk menentukan mana yang paling efektif pada suatu saat tertentu, maka perlu mempertimbangkan tiga perangkat kekuatan yaitu yang ada dalam diri pemimpin, dalam kelompok yang dipimpinnya, dan yang ada dalam situasi menyeluruh.

R. Blake dan J. Mouton (1991) dalam Timpe, (1991:132). mengembangkan teori kepemimpinan lewat model "Pola Manajerial", kepemimpinan dipastikan oleh

dua keprihatinan manajerial yang mendasar, yaitu keprihatinan untuk produksi dan manusia. Dengan mengingat bidang-bidang ini maka terdapat lima gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut:

1. Jika seseorang mempertunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi tetapi perhatian rendah terhadap manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen tugas (taat kepada wewenang).
2. Jika seseorang memperlihatkan perhatian tinggi terhadap manusia tetapi perhatian rendah terhadap produksi, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen country club.
3. Jika seseorang memperlihatkan perhatian rendah terhadap produksi maupun manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen yang miskin.
4. Jika seseorang mempertunjukkan perhatian sedang baik terhadap produksi maupun manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen ditengah (gaya “orang organisasi”).
5. Jika seseorang mempertunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun manusia, maka ia dianggap sebagai pemimpin dalam gaya manajemen tim, yang dianggap sebagai gaya kepemimpinan terbaik.

Lebih lanjut Hersey *et al.* (1999) dalam Siagian (1999:139-142) menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang timbul dari kepemimpinan situasional, yang didasarkan pada dua perangkat perilaku kepemimpinan yang efektif yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat mengambil empat bentuk, yaitu:

1. “Mengatakan” perilaku tugas tinggi, hubungan rendah.
2. “Menjual” perilaku tugas dan hubungan tinggi.
3. “Ikut serta” perilaku hubungan tinggi, tugas rendah.

#### 4. "Mendelegasikan" perilaku tugas dan hubungan rendah.

Untuk menentukan gaya mana yang paling tepat, maka perlu untuk menentukan "kedewasaan tugas" anggota dalam suatu kelompok. Kedewasaan tugas ditegaskan sebagai derajat kesediaan dan kemampuan untuk memikul tanggung jawab.

1. Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah, pendekatan "mengatakan" adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
2. Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah yang moderat, pendekatan "menjual" adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
3. Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas tinggi yang moderat, pendekatan "ikut serta" adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
4. Pada bawahandengan derajat kedewasaan tugas tinggi, pendekatan "mendelegasikan" adalah kemungkinan besar yang paling efektif.

Menurut Miftah Thoha, (2012:303). Istilah gaya secara kasar adalah samadengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dua kategori gaya yang ekstrem yakni: gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan dedokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan Miftah Thoha, (2012:303). Sedangkan menurut White dan Ruperi, (2003:107-110), menyampaikan empat gaya kepemimpinan yaitu 1. memberitahukan (tell) terdapat tiga kesempatan bagi seorang pemimpin menggunakan gaya memberitahukan: a. Apabila terjadi

sebuah krisis, jika terjadi sebuah krisis tugas seorang pemimpin adalah memecahkan krisis tersebut. Pemimpin harus menggunakan kekuasaan dan memberitahukan kepada bawahan “ sesuatu yang harus dilakukan”, “mengapa”. Dan “bagaimana” dengan begitu maka krisis yang sedang dihadapi segera dapat diatasai. Apa yang harus dilakukan bawahan pemimpin harus memberikan informasi yang cukup jelas mengenai krisis yang sedang terjadi atau alasan perlunya saran untuk suatu tindakan tertentu. b.bawahan mendapat tugas baru, ketika ada bawahan memiliki tugas baru dan mungkin saja kehilangan rasa percaya diri dan merasa gelisah, maka seseorang pemimpin harus memberitahu dengan metode yang konstruktif, memberikan pengarahan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, mengapa, dan bagaimana melakukannya, dan memantau kinerjanya. Pemimpin juga harus memberikan tindakan yang mensupport, dengan kebijakan terbuka (open door policy) ketika seorang menhadapi kesulitan. c . Terjadi perubahan negatif yang mendadak, perubahan mendadak bisa dirasakan dengan jelas sisi negatifnya, hal ini dapat menyebabkan hilangnya rasa harga diri, ketidak jelasan dan emosi yang bersifat negatif. Pemimpin harus dapat mengendalikan situasi untuk menghindari perpecahan tim, atau untuk menghindari seseorang menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten. d. Melatih (Coaching), Gaya kepemimpinan ini digunakan ketika pengikut telah mencapai beberapa tahapan kopetensi dan percaya diri. Ketika pemimpin memberikan “what” dan “Why” harus melibatkan pengikut dalam proses bagaimana melakukannya, meminta masukan dan mendengarkan beberapa pendapat yang diungkapkan, sehingga terjadi dialog yang serius tentang kesepakatan untuk melaksanakan sebuah tindakan. e. Memberi dukungan (supporting ), gaya kepemimpinan ini digunakan apabila pengikut mempunyai rasa pweranya diri

dan kompeten, yang bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Pemimpin bisa menasehati bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan mengapa, dan bahkan memberikan kepercayaan untuk menentukan bagaimana cara melakukannya. f. Mendelegasikan tanggung jawab (delegating), mendelegasikan merupakan gaya kepemimpinan khusus untuk menghadapi level yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi, ketika pemimpin mengharapkan bawahan bisa menjalankan bagian organisasi dimana mereka memiliki tanggung jawab dan sekitar memberikan pengarahan atau dorongan.

Dalam setiap kegiatan manusia yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan selalu membutuhkan gaya kepemimpinan. Hal tersebut karena adanya keterbatasan-keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Demikian pula dalam suatu organisasi keberadaan pimpinan sangat penting, karena tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanyalah kumpulan orang-orang atau mesin yang tidak teratur.

Berdasarkan konsep gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan indikator-indikator tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut :

1. Gaya Instruksional/memberitahu, meliputi: a. memberitahukan kepada bawahan mengenai apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugasnya, b. memberi penjelasan kepada bawahan mengenai alasan perlu dilakukan suatu tindakan dalam penyelesaian tugas, c. memantau kinerja bawahan hasil pelaksanaan tugasnya, d. mengendalikan situasi untuk menghindari seseorang bawahan menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten.
2. Gaya Konsultatif/ melatih, meliputi: a. meminta pendapat dari bawahan tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya, b. melibatkan

bawahan dalam memutuskan tindakan yang harus dilakukan untuk melaksakan tugas, c. melibatkan bawahan dalam pelaksanaan tindakan untuk menyelesaikan tugas, d. membimbing dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk konsultasi tentang pelaksanaan tugasnya.

3. Gaya Partisipatif/memberi dukungan, meliputi: a. mengarahkan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, b. memberi kepercayaan kepada bawahan untuk menentukan langkah apa yang akan dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya.

4. Gaya mendelegasikan, meliputi a.. Memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk melakukan tugasnya, b. memberikan sedikit bantuan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugasnya.

Jadi keberhasilan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin dalam organisasi, yaitu kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, atau karyawan agar bekerja seperti yang ditentukan oleh organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan *25item* pertanyaan yang diadopsi dari Ziad & Bahjat, (2011:425). Kedua Lima *item* pertanyaan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan 5 poin. Mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju).

## **2. Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah**

Teori kecerdasan emosional (EQ) yang mendasari studi ini adalah teori yang dikembangkan oleh Reuven Bar-On ditulis oleh Stein dan Book(2002:32-140) dalam bukunya *LEDAKAN EQ 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. Berikut ini akan dikemukakan pengertian emosi, konsep kecerdasan emosional, dan pengukuran kecerdasan emosional.

### a. Emosi

Emosi (perasaan) adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang memperlihatkan ciri-ciri kognisi tertentu, penginderaan, aspek fisiologis, pelampiasan dalam perilaku. Emosi cenderung muncul mendadak dan sulit dikendalikan Duvidoff. (1981:49).

Menurut Cooper dan Sawaf, (1999:8). emosi didefinisikan sebagai menerapkan “gerakan”, baik secara metafora maupun harfiah, untuk mengeluarkan perasaan. Emosi memiliki kedalaman dan kekuatan yang dalam bahasa latin disebut “*modus anima*” yang artinya “jiwa yang menggerakkan kita”. Emosi menawarkan kepada kita logika yang intuitif, yang masih mumi (*pre reflective*), dan yang dapat dibawa keluar dari perenungan dan dieksplisitkan. Emosi memberikan makna pada situasi-situasi hidup kita. Emosi bukanlah pengganggu atau pengacau, bahkan merupakan suatu yang paling penting dalam keberadaan kita, mengisinya dengan kekayaan dan memasok sistem dengan makna dan nilai-nilai yang menentukan apakah hidup dan kerja kita akan tumbuh berkembang atau akan berhenti dan mati. Emosi pulalah yang mendorong kita menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mendalam dan paling penting mengenai keberadaan kita, bukan nalar.

Dalam makna yang paling harfiah, Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan emosi sebagai: a. luapan perasaan yang berkembang dan surut dalam waktu yang singkat. b. keadaan dan reaksi psikologis dan fisiologis (seperti kegembiraan, kesedihan, keharuan, kecintaan), c. keberanian yang bersifat subyektif, d. marah.

Menurut Goleman, (2001:411). emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian

kecenderungan untuk bertindak. Dalam repertoar emosi, setiap emosi memainkan peran khas, sebagaimana diungkapkan oleh ciri-ciri biologis mereka. Terdapat ratusan emosi bersama dengan campuran, variasi, mutasi dan nuansanya. Pengelompokan emosi dalam golongan-golongan besar meliputi: a. amarah, b. kesedihan, c. rasa takut, d. kenikmatan, e. cinta, f. terkejut, g. jengkel, dan h. malu.

Berdasarkan penemuan Paul Ekman dari University of California dalam Stein dan Book, (2002:28). menyatakan bahwa ekspresi wajah tertentu untuk keempat emosi (takut, marah, sedih, dan senang) dikenali oleh bangsa-bangsa di seluruh dunia dengan budayanya masing-masing, termasuk bangsa-bangsa buta huruf yang dianggap tidak tercemar film dan televisi sehingga menandakan adanya universalitas perasaan-perasaan tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu respon dari semua yang dilakukan manusia terhadap suatu stimulus. Emosi tersebut merupakan energi, pengaruh dan informasi yang bersifat batiniah. Emosi yang baik atau buruk, sudah ada sejak lahir. Pembeda hasilnya adalah pada aspek yang kita perbuat dengan menggunakan informasi dan energi dari situ. Belajar membedakan perasaan yang lebih dalam dari rangsangan dan informasi yang menghujani seseorang setiap hari merupakan persyaratan bila ingin menjadi seorang pemimpin.

#### b. Teori Kecerdasan Emosional

Reuven Baron, (dalam Goleman, 2002:39). berpendapat bahwa kecerdasan emosional adalah serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi seseorang untuk berhasil dalam mengatasi hambatan dan tekanan lingkungan.

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengenali, mengelola dan mengendalikan emosional pada diri sendiri, memahami perasaan orang lain, menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, pemecahan masalah, serta berpikir realistik sehingga mampu berespon secara positif terhadap setiap kondisi yang merangsang munculnya emosi-emosi tersebut.

Menurut Goleman, (2002:66). mengartikan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain.

Menurut Salavey dan Mayer, ada lima aspek dalam kecerdasan emosional dalam Goleman, (2002:78) yaitu: a. Mengenali emosi diri, merupakan inti dan dasar dari kecerdasan emosional yaitu kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu bagi pemahaman diri dan kemampuan mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi.b. Mengenali emosi diri yaitu kemampuan untuk menguasai perasaan sendiri agar perasaan tersebut dapat diungkap dengan tepat. Orang yang tidak mampu mengelola emosinya akan terus menyesali kegagalannya sedangkan mereka yang mampu mengelola emosinya akan segera bangkit dari kegagalan yang menimpanya.c.. Mengenali emosi orang lain, yaitu kemampuan menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi, yang mengisaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki oleh orang lain.d.. Membina hubungan dengan orang lain yaitu kemampuan seseorang untuk membentuk hubungan, membina kedekatan hubungan, menyakinkan, mempengaruhi dan membuat orang lain nyaman, serta dapat menjadi pendengar yang baik.

Peter Salovey dan Jack Mayer , pencipta istilah “kecerdasan emosional (EQ)”, menjelaskan sebagai “kemampuan dalam mengenali perasaan, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual”. Dengan kata lain, EQ adalah serangkaian kecakapan yang memungkinkan kita melapangkan jalan di dunia yang rumit, aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang penuh misteri, dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari. Dalam bahasa sehari-hari kecerdasan emosional biasanya kita sebut “*street smart* (pintar)”, atau kemampuan khusus yang kita sebut “akal sehat” Stein dan Book, (2002:30-31).

Copper dkk, (1999:15) mendefinisikan kecerdasan emosional (EQ) adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

Menurut Goleman (2015:43). terdapat ciri-ciri kecerdasan emosional: kemampuan seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi; mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan; mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa.

Sebelumnya pada tahun 1995, Goleman pernah mengidentifikasi karakteristik orang yang memiliki lima kecerdasan emosional yang tinggi, yaitu kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial. Namun pada tahun 2002, telah dirombak menjadi 4 bagian yaitu: kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial dan manajemen hubungan.

### c. Unsur-unsur Pembangun EQ

Stein dan Book, (2002:32-140) membagi kecerdasan emosional ke dalam lima area atau ranah dan dalam 15 sub bagian atau skala, yaitu:

#### 1. Ranah Intrapribadi

Ranah kecerdasan emosional ini terkait dengan apa yang biasa disebut sebagai “*inner-self*” (diri terdalam, batiniah). Dunia intrapribadi menentukan seberapa mendalamnya perasaan kita, seberapa puas kita terhadap diri sendiri dan prestasi kita dalam hidup. Ranah intrapribadi melingkupi:

##### a. Kesadaran diri

Kesadaran diri merupakan kemampuan untuk mengenal dan memilah-milah perasaan, memahami hal yang sedang dirasakan dan mengapa hal itu dirasakan, dan mengetahui penyebab munculnya perasaan tersebut.

Kesadaran diri emosional adalah fondasi tempat dibangunnya hampir semua unsur kecerdasan emosional, langkah awal yang penting untuk menjelajahi dan memahami diri kita dan untuk berubah. Tidak mungkin bisa mengendalikan sesuatu yang tidak kita kenal. Jika kita tidak menyadari perbuatan kita, alasan kita melakukannya, dan bahwa hal itu bisa merugikan orang lain, kita tidak dapat mengubahnya.

Hendricks (2001) dalam Agustian (2001: 36) menunjukkan pemimpin-pemimpin yang berhasil membawa perusahaan ke puncak kesuksesan adalah orang-orang yang memiliki integritas, terbuka, mau menerima kritik, rendah hati, mampu memahami orang lain dengan baik, terinspirasi oleh visi, dan mengenal diri sendiri dengan baik, memiliki spiritualitas yang non dogmatis, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain.

### b. Sikap Asertif

Sikap asertif berarti kemampuan untuk tidak sependapat dengan orang lain tanpa menggunakan sabotase dan alasan emosional, dan mampu bertahan di jalur yang benar, mempertahankan pendapat sambil sekaligus tetap menghormati pendapat orang lain dan peka terhadap kebutuhan mereka.

Sikap asertif (ketegasan, keberanian menyatakan pendapat) meliputi tiga komponen dasar, yaitu: 1. kemampuan mengungkapkan perasaan (misalnya untuk menerima, mengungkapkan perasaan marah, hangat dan seksual); 2. kemampuan mengungkapkan keyakinan, dan pandangan atau pemikiran secara terbuka (mampu mengeluarkan pendapat, menyatakan ketidaksetujuan dan bersikap tegas, meskipun secara emosional sulit melakukannya bahkan harus mengorbankan sesuatu); dan 3. kemampuan untuk mempertahankan hak pribadi (tidak membiarkan orang lain mengganggu dan memanfaatkan kita).

### c. Kemandirian

Kemandirian merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dalam berfikir dan bertindak, serta tidak merasa bergantung pada orang lain secara emosional. Orang yang mandiri mengandalkan dirinya sendiri dalam merencanakan dan membuat keputusan penting. Kendati demikian, mereka bisa saja meminta dan mempertimbangkan pendapat orang lain sebelum akhirnya membuat keputusan yang tepat bagi mereka sendiri.

IQ yang tinggi bisa menjadi bumerang jika EQ tidak mengimbanginya. Kemampuan untuk mandiri adalah suatu ketrampilan yang mempengaruhi berbagai keputusan pribadi dan kualitas kita di mata orang lain.

### d. Penghargaan diri

Penghargaan diri adalah memahami kelebihan dan kekurangan kita, dan menyukai diri sendiri, "dengan segala kekurangan dan kelebihannya". Unsur-unsur dasar dari kecerdasan emosional ini dikaitkan dengan perasaan umum, seperti rasa aman, kekuatan batin, rasa percaya diri, dan sanggup hidup mandiri.

#### e. Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kemampuan untuk mengejawantahkan kemampuan kita yang potensial. Unsur kecerdasan emosional ini diwujudkan dengan ikut serta dalam perjuangan untuk meraih kehidupan yang bermakna, kaya dan utuh. Aktualisasi diri adalah suatu proses upaya yang berkesinambungan dan dinamis, dengan tujuan mengembangkan kemampuan dan bakat secara maksimal, dan berusaha dengan semangat dan sebaik mungkin untuk memperbaiki diri kita secara keseluruhan.

### 2. Ranah Antar Pribadi

Ranah kecerdasan emosional ini berhubungan dengan apa yang dikenal sebagai keterampilan berinteraksi. Mereka yang berperan dengan baik dalam ranah ini biasanya bertanggung jawab dan dapat diandalkan. Mereka memahami, berinteraksi, dan bergaul dengan orang lain dalam berbagai situasi dengan baik. Mereka membangkitkan kepercayaan dan menjalankan perannya dengan baik sebagai bagian dari suatu kelompok. Wilayah ini terdiri dari 3 skala, yaitu:

#### a. Empati

Empati merupakan kemampuan untuk menyadari, memahami, dan menghargai perasaan dan pikiran orang lain. Empati adalah "menyelaraskan diri" (peka) terhadap apa, bagaimana, dan latar belakang perasaan dan pikiran orang lain sebagaimana orang tersebut merasakan dan memikirkannya. Agustian (2001:50) menyatakan semua manusia di muka bumi ini senantiasa menginginkan

keadilan, kejujuran, keterbukaan, kedamaian, kepercayaan, keagungan, kreativitas, pemurah untuk saling memaafkan, keinginan untuk memberi, sifat-sifat empati, kebijaksanaan, kelembutan, kesantunan, kemuliaan, berhati luas dan kesabaran. Empati pada dasarnya adalah mengakui bahwa pihak lain memiliki pendapat sendiri. Dengan ungkapan yang empatik, kita mengakui keberadaan pendapat itu tanpa menyampaikan pendapat mengenai keabsahannya. Bersikap empatik artinya mampu "membaca orang lain dari sudut pandang emosi". Orang yang empati perduci pada orang lain dan memperlihatkan minat dan perhatian pada mereka.

#### b. Tanggung jawab sosial

Unsur kecerdasan emosional ini meliputi bertindak dengan penuh tanggung jawab, meskipun tidak mendapatkan keuntungan pribadi, melakukan sesuatu untuk orang lain dan bersama orang lain, bertindak sesuai dengan hati nurani, dan menjunjung tinggi norma masyarakat. Orang yang mempunyai rasa tanggung jawab sosial memiliki kesadaran sosial dan sangat peduli pada orang lain. Kesadaran sosial dan kepedulian ini tampak dalam kemampuannya dalam memikul tanggung jawab hidup bermasyarakat. Orang yang mempunyai tanggungjawab sosial memiliki kepekaan antarpribadi dan dapat menerima orang lain, serta dapat menggunakan bakatnya demi kebaikan bersama, tidak hanya demi dirinya sendiri. Orang yang tidak mempunyai tanggung jawab sosial akan menunjukkan sikap antisosial, bertindak sewenang-wenang pada orang lain, dan memanfaatkan orang lain.

#### c. Hubungan antar pribadi

Hubungan antar pribadi adalah kemampuan membina dan memelihara hubungan yang saling memuaskan yang ditandai dengan keakraban dan saling memberi

serta menerima kasih sayang. Kepuasan bersama ini mencakup interaksi sosial bermakna yang berpotensi memberikan kepuasan serta ditandai dengan saling memberi dan menerima. Keterampilan menjalin hubungan antar pribadi yang positif dicirikan oleh kepedulian pada sesama.

Selain unsur kecerdasan emosional ini berkaitan dengan keinginan untuk membina jalinan persahabatan dengan orang lain, tetapi juga kemampuan untuk merasa tenang dan nyaman berada dalam jalinan hubungan tersebut, serta kemampuan memiliki harapan positif yang menyengkut interaksi sosial.

### 3. Ranah Penyesuaian Diri

Ranah penyesuaian diri berkaitan dengan kemampuan untuk bersikap lentur dan realistik, dan untuk memecahkan aneka masalah yang muncul.

Aspek penting unsur kecerdasan emosional ini meliputi kemampuan berkonsentrasi dan memusatkan perhatian ketika berusaha menilai dan menghadapi situasi yang ada di depan kita.

#### a. Sikap fleksibel

Sikap fleksibel merupakan kemampuan menyesuaikan emosi, pikiran dan perilaku dengan perubahan situasi dan kondisi. Unsur kecerdasan emosional ini mencakup seluruh kemampuan kita untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang tidak biasa, tidak terduga, dan dinamis.

Orang yang fleksibel adalah orang yang tangkas, mampu bekerjasama yang menghasilkan sinergi, dan dapat menanggapi perubahan secara luwes. Pada umumnya mereka terbuka dan mau menerima gagasan, orientasi, cara, dan kebiasaan yang berbeda.

### a. Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah merupakan kemampuan untuk mengenali dan merumuskan masalah, serta menemukan dan menerapkan pemecahan yang ampuh. Pemecahan masalah berkaitan dengan sikap hati-hati, disiplin, dan sistematik dalam menghadapi dan memandang masalah. Kemampuan ini juga berkaitan dengan keinginan untuk melakukan yang terbaik dan menghadapi, bukan menghindari masalah.

Memecahkan masalah bersifat multifase dan mensyaratkan kemampuan menjalani proses berikut: a. memahami masalah dan percaya pada diri sendiri, serta termotivasi untuk memecahkan masalah tersebut secara efektif, b. menentukan dan merumuskan masalah sejelas mungkin (misalnya dengan mengumpulkan informasi yang relevan); c. menemukan sebanyak mungkin alternatif pemecahan (misalnya curah gagasan); d. mengambil keputusan untuk menerapkan salah satu alternatif pemecahan (misalnya menimbang-nimbulan kekuatan dan kelemahan setiap alternatif, kemudian memilih alternatif terbaik); e. menilai hasil penerapan alternatif pemecahan yang digunakan, dan f. mengulangi proses diatas apabila masalahnya tetap belum terpecahkan.

### 4. Ranah Pengendalian Stres

Ranah pengendalian stres terkait dengan kemampuan untuk tahan menghadapi stres dan mengendalikan impuls. Ranah kecerdasan emosional ini berkaitan dengan kemampuan menanggung stres tanpa harus ambruk, hancur, kehilangan kendali, atau terpuruk. Keberhasilan dalam ranah ini berarti bahwa kita biasanya dapat tetap tenang, jarang bersikap impulsif, dan mampu mengatasi tekanan. Ranah ini memiliki dua skala, yaitu:

#### a.Ketahanan Menanggung Stres

Ketahanan menanggung stress merupakan kemampuan untuk menghadapi peristiwa yang tidak menyenangkan dan situasi yang penuh tekanan tanpa menjadi berantakan, dengan secara aktif dan positif mengatasi stres.

Kemampuan ini didasarkan pada: a. kemampuan memilih tindakan untuk menghadapi stres (banyak akal dan efektif, dapat menemukan cara yang pas, tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya); b. sikap optimis menghadapi pengalaman baru dan perubahan pada umumnya dan optimis pada kemampuan sendiri untuk mengatasi masalah yang tengah dihadapi; dan c. perasaan bahwa kita dapat mengendalikan atau berperan dalam menangani situasi stres dengan tetap tenang dan memegang kendali

#### b.Pengendalian Impuls

Pengendalian impuls diartikan sebagai kemampuan menolak atau menunda impuls, dorongan, atau godaan untuk bertindak. Pengendalian impuls ini mencuatkan kemampuan menampung impuls agresif, tetap sabar dan mengendalikan sikap agresif, permusuhan, serta perilaku yang tidak bertanggung jawab.

Masalah dalam pengendalian impuls ini akan muncul dalam bentuk sering merasa frustrasi, impulsif, sulit mengendalikan amarah, bertindak kasar, kehilangan kendali diri, menunjukkan perilaku yang meledak-ledak dan tak terduga.

#### 5. Ranah Suasana Hati Umum

Ranah kecerdasan emosional ini berkaitan dengan pandangan kita tentang kehidupan, kemampuan kita bergembira sendirian dan dengan orang lain, serta

keseluruhan rasa puas dan kecewa yang kita rasakan. Ranah ini mencakup dua aspek, yaitu:

a.Optimisme

Optimisme diartikan sebagai kemampuan melihat sisi terang kehidupan dan memelihara sikap positif, sekalipun ketika berada dalam kesulitan. Optimisme mengasumsikan adanya harapan dalam cara menghadapi kehidupan. Orang optimis adalah orang yang ulet dan tangguh, mereka menghadapi situasi sulit dengan sikap "aku bisa" yang realistik. Alih-alih merasa tidak berdaya, menyerah, atau menghindari situasi sulit, mereka tetap teguh hari, ulet, pantang menyerah.

b.Kebahagiaan

Kebahagiaan diartikan sebagai kemampuan untuk merasa puas dengan kehidupan kita, bergembira sendirian dan dengan orang lain, serta bersenang-senang. Kebahagiaan adalah gabungan dari kepuasan diri kepuasan secara umum, dan kemampuan menikmati hidup. Orang yang bahagia sering merasa senang dan nyaman, baik selama bekerja maupun dalam waktu luang, mereka menikmati hidup dengan bebas, dan menikmati kesempatan untuk bersenang-senang. Kebahagiaan berhubungan dengan perasaan riang dan penuh semangat.

Berdasarkan konsep kecerdasan emosional seperti dijelaskan di atas, dapat disusun indikator-indikator tentang kecerdasan emosional kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja mandiri, tegar dan memiliki rasa percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan, meliputi: a. menyadari perbuatan yang dilakukan dan mengetahui alasan melakukan perbuatan tersebut, b. mampu mempertahankan pendapatnya dan tetap

menghormati pendapat orang lain, c. mampu merencanakan dan membuat keputusan penting sendiri, d. memahami kelebihan dan kekurangan dirinya serta tetap menyukai dirinya sendiri, e. berusaha dengan gigih dan sebaik mungkin untuk memperbaiki diri secara menyeluruh.

2. Mempunyai keterampilan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik, meliputi: a. mampu menyadari, memahami dan menghargai perasaan dan pikiran orang lain, b. memiliki rasa kesadaran sosial dan sangat peduli pada orang lain, c. membina hubungan baik dengan orang lain.
3. Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul, meliputi: a. mampu menilai kesesuaian antara apa yang dialami secara obyektif bukan sebagaimana yang dikehendaki, b. mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang tidak biasa, tidak terduga dan dinamis, c. mampu mengenali dan merumuskan masalah, serta menemukan dan menerapkan alternatif pemecahannya.
4. Mampu menanggung stress dan mengatasi tekanan, bersikap tenang tanpa kehilangan kendali dan tetap, meliputi: a. mampu menghadapi peristiwa yang tidak menyenangkan dan situasi yang penuh tekanan dengan sempurna dengan secara aktif mengatasi stress, b. berhati-hati sebelum bertindak, mampu menangani dengan bijaksana dan tenang berbagai dorongan emosi.
5. Mampu memandang kehidupan kedepan dan bergembira sendiri maupun dengan orang lain, serta siap merasa puas dan kecewa, meliputi: a. mempunyai harapan positif dalam menghadapi kehidupan sekalipun dalam keadaan yang sulit, b. merasa puas dengan kehidupannya, bergembira serta senang baik sendirian maupun dengan orang lain.

Variabel ini diukur dengan menggunakan 30 *item* pertanyaan yang diadopsi dari Ziad & Bahjat (2011:425). Ketiga Puluh *item* pertanyaan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan 5 poin. Mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju).

### **3. Kepuasan Kerja Guru**

#### **a. Teori Kepuasan Kerja**

Tujuan Utama Seseorang bekerja untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhannya, selain itu juga untuk memperoleh kepuasan kerja. Umumnya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dilakukan apabila apa yang dikerjakan tersebut dianggap telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja.

Kepuasan kerja, atau dalam arti yang lebih khusus, kepuasan karyawan dalam bekerja, merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan kendati dengan istilah paling sederhana sekalipun. Bagikaryawan sendiri, kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan, yang oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadahi. T.M. Fraser, ( 2001:43).

Kepuasan kerja atau job satisfaction merupakan perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa seseorang menikmati pekerjaanya atau memungkinkan untuk menikmati nilai-nilai penting dari pekerjaan seseorang. Mutiara Sibarani Panggabean, (2015:5.83).

Pendapat lain dikemukakan oleh Clayton Alderfer dalam yang dikutip juga oleh Siagian, (1995:290). dengan teori "ERG" yaitu *Exist*, *Relatedness*, dan *Grow*. Secara lebih mendalam teori ini menjelaskan bahwa:

- a.Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b.Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
- c.Sebaliknya semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar

As'ad (1985:104) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama dengan pimpinan dan kerjasama antar karyawan.

Kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom, (1996:105). adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Dengan demikian kepuasan kerja dapat ditunjukkan melalui sikap seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka, (Handoko, (1998:193).

Anoraga. (2001:82). menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Danim, (2004:10). mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi sikap individu untuk berperan dalam pekerjaan yang sedang ditekuninya. Kenyataan menunjukkan, bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja (unsur ekonomis), akan tetapi dengan bekerja mengharapkan akan

mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kombinasi aspek psikologis, sosiologis dan aspek lingkungan. Kombinasi yang serasi ketiga hal tersebut menggiring seseorang dalam mencapai kepuasan kerja.

Seiring dengan perkembangan teknologi dalam era industrialisasi, kepuasan kerja telah menjadi wacana tersendiri. Beberapa teori tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh As'ad (1985:105) meliputi:

a. *Discrepancy theory* atau *Expectancy theory*

*Discrepancy theory* atau teori ketidaksesuaian dipelopori oleh Porter. Menurut Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Menurut teori ini, kepuasan kerja dapat dirumuskan bahwa apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, meskipun ada ketidaksesuaian tetapi merupakan ketidaksesuaian positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi ketidaksesuaian negatif, maka makin besar pula ketidaksesuaian karyawan terhadap pekerjaan.

Vroom dalam Kusnadi, (1999:349), menyatakan bahwa kepuasan terhadap suatu pekerjaan merupakan fungsi dari a. harapan dan b. nilai hasil yang diterima.

b.. *Equity theory*

*Equity theory* atau teori keadilan, pertama-tama dikemukakan oleh Zalesnik dikembangkan oleh Adam Winardi,( 2000). Prinsip dari teori ini bahwa puas atau tidak puas seseorang bergantung pada keadilan (equity) atas suatu situasi. Teori ini menekankan pada persoalan apakah seseorang beranggapan bahwa ia diperlakukan adil, dibandingkan dengan perlakuan dengan orang lain yang berada dalam situasi yang sama seperti orang itu Winardi, (2000:463).

As'ad (1985:107). menyatakan teori keadilan adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan bisa pula tidak. Bila perbandingan itu tidak seimbang akan menimbulkan ketidakpuasan.

Handoko, (2000:267). mengatakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara a. masukan-masukan yang mereka berikan kepada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha dengan b. hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima oleh dirinya untuk pekerjaan yang sama.

#### *Two Factor theory*

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Handoko (2000:259) menyebutkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik sebagai penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan faktor ekstrinsik sebagai penyebab ketidakpuasan (*job dissatisfaction*). Faktor penyebab kepuasan mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi atau semangat kerja, sedang faktor penyebah ketidakpuasan kerja mempunyai pengaruh negatif (penghambat).

Siagian, (2001:164). menyatakan bahwa yang menarik dari penelitian Herzberg adalah seseorang merasa puas dengan pekerjaannya didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik, seperti: keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami

seseorang. Sedangkan para pekerja yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Banyak faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja kepada guru sangat tergantung pada kondisi pribadi masing-masing guru.

Guru dapat dianggap sebagai karyawan dari pemerintah, Anoraga, (2001:85-86) menyatakan faktor pertama yang dianggap paling penting dalam memenuhi kepuasan kerja adalah "*Job Security*". Pekerjaan yang dipegang karyawan itu merupakan pekerjaan yang aman dan tetap, bukan pekerjaan atau jabatan atau tugas yang mudah digeser-geser, diungkit, diganti dan lain sebagainya. Adanya kemungkinan bahwa karyawan dapat dirumahkan, diberhentikan, digeser, merupakan faktor pertama yang mengurangi ketenangan dan kegairahan kerja seorang karyawan. Faktor kedua, yang dianggap penting oleh karyawan pada umumnya adalah kemungkinan atau kesempatan untuk mendapatkan kemajuan (*Opportunities for advancement*). Faktor ketiga, kondisi kerja yang menyenangkan, suasana lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang merupakan syarat bagi timbulnya gairah. Faktor keempat adalah rekan sekerja yang baik (*good working companion*). Hubungan sosial yang ada diantara karyawan merupakan faktor yang cukup penting untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ternyata gaji atau pendapatan menempati urutan kelima atau keenam, bukan faktor pertama yang dipandang penting oleh karyawan.

Harold E. Burt dalam Anoraga (2001:82) menyatakan faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
  - a. Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan.
  - b. Faktor psikis dan kondisi kerja.
  - c. Hubungan sosial diantara karyawan.
  - d. Sugesti dari teman sekerja.
  - e. Emosi dan situasi kerja.
2. Faktor-faktor individual, yaitu berhubungan dengan sikap, umur, dan jenis kelamin.
3. Faktor-faktor luar, yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan.

Flippo, (1984:116-117). menyampaikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, berdasarkan berbagai keinginan karyawan, yaitu:

1. Upah (*salary*).
2. Keterjaminan pekerjaan (*security of job*).
3. Teman sekerja yang menyenangkan (*ongenial associate*).
4. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan (*credit for work done*).
5. Pekerjaan yang berarti (*a meaningful job*).
6. Kesempatan untuk maju (*opportunities to advance*).
7. Kondisi kerja yang nyaman, aman dan menarik.
8. Kepemimpinan yang mampu dan adil (*competent and fair leadership*).
9. Perintah dan pengarahan yang masuk akal (*reasonable orders and directions*).
10. Organisasi yang relevan dari segi sosial (*a socially relevant organization*).

Davis dan Newstrom, (1996:110-111), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan mengidentifikasi individu dan organisasi yang meliputi:

a. Usia Karyawan

Semakin tua usia karyawan, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, sebaliknya para karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain.

b. Tingkat pekerjaan

Orang-orang dengan tingkat pekerjaan lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebab biasanya mereka memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya, sehingga mereka memiliki alasan yang baik untuk merasa lebih puas.

c. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi sering kali berlawanan dengan kepuasan kerja. Pada saat organisasi semakin besar terdapat kecenderungan menurunnya kepuasan kerja pegawai, hal ini disebabkan lingkungan organisasi besar kehilangan unsur keakraban pribadi, persahabatan, dan kerja tim kelompok kecil yang penting bagi kepuasan orang banyak.

Sedangkan menurut Mangkunegoro, (2000:120) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

b.. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkal (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh karakteristik kepribadiannya. Hurlock dalam Yusuf, (2001:130-131). menyatakan bahwa salah satu ciri kepribadian yang sehat adalah memiliki falsafah hidup. Seseorang akan mengarahkan hidupnya berdasarkan falsafah hidup yang berakar pada agama. Kepuasan dari bekerja apabila telah dipenuhi kewajiban yang harus dilaksanakan dan menerima hak-hak atas kinerjanya, serta menerimanya dengan ikhlas.

Kepuasan kerja sifatnya sangat pribadi dan sulit diukur, karena pada masing-masing subyek berbeda standar atau ukurannya. Danim, (2004:10). menyatakan dalam kepuasan kerja mengandung aspek fisik, psikologis, lingkungan kerja, interaksi antar-personel, perilaku pemimpin, dan kebijakan administrasi dan organisasi.

Kepuasan terhadap pekerjaan mewarnai sikap individu untuk melakukan sejumlah tugas dan sangat erat kaitannya dengan penampilan kerja. Vroom dalam Danim, (2004:10). menyatakan makin tinggi kepuasan kerja seseorang, penampilannya makin baik, dan sebaliknya makin rendah kepuasan kerja seseorang, penampilannya makin kurang memuaskan.

Banyak hal yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang guru, dari kajian teori yang dipaparkan, penelitian ini akan mencari korelasinya dengan kepemimpinan kepala sekolah. Sesuai pendapat dari: a. Flippo, (1984:116-117). Kepemimpinan yang manpu dan adil dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru, b. Harold E. Burt dalam Anoraga, (2000:82). yang menyatakan faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja antara lain hubungan langsung antara manajer dengan

karyawan, sebagai manajer adalah kepala sekolah dan sebagai karyawan adalah guru.

Seorang kepala sekolah dituntut untuk menjadi seorang pemimpin (leader) yang ideal, salah satu ciri pemimpin yang ideal menurut Danim, (2004:61), adalah memiliki kestabilan emosi. Kestabilan emosi dimaknai lebih luas sebagai kecerdasan emosi. Sejalan dengan Danim, Terry dalam bukunya "Principles of Management" menuliskan salah satu dari sepuluh sifat pemimpin yang unggul adalah Stabilitas Emosi Kartono, (2001:41). Lebih lanjut Terry menyatakan pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil, artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-ledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleransi terhadap kelemahan orang lain dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsip.

Terry dalam Winardi, (2000:60-61). Menyampaikan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan antara lain dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dan situasi serta kondisi yang berlaku mempengaruhi hasil-hasil yang akan dicapai. Gaya kepemimpinan yang sama, tidak akan sama efektif dalam semua situasi. Jarang ditemukan individu-individu menonjol sebagai pemimpin dalam setiap situasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fredy Wilson Ngimbudzi (2009) terhadap sejumlah guru di sekolah menengah di Tanzania, bahwa kepuasan kerja guru memiliki lima faktor yaitu: karakteristik pekerjaan, manfaat sosial, makna pekerjaan, dukungan administrasi, dan keinginan untuk tetap bertahan bekerja sebagai guru di sekolah tersebut. Karakteristik pekerjaan mencakup aspek seperti termasuk tunjangan, bonus, gaji bulanan, kesempatan promosi, proses promosi dan prosedur, peluang untuk pertumbuhan profesional (peluang dalam

layanan pelatihan, seminar dan lokakarya, penghargaan dan apresiasi dari majikan). Manfaat sosial mencakup aspek-aspek seperti: pengakuan dari masyarakat, kerja sama dari rekan kerja, kebebasan dan otonomi di tempat kerja, kerja sama dari tim manajemen sekolah, mengajar adalah pekerjaan yang menarik, otonomi dalam membuat keputusan tentang tugas-tugas sehari-hari, keamanan kerja, kemampuan profesional untuk melakukan pekerjaan, tingkat sekarang tanggung jawab, dan hubungan kolegial. Sedangkan makna pekerjaan ini didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang memandang pekerjaannya sebagai signifikan dan penting dan sejauh mana seorang memandang pekerjaannya dalam mempengaruhi hidup orang lain. Dukungan administrasi mencakup aspek seperti administrasi dan pengawasan, yang menunjukkan bahwa mereka puas dengan perawatan dan dukungan dari administrasi sekolah.

Berdasarkan konsep-konsep mengenai kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang telah diuraikan di atas, maka indikator-indikator kepuasan kerja guru dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap suasana lingkungan kerja meliputi: a. mempunyai rasa senang dan memiliki pada tempat kerja, b. kepuasan terhadap kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan, c. sarana prasarana sekolah yang memadai, d. kerjasama dengan rekan kerja, e. menjalin hubungan persaudaraan dengan rekan kerja maupun pimpinan
2. Kepuasan terhadap pekerjaannya meliputi: a. kepuasan terhadap bidang tugasnya, b. bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas dan kewajibannya, c. puas terhadap honor yang diterima
3. Kepuasan terhadap kepemimpinan kepala sekolah meliputi: a. menghargai dan melaksanakan keputusan kepala sekolah, b. memperoleh pengakuan dari kepala

sekolah atas kerja yang dilakukan. c. puas terhadap perilaku kepala sekolah,d menerima evaluasi dari kepala sekolah atas kerja yang dilakukan.

4. Kepuasan terhadap penghargaan prestasi kerja meliputi: a. puas terhadap prestasi siswa yang meningkat, b. puas terhadap mutu sekolah, c. puas terhadap kemajuan kemampuan diri yang dicapai, d. puas terhadap karier yang meningkat.

5. Kepuasan terhadap iklim organisasi meliputi: a. mematuhi kebijakan administrasi sekolah, b. melaksanakan tata tertib guru, c. berperan aktif dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang atas sesuatu yang telah dilakukannya. Jika seseorang merasa puas terhadap apa yang dilakukannya, maka biasanya secara tidak langsung akan mempengaruhi kariernya. Hal ini disebabkan seseorang yang puas dalam bekerja akan bersungguh-sungguh untuk bekerja, sehingga kinerjanya meningkat. Jadi kepuasan kerja akan mempengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain misalnya kinerja Kasmir,(2016;158).

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan Kreitner; (2005; 270). Definisi ini berarti bahwa kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang merasa puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih. Variabel ini diukur dengan menggunakan 30 item pertanyaan yang diadopsi dari Fredy Wilson Ngimbudzi (2009). Ketiga Puluh item pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert dengan 5 poin. Mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju).

## B. PENELITIAN TERDAHULU

### 1. Model Penelitian Terdahulu

Pada tahun 2012, Mousavi *et al.* melakukan penelitian untuk mempelajari hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja guru pendidikan jasmani. Penelitian deskriptif-korelasional dan populasi penelitian terdiri dari semua guru pendidikan jasmani dari Provinsi Zanjan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja guru pendidikan jasmani.

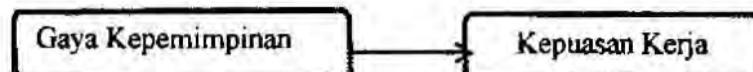
**Gambar 2.2**  
Model Penelitian Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja Guru Pendidikan Jasmani



Sumber: Mousavi *et al.* (2012:786)

Pada tahun 2013, Jane Nyambura Mugwe *et al.* melakukan penelitian untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dominan yang diadopsi oleh kepala sekolah di sejumlah sekolah menengah di daerah Dundoni, wilayah Nakuru Utara, Kenya. Gaya kepemimpinan bervariasi berdasarkan pada situasi di mana satu beroperasi, pemimpin jarang memiliki satu gaya kepemimpinan tertentu. Situasi berubah dinamis dalam lingkungan kerja memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk diadopsi. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah yang diadopsi akan mempengaruhi kepuasan kerja guru secara signifikan.

**Gambar 2.3**  
**Model Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Tingkat Menengah di Wilayah Nakuru Utara, Kenya**



*Sumber:Jane Nyambura Mugwe et al. (2013: 210)*

Huang Hui *et al.* (2013) melakukan penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, cara pengambilan keputusan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru di sejumlah sekolah yang menggunakan sistem pendidikan Cina, baik dari tingkat dasar, tingkat menengah pertama dan tingkat menengah atas di Cina. Dari penelitian ini ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap cara pengambilan keputusan dan kepuasan kerja guru, dan pengaruh yang signifikan dari cara pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Model penelitian ini digambarkan seperti gambar 2.4 di bawah ini

**Gambar 2.4**  
**Model Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Cara Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Tingkat Dasar, Menengah Pertama, dan Menengah Atas di Cina**



*Sumber:Huang Hui et al. (2013: 179)*

Pada tahun 2013, Adeyemi dan Adu melakukan penelitian tentang pengaruh tiga macam gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada

sejumlah sekolah tingkat dasar di Nigeria. Tiga gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan delegasi atau laissez-faire. Penelitian ini merekomendasikan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis harus digunakan oleh semua kepala sekolah di sejumlah sekolah dasar di Negara untuk meningkatkan kepuasan kerja yang lebih baik antara guru.

Katie K. Waters (2013) melakukan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sekolah tingkat dasar swasta yang berada di New South Wales, Australia. Penemuan yang didapatkan dalam penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih banyak dilakukan dibanding jenis transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja guru.

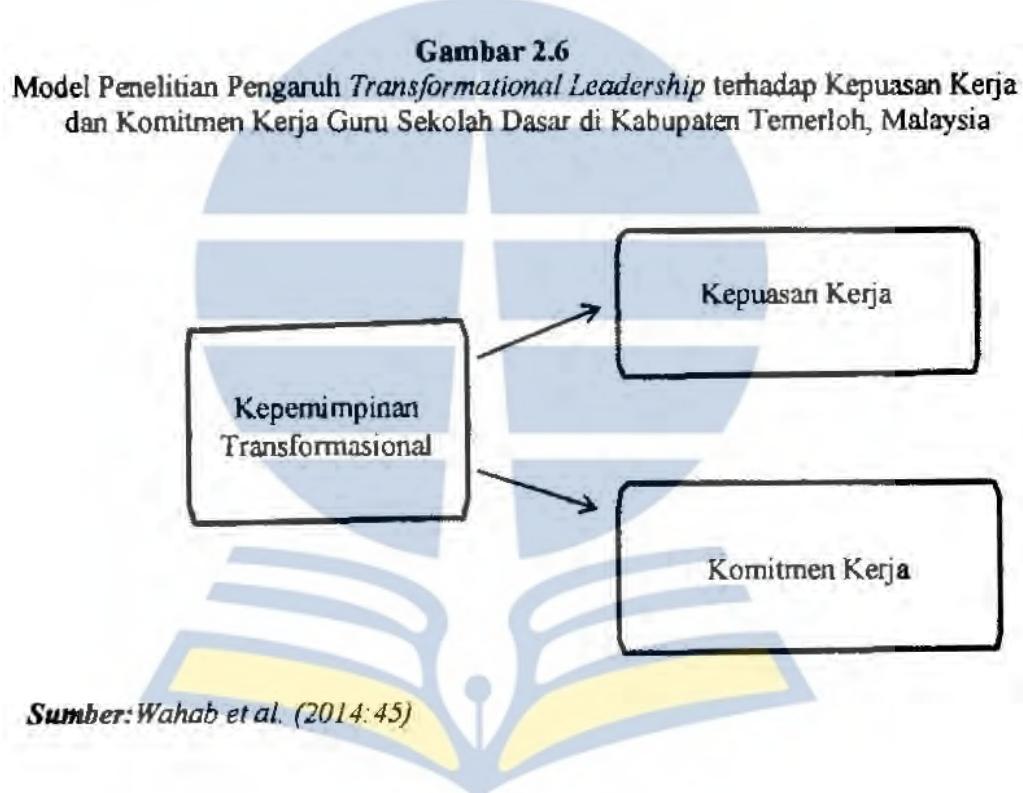
Kiboss dan Jemiryott (2014) meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah umum di Wilayah Nandi Selatan, Kenya, dan penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak yang besar pada suasana kerja di sekolah dan akibatnya kepuasan kerja guru. Penelitian ini juga menetapkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan di Kabupaten Nandi Selatan adalah gaya kepemimpinan demokrat dan bahwa sebagian besar guru merasa puas dengan pekerjaan mereka dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang ada.

**Gambar 2.5**  
**Model Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Sekolah Tingkat Menengah di Wilayah Nandi Selatan, Kenya**



*Sumber: Kiboss & Jermiyott(2014:493)*

Wahab *et al.* (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen kerja guru di sejumlah sekolah dasar di Kabupaten Temerloh, Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah di Kabupaten Temerloh, Malaysia yaitu berada pada tingkat tinggi dengan nilai rata-rata 3.86 dan standar deviasi 0.67 , dan tingkat kepuasan kerja guru cukup tinggi dengan nilai rata-rata 3.82 dan standar deviasi 0.58, dan terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepemimpinan transformasional dan guru kepuasan kerja sementara komitmen guru yang rata-rata pada angka 2.71 dan standar deviasi 0.34. Model penelitian Wahab *et al.* digambarkan seperti pada gambar 2.6 di bawah ini.



**Tabel 2.1**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

		Penelitian	Penelitian
	<i>et al.</i>	didikan jasmani diolah menengah tama dan sekolah nengah atas di provinsi Zanjan, Iran pada tahun penelitian 08-2009.	an emosional guru berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sendiri. an emosional dibagi menjadi 5 kian yaitu: kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Motivasi, empati dan keterampilan sosial memberikan pengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja
13	<i>imbura ugwe et al.</i>	ekolah dan guru diolah menengah di daerah Dundori, wilayah Kuru, provinsi Rift Valley, Kenya, pada bulan Mei sampai dengan November tahun 2010.	a kepemimpinan memberikan pengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja guru. Gaya pemimpinan jenis birokrasi yang banyak dipakai dalam penelitian. Gaya kepemimpinan yangambil oleh kepala sekolah dapat lebih sesuai dengan situasi yang jadi
13	<i>imbura ugwe et al.</i>	ekolah dan guru diolah menengah di daerah Dundori, wilayah Kuru, provinsi Rift Valley, Kenya, pada bulan Mei sampai dengan November tahun 2010.	a kepemimpinan memberikan pengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja guru. Gaya pemimpinan jenis birokrasi yang banyak dipakai dalam penelitian. Gaya kepemimpinan yangambil oleh kepala sekolah dapat lebih sesuai dengan situasi yang jadi

		<b>penelitian</b>	<b>penelitian</b>
14	Jemiriyott	kepala sekolah olah negeri tingkat nengah di Wilayah ndi Selatan, Kenya	demimpin yang dipilih oleh bala sekolah memiliki pengaruh ng signifikan terhadap kepuasan ja guru. Tiga gaya demimpin yang diteliti adalah kratis, demokratis, dan nsaksional. Gaya kepemimpinan kratis menurunkan tingkat puasan guru. Gaya demimpin demokratis dapat tingkatkan kepuasan kerja guru, n gaya kepemimpinan nokratis yang terbanyak dipilih. an gaya kepemimpinan nsaksional tidak memiliki ngaruh terhadap kepuasan kerja ru sehingga tidak dapat tingkatkan kepuasan kerja guru.
14	al	ekolah dasar di merloh, Pahang, laysia	epemimpinan transformasional miliki pengaruh sedikit terhadap ouasan kerja guru. Sebaliknya, ya kepemimpinan nsformasional memiliki ngaruh kuat terhadap komitmen ja.

## B.KERANGKA BERFIKIR

Pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kepuasan kerja guru. Seorang kepala sekolah mempunyai pola prilaku yang diterapkan dalam bekerja tidak selalu konsisten, tergantung dari situasi yang dihadapi. Pemahaman tentang gaya kepemimpinan yang akan diterapkan sangat diperlukan seorang Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, memotivasi perilaku bawahan supaya sasaran organisasi dapat tercapai. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi diharapkan

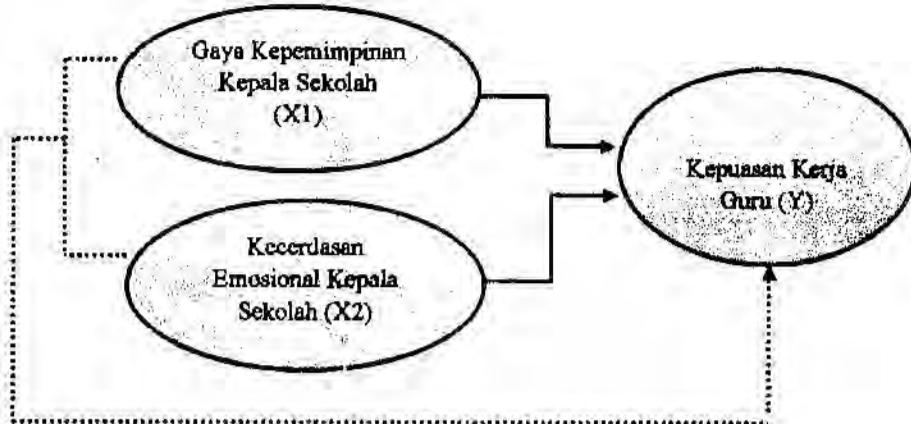
dapat menumbuhkan motivasi dan semangat para guru dalam menjalankan tugasnya. Kinerja guru yang baik akan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi dirinya sendiri.

Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru, Tindakan dan perilaku kepala sekolah baik secara ksdinasan ataupun hubungannya dengan guru akan selalu terespon dalam berbagai tanggapan secara positif ataupun negatif. Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional yang tinggi diharapkan dapat menempatkan posisinya dan berperilaku yang dapat memotivasi para guru untuk dapat menjalankan tugas kedinasannya dengan baik. Guru yang dapat menjalankan tugas dengan baik diindikasikan sebagai manifestasi dari kepuasan kerjanya.

Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan, hal ini dimaksudkan sebagai jawaban sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan. Sebagian dasar kerangka konseptual, peneliti mengacu pada beberapa kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel-variabel tetapan penelitian,yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah, Kepuasan kerja Guru, maka kerangka konsep serta variabel dalam penelitian ini secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut ;



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Berpikir**



**Keterangan:**

X1 : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

X2 : Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah

Y : Kepuasan kerja Guru

Garis X1 \_\_\_\_\_ Y: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah  
Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun terhadap kepuasan kerja guru Madrasah  
Aliyah Kabupaten Karimun.

Garis X2 \_\_\_\_\_ Y: Terdapat pengaruh kecerdasan emosional kepala sekolah  
Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun terhadap kepuasan kerja guru Madrasah  
Aliyah Kabupaten Karimun.

Garis X1,X2..... Y: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah  
Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun terhadap kecerdasan emosional kepala  
sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun berpengaruh terhadap kepuasan  
kerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

### C.HIPOTESIS

Berdasarkan uraian dan kerangka model tersebut diatas maka hipotesis untuk penelitian ini adalah :

H.1. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah mempengaruhi kepuasan kerja

Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

H.2. Kecerdasan emosional Kepala Sekolah mempengaruhi kepuasan

kerja guru sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

H.3. Secara simultan gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional

Kepala Sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru sekolah

Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A.Identitas variabel

Penelitian ini terdapat 3 macam variabel yang akan diteliti yaitu; variabel independen dan variabel dependen Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah sebagai variabel independen terhadap Kepuasan Kerja Guru sebagai variabel dependen.

##### 1. Variabel Independen

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Kepemimpinan yang dilihat sebagai kedudukan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau badan. Usman effendi, (2015:199).

Setiap kegiatan manusia yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan selalu membutuhkan kepemimpinan. Hal tersebut karena adanya keterbatasan-keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu padamanusia. Dalam suatu organisasi keberadaan seorang pemimpin sangat penting, karena tanpa adanya pemimpin maka suatu organisasi hanyalah kumpulan orang-orang atau mesin yang tidak teratur. Keberhasilan yang diperoleh sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang yang memimpin dalam organisasi, yaitu kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya atau karyawan supaya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditentukan oleh organisasi.

variabel ini diukur dengan menggunakan 25 item pertanyaan yang diadopsi dari Ziad & Baahjat (2011:425). Setiap pertanyaan dikelompokan sesuai dengan indikator variabel sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan, dipresentasikan dengan pertanyaan ke 1 sampai dengan pertanyaan ke-8.
- b. Gaya melatih, dipresentasikan dengan pertanyaan ke-9 sampai dengan pertanyaan ke -16.
- c. Gaya memberi dukungan, dipresentasikan dengan pertanyaan ke-17 sampai dengan pertanyaan ke-22.
- d. Gaya mendelegasikan, dipresentasikan dengan pertanyaan ke-23 sampai dengan pertanyaan ke-25.

Keduapuluhan lima item pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert dengan 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak sesuai kenyataan) samapai dengan 5 (sangat sesuai kenyataan). Berdasarkan survai bahwa rata-rata kepala sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun gaya memberi dukungan, dengan gaya memberi dukungan ini mereka merasa terpenuhi kepuasan kerja guru .

Menurut Goleman, (2005:159). Kecerdasan Emosi atau Emotional Quotient (EQ) meliputi kemampuan mengungkapkan perasaan, kesadaran serta pemahaman tentang emosi dan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikannya. Kecerdasan emosi dapat juga diartikan sebagai kemampuan mental yang membantu kita mengendalikan dan memahami perasaan-perasaan kita dan orang lain yang menuntun kepada kemampuan untuk mengukur perasaan-perasaan tersebut. variabel ini diukur dengan menggunakan 30 item pertanyaan yang diadopsi dari Ziad & Bahjat (2011:423). Setiap pertanyaan dikelompokan sesuai dengan indikator variabel sebagai berikut:

- a. Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja mandiri, tegar dan memiliki rasa percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan,dipresentasikan dengan pertanyaan ke 1 sampai dengan pertanyaan ke -12.
- b. Mempunyai keterampilan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik, dipresentasikan dengan pertanyaan ke-13 sampai dengan pertanyaan ke-18
- c. Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul dipresentasikan dengan pertanyaan ke 19 sampai dengan pertanyaan ke-25.
- d. Mampu menanggung stres dan mengatasi tekanan, bersikap tenang tanpa kehilangan kendali dan tetap, dipresentasikan dengan pertanyaan ke 26 dan pertanyaan ke-26 dan pertanyaan ke-27.
- e. Mampu memandang kehidupan ke depan dan berbahagia sendiri maupun dengan orang lain, serta siap merasa puas dan kecewa, diprsentasikan dengan pertanyaan ke-28 sampai dengan pertanyaan ke-30.Ketiga puluh *item* pertanyaan tersebut menggunakan skala likert dengan 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak sesuai kenyataan) samapai dengan 5 (sangat sesuai kenyataan).

Dari hal tersebut diatas yang paling dominan mampu memandang kehidupan ke depan dan bahagia sendiri maupun dengan orang lain, serta siap merasa puas dan kecewa. Kepuasan apa saja yang paling dominan,bahwa guru merasa puas apabila iklim organisasi atau dalam hal ini situasi yang terjadi dalam sekolah dalam suasana yang kondusif dalam artian mengetahui kebijakan administrasi sekolah, tata tertib sekolah, partisipasi aktif guru dalam kepanitiaan dan sejauh mana guru aktif dalam membimbing siswa.

## 2. Variabel Dependen

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, Kreitner (2005:270). Definisi ini berarti bahwa kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, namun kepuasan terhadap suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek. Variabel ini diukur dengan menggunakan 30 *item* pertanyaan yang diadopsi dari Fredy Wilson Ngimbudzi (2009:92), setiap pertanyaan dikelompokan sesuai dengan indikator variabel, yaitu:

- a. Kepuasan terhadap lingkungan kerja, dipresentasikan dengan pertanyaan ke-1 sampai dengan pertanyaan ke-8.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaannya, dipresentasikan dengan pertanyaan sampai sampai dengan pertanyaan ke-12.
- c. Kepuasan terhadap kepemimpinan kepala sekolah, dipresentasikan dengan pertanyaan ke -13 sampai dengan pertanyaan ke-18.
- d. Kepuasan terhadap penghargaan prestasi kerja, dipresentasikan dengan pertanyaan ke-19 sampai dengan pertanyaan ke-26.
- e. Kepuasan terhadap iklim organisasi, dipresentasikan dengan pertanyaan ke 27 sampai dengan pertanyaan ke-30.

Untuk mempermudah pemahaman terhadap penelitian-penelitian ini, maka akan diidentifikasi variabel dari variabel Gaya kepemimpinan (X1), Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah (X2) dan Kepuasan Kerja Guru (Y).

1. Gaya Kepemimpinan (X1); adalah pola prilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.
2. Kecerdasan Emosional (X2); kemampuan kita mengontrol atau mengatur emosi.
3. Kepuasan Kerja (Y); perasaan seseorang atas pekerjaannya.

### B. Definisi operasional variabel

Varisbel	Dimensi	Indikator
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Instruksional/memberitahu	Apabila guru dan karyawan menemui masalah dalam menjalankan tugas, kepala sekolah memberikan saran penyelesaiannya.
Ziad & Bahjat (2011:425).	Instruksional/memberitahu	Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberitahukan metode penyelesaiannya
	Instruksional/memberitahu	Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberitahukan dengan jelas langkah-langkah apa yang harus dilakukannya.
	Instruksional/memberitahu	Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberikan penjelasan mengapa langkah-langkah tersebut dilakukan dalam penyelesaian tugasnya.
	Instruksional/memberitahu	Apabila memberikan tugas kepada guru, kepala sekolah meneliti laporan akhirnya.
	Instruksional/memberitahu	Kepala sekolah selalu memberikan pujian atas kinerja yang telah dicapai oleh rekan-rekan guru.
	Instruksional/memberitahu	Kepala sekolah saya ikut turun tangan, ketika ada rekan guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.
	Instruksional/memberitahu	Kepala sekolah biasa memberikan teguran secara halus kepada rekan-rekan guru, apabila tidak tepat waktu dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya.
	Instruksional/memberitahu	Dalam penyelesaian suatu

		tugas, kepala sekolah biasa meminta masukan dari rekan-rekan guru mengenai alternatif tindakan yang harus dilakukan.
	Instruksional/memberitahu	Kepala sekolah biasa memutuskan tindakkan yang harus dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah, bersama rekan-rekan guru.
	Konsultatif/melatih	Apabila memberikan tugas kepada rekan guru, kepala sekolah bersama rekan guru yang ditunjuk menentukan langkah-langkah pelaksanaan tugas.
	Konsultatif/melatih	Kepala sekolah melibatkan rekan-rekan guru untuk melaksanakan suatu tugas.
	Konsultatif/melatih	Kepala sekolah biasa menyelesaikan suatu masalah yang berkaitan dengan sekolah bersama rekan-rekan guru.
	Konsultatif/melatih	Kepala sekolah biasa memberikan kesempatan kepada rekan-rekan guru untuk berkonsultasi mengenai pelaksanaan tugas pokoknya sebagai guru.
	Konsultatif/melatih	Kepala Sekolah biasa memberikan bimbingan kepada rekan-rekan guru yang menemui masalah dalam pelaksanaan tugas pokoknya sebagai guru.
	Konsultatif/melatih	Kepala Sekolah biasa memberikan bimbingan kepada rekan-rekan guru yang menemui masalah dalam menjalankan tugas tertentu dari sekolah.
	Memberi Dukungan	Kepala Sekolah mengarahkan kepada rekan-rekan guru untuk melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.

	Memberi Dukungan	Dalam pelaksanaan tugas, rekan-rekan guru diberikan kepercayaan oleh kepala sekolah untuk menentukan langkah-langkah apa yang akan ditempuh.
	Memberi Dukungan	Rekan-rekan guru diberi kesempatan untuk mengembangkan metode kerja untuk penyelesaian tugas.
	Memberi Dukungan	Kepala sekolah mengakui pencapaian hasil dari rekan-rekan guru.
	Memberi Dukungan	Kepala sekolah memberikan kritik yang membangun terhadap hasil kerja guru.
	Memberi Dukungan	Kepala sekolah selalu mengingatkan kepada rekan-rekan guru untuk belajar dari kesalahan terdahulu, sehingga hasil yang dicapai bisa lebih baik.
	Mendelegasi	Kepala sekolah memberi kepercayaan secara penuh kepada rekan-rekan guru untuk dapat memecahkan masalahnya sendiri.
	Mendelegasi	Kepala sekolah memberi kepercayaan secara penuh kepada rekan-rekan guru atas tugas yang diberikan kepadanya.
	Mendelegasi	Kepala sekolah tidak banyak memberikan motivasi kepada guru maupun karyawan yang diberi kewenangan dalam menjalankan tugasnya.
Kecerdasan Emosional(X2)  Ziad & Bahjat (2011:423).	Mampu mengungkapkan perasaan,bekerja secara mandiri,tegas dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Setiap melakukantindakan,kepala sekolah biasanya telah terlebih dahulu memikirkan akanakibat yang mungkin terjadi.
	Mampu mengungkapkan perasaan,bekerja secara	Setiap memutuskan kebijakan, kepala sekolah,

	mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	biasanya mengemukakan alasan kebijakan tersebut diambil.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Dalam rapat dinas, kepala sekolah senantiasa mengungkapkan gagasan-gagasannya.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Dalam rapat dinas kepala sekolah biasa mengungkapkan alasan tidak sependapat dengan gagasan rekan-rekan guru tersebut secara bijaksana.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Dalam rapat dinas, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada rekan-rekan guru untuk mengungkapkan gagasan dan menampungnya.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Dalam kondisi tertentu kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang tepat terhadap suatu masalah dengan mempertimbangkan pendapat orang lain.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Kepala sekolah mampu membuat perencanaan kegiatan sekolah sendiri
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Kepala sekolah mempunyai rasa percaya diri yang tinggi.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri	Kepala sekolah mengakui kelemahan-kelemahannya dan bertekad untuk memperbaiki.

	dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Kepala sekolah menganggap dirinya lebih baik darioranglain, sehingga sulit merimamasukan.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Untuk mengembangkan potensi dirinya, kepala sekolah selalu mengembangkan kegiatanmenarik, menyenangkan dan bermanfaat.
	Mampu mengungkapkan perasaan, bekerja secara mandiri, tegar dan memiliki percaya diri dalam mengemukakan gagasan dan keyakinan	Kepala sekolah selalu mencoba hal-hal yang baru dan menarik.
	Mempunyai keterampilan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik	Apabila ada rekan guru maupun siswa mendapat musibah, kepala sekolah memberikan perhatian serta kepedulian yang besar kepada mereka.
	Mempunyai keterampilan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik	Dalam sebuah diskusi kepala sekolah mengakui pendapatorang lain yang disertai komentar mengenai keabsahan pendapat tersebut.
	Mempunyai keterampilan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik	Kepala sekolah sangat memperhatikan kesejahteraan rekan-rekan guru dan karyawan.
	Mempunyai keterampilan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik	Kepala sekolah suka membantu rekan-rekan guru maupun karyawan.
	Mempunyai keterampilan berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik	Dalam berinteraksidenganrekanguru dankaryawan, kepala sekolah menjalin hubunganbaik sehingga tercipta keakraban.
	Mempunyai keterampilan	Hubungan baik kepala

	berinteraksi dan bergaul dengan orang lain dengan baik	sekolah dengan guru dan karyawan mengalami pasang surut.
	Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul	Apabila menemui suatu kejadian atau masalah kepala sekolah cepat tanggap dan mengambil sikap yang proporsional.
	Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul	Apabila kepala sekolah menemui kondisi/kejadian yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan, menerima keadaan tersebut dengan tidak menunjukkan rasa kecewa.
	Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul	Dalam forum diskusi kepala sekolah bersikap terbuka, menerima gagasan dan mau merubah keputusannya sesuai dengan umpan balik yang diterima.
	Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul	Kepala sekolah mudah menyesuaikan diri dengan kondisi sesulit apapun.
	Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul	Apabila ada permasalahan, kepala sekolah sangat hati-hati dan cermat dalam menganalisisnya.
	Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul	Kepala sekolah menentukan alternatif solusi terbaik berdasarkan pendapat dari rekan-rekan guru dan menerapkannya.
	Mampu bersikap fleksibel dan realistik untuk memecahkan masalah yang muncul	Setiap ada permasalahan, solusi yang diambil kepala sekolah tepat sasaran dan menyelesaikan masalah.
	Mampu menanggung stres dan mengatasi tekanan, bersikap tenang tanpa kehilangan kendali dan tetap	Ketika dihadapkan pada banyak permasalahan, kepala sekolah tidak banyak menggerutu ataupun mengeluh.
	Mampu menanggung	Kepala sekolah sangat

	sterss dan mengatasi tekanan,bersikap tenang tanpa kehilangan kendali dan tetap	berhati-hati dalam mengambil tindakan ketika menjumpai hal-hal yang tidak dikehendaki.
	Mampu menanggung sterss dan mengatasi tekanan,bersikap tenang tanpa kehilangan kendali dan tetap	Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk turut berperan aktif memajukan sekolah.
	Mampu menanggung sterss dan mengatasi tekanan,bersikap tenang tanpa kehilangan kendali dan tetap	Setiap hari, kepala sekolah selalu terlihat bersemangat dan ceria.
	Mampu menanggung sterss dan mengatasi tekanan,bersikap tenang tanpa kehilangan kendali dan tetap	Kepala sekolah mudah bergaul dan mempunyai banyak relasi.
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Saya senang bekerja di sekolah.
Fredy Wilson Ngimbudzi (2009:92).	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Saya telah ikut menjaga nama baik sekolah.
	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Saya senang berinteraksi dengan anak didik.
	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Sekolah tempat saya bekerja memiliki fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas guru dan karyawan.
	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Sekolah tempat saya bekerja memiliki sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan siswa.
	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Rekan sekerja di sekolah bisa diajak kerja sama dalam pelaksanaan tugas.
	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Saya lebih senang bekerja dalam sebuah tim di sekolah.
	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Hubungan saya dengan rekan sekerja di sekolah terjalin sangat erat dan penuh rasa persaudaraan.

	Kepuasan pekerjaannya terhadap	Saya sangat menguasai bidang pekerjaan sebagai guru.
	Kepuasan pekerjaannya terhadap	Sebagai seorang guru saya telah melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh.
	Kepuasan pekerjaannya terhadap	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.
	Kepuasan pekerjaannya terhadap	Saya puas dengan insentif yang diberikan oleh Sekolah
	Kepuasan kepemimpinan sekolah terhadap kepala sekolah	Saya senantiasa menghargai keputusan yang diambil kepala sekolah.
	Kepuasan kepemimpinan sekolah terhadap kepala sekolah	Saya selalu melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dengan baik.
	Kepuasan kepemimpinan sekolah terhadap kepala sekolah	Kepala sekolah menerima hasil kerja yang saya lakukan.
	Kepuasan kepemimpinan sekolah terhadap kepala sekolah	Kepala sekolah saya dapat dijadikan contoh bagi rekan-rekan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
	Kepuasan kepemimpinan sekolah terhadap kepala sekolah	Saya menerima kritik yang disampaikan oleh kepala sekolah terhadap hasil kerja, sebagai masukan untuk perbaikan.
	Kepuasan kepemimpinan sekolah terhadap kepala sekolah	Kekurangan-kekurangan hasil kerja, selalu saya perbaiki kembali.
	Kepuasan prestasi kerja terhadap	Saya merasa senang atas peningkatan prestasi belajar siswa.
	Kepuasan prestasi kerja terhadap	Saya sangat memperhatikan siswa yang memiliki potensi non akademis yang menonjoti.
	Kepuasan prestasi kerja terhadap	Sebagai seorang guru saya ikut bertanggung jawab atas mutu sekolah yang telah dan akan dicapai.
	Kepuasan prestasi kerja terhadap	Sebagai seorang guru saya berperan aktif untuk meningkatkan mutu sekolah.
	Kepuasan prestasi kerja terhadap	Saya selalu berusaha mengembangkan kemampuan intelektual.

	Kepuasan prestasi kerja terhadap	Demi kemajuan sekolah dan karir sebagai guru,saya berusaha menjadi guru profesional.
	Kepuasan prestasi kerja terhadap	Kepala sekolah sering memberikan kepercayaan/tugas tertentu kepada saya pada kegiatan di sekolah.
	Kepuasan terhadap prestasi kerja	Kenaikan kepangkatan saya di sekolah berjalan lancar.
	Kepuasan terhadap iklim organisasi	Saya mematuhi kebijakan administrasi sekolah.
	Kepuasan terhadap iklim organisasi	Sebagai guru, saya mematuhi tata tertib guru yang ada di sekolah.
	Kepuasan terhadap iklim organisasi	Ketika ditunjuk sebagai panitia kegiatan di sekolah, saya menjalankan tugas dengan baik.
	Kepuasan terhadap iklim organisasi	Sebagai seorang guru, saya aktif membimbing siswa dalam kegiatan di sekolah.

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian dasar yang bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan menyelesaikan masalah yang berguna bagi akademik. Jika ditinjau dari permasalahannya, penelitian ini merupakan penelitian komparatif (*Causal Comparative Research*) yaitu tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat Indriantoro & Supomo, (2009:27). dimana mengetahui kemungkinan adanya hubungan sebab akibat antara penelitian variabel Gaya Kepemimpin dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah sebagai variabel independen terhadap Kepuasan Kerja Guru sebagai variabel dependen.

### C. Populasi dan sampel

Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu Madrasah Aliah Kabupaten Karimun, dengan pertimbangan yayasan yang mengelola sekolah di bawah pembinaan Kementerian Agama Kabupaten Karimun dan yayasan memiliki kebebasan dalam

organisasi yang disesuaikan dengan kondisi dan tujuan yang ingin dicapai. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek serta objek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan populasi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki subyek atau objek. Dalam ungkapan yang lain, Burhan Bungin,(2005:99). menyatakan sebagai berikut:

Dalam metode penelitian, kata populasi amat populer digunakan untuk menyebutkan serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian. Oleh karena itu, populasi penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuhan-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Muchlis hadi. Siti Ismaryati, (2014:4.13). Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada obyek/ subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Jumlah populasi Guru Madrasah Aliah (78), di Kabupaten Karimun dengan rincian 27 laki-laki, 51 perempuan di Kabupaten Karimun yang akan disajikan dalam bentuk sebagai berikut:

**Tabel.3.1**  
Populasi Guru Madrasah Aliah Al-Huda  
Kabupaten Karimun

No	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	PNS	Non PNS	Jumlah
1	Guru	1	8	-	9	9

**Tabel 3.2**  
**Populasi Guru Madrasah Aliyah**  
**Ummul Quro Kabupaten Karimun**

No	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	PNS	Non PNS	Jumlah
1	Guru	3	8	-	11	11

**Tabel 3.3**  
**Populasi Guru Madrasah Aliyah**  
**Ar-Raudhah Kabupaten Karimun**

No	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	PNS	Non PNS	Jumlah
1	Guru	3	4	-	7	7

**Tabel 3.4**  
**Populasi Guru Madrasah Aliyah**

No	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	PNS	Non PNS	Jumlah
1	Guru	6	11	5	12	17

Yaspika Kabupaten Karimun

**Tabel 3.5**  
**Populasi Guru Madrasah Aliyah**  
**Filial Kabupaten Karimun**

No	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	PNS	Non PNS	Jumlah
1	Guru	8	13	7	14	21

**Tabel 3.6**  
**Populasi Guru Madrasah Aliyah**  
**Hidayatul Islamiyah Kabupaten Karimun**

No	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	PNS	Non PNS	Jumlah
1	Guru	5	8	-	13	13

Sumber Kantor Kemenag Kab. Karimun

Jadi populasi guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun dengan jumlah guru 78 orang dan Sekolah Madrasah Aliyah seluruh Kabupaten Karimun sebanyak 6 sekolah

#### D . Teknik pengumpulan data

Studi Lapangan adalah pengumpulan data secara langsung ke lapangan dengan mempergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi secara sederhana berarti pengamatan atau melihat secara cermat sesuatu hal, kegiatan, dan keadaan tertentu.Observasi dilakukan oleh manusia dalam kehidupannya didorong oleh keinginan untuk mengetahui sesuatu melalui indra penglihatanya. Dari mengobservasi atau mengamati suatu hal tertentu, seseorang akan memperoleh sejumlah data yang akan menjadi pengetahuannya tentang hal tersebut Muchlis Hamid.Siti Ismaryati, (2014:7.4). Dalam hal ini peneliti melakukan penjelasan umum, data masih tersebar keberadaanya dan karena kesimpulan data belum tertata.
2. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat interaktif.Peneliti secara berganti-ganti memainkan peran sebagai komunikator dan komunikan selama wawancara berlangsung Muchlis Hamid.Siti Ismaryati, (2014:7.17). Dalam penelitian ini, wawancara tatap muka kepada informan dan beberapa melalui telepon.Adapun contoh wawancara dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:  
“Apakah ada penilaian yang dilakukan Kepala Sekolah secara tetap ?  
(Ada/tidak)
3. Teknik pengumpulan data melalui metode kuesioner (angket) dilakukan dengan cara diadministrasikan (personally administered questionnaires) langsung oleh peneliti dengan memasuki lokasi; dan

dengan postal atau mail questionnaire. Silalahi, (2009;38.308-310,315).Adapun sumber data dalam penelitian ini berupa data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan penyebaran kuesioner secara langsung kepada sekolompok responden. Kuesioner yang diberikan terdiri dari pertanyaan umum, dengan maksud untuk mengetahui identitas responden dan pertanyaan utama dengan maksud untuk memperoleh data mengenai kaitan antara Gaya Kepemimpinan,Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dan Kepuasan kerja Guru Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

4. Penelusuran melalui Internet, teknik pengumpulan data terakhir yang membantu adalah penelusuran melalui internet seperti yang memungkinkan peneliti dapat memanfaatkan data informasi online berupa data maupun teori yang dapat dipertanggung jawabkan secara akademis. Contoh;<http://haluankepri.com/karimun/59563-dilecehkan-kepsek-siswa-smk-widya-karimun-mogok-belajar.html>.

## E. Validitas dan reliabilitas

### 1. Uji statistik deskriptif

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui kuantitas dan persentase dari karakteristik demografi responden adalah statistik deskriptif (*Descriptive Statistic*). Demografi responden ditinjau dari jenis kelamin, umur, pekerjaan, dan pendapatan perbulan, (Ghozali, 2011:92).

## 2. Uji *outlier*

Uji *outlier* bertujuan untuk menemukan data yang secara nyata berbeda jika dibandingkan dengan data-data lainnya. Uji *outlier* dilakukan untuk menguji apakah dalam data yang dikumpulkan memiliki data yang menyimpang, dilakukan dengan cara membuat nilai *z-score(Standard Score)*. Nilai ambang batas dari *z-score* itu berada pada nilai  $\pm 3,0$ , atau jika lebih besar dari 3,0 atau lebih kecil dari -3,0 maka akan dianggap menyimpang dari rata-rata dan data tersebut divalidasi untuk tidak dianalisis lebih lanjut (Hair et al, 2010:64). Penulis menggunakan bantuan program SPSS versi 20 untuk pengujian *outlier*.

## 3.Uji kualitas data

Uji kualitas data dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada dua konsep yang dilakukan untuk mengukur kualitas data, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas (Hair et al, 2010). Penulis menggunakan bantuan program SPSS versi 20 untuk pengujian kualitas data.

## 4. Uji validitas

Uji kualitas data (*instrumen*), dilakukan dengan uji reliabilitas dan validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan/pernyataan pada kuesioner dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden yang sebenarnya Wibowo,( 2012:34). Uji validitas

dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor.

Rumusan yang di gunakan untuk mengukur validitas adalah *person correlation* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad \text{Rumus 3.2. Person Correlation}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = skor korelasi

N = banyaknya sampel

X = skor item pertanyaan

Y = skor total item

Validitas masing-masing item pertanyaan ditentukan berdasarkan nilai *loading factor* yang ter dapat pada tabel *Component Matrix*. Item pertanyaan dikatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* terbesar lebih dari 0.6 (Hairet al., 2010:3).

#### 5. Uji reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden. Uji Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu Sugiyono,(2013:121).

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Adapun rumus *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut:

$$r_t = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right\} \quad \text{Rumus 3.3. Cronbach Alpha}$$

Keterangan:

$r_t$  = reliabilitas instrumen (koefisien *alpha cronbach*)

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sigma_{t^2}$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

Penelitian ini menggunakan pengukuran *one shot* dengan bantuan SPSS 20 untuk mengukur *Cronbach Alpha*. Instrumen dapat dikatakan andal (*reliable*) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih Sugiyono, (2013:125). Jika nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,60 maka hasil data hasil angket memiliki tingkat reliabilitas yang baik atau dengan kata lain data hasil angket dapat dipercaya.

#### 6. Uji asumsi klasik

Uji asumsi digunakan untuk memberikan pre-test, atau uji awal terhadap suatu perangkat atau instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data, bentuk data dan jenis data yang akan diproses lebih lanjut dari suatu kumpulan awal yang telah diperoleh, sehingga syarat untuk mendapatkan data yang tidak bisa menjadi terpenuhi Model regresi Wibowo, (2012:45). yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Squares/OLS*). Merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbiased Estimator/BLUE*), akan dibahas pada bab 4 berikutnya. Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhinya beberapa uji asumsi klasik sebagai berikut:

## 7.Uji normalitas

Uji Normalitas dilakukan guna mengetahui apakah nilai residu (perbedaan yang ada) yang diteliti memiliki distribusi normal atau tidak normal, (Wibowo, 2012). Pengujian yang dapat menunjukkan data normal yang diperoleh apabila nilai signifikansinya adalah  $> 0,05$ . Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot, Wibowo,(2012:23). Pada grafik normal plot, dengan asumsi:

- a.Apabila data menyebar mengikuti arah garis diagonal dan berada di sekitar garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b.Apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi uji asumsi normalitas.

## 8.Uji multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan linier diantara variabel-variabel independen dalam model regresi. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas pada suatu model regresi adalah dengan melihat nilai tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*).

Rumus untuk menghitung VIF (*Variance Inflation Factor*) adalah sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{1-R_i^2} \quad \text{Rumus 3.4. VIF}$$

Dimana  $R^2_i$  adalah koefisien determinasi yang diperoleh dengan meregresikan salah satu variabel bebas X<sub>1</sub> terhadap variabel bebas lainnya. Jika nilai *tolerance* >0,10 dan VIF< 10, maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada penelitian tersebut. Dan sebaliknya, jika nilai *tolerance* <0,10 dan VIF>10 maka terjadi multikolinearitas Imam Gozali, ( 2011:106).

#### 9 . Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji model regresi apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain adalah tetap, maka dikatakan *homoskedastisitas*. Sebaliknya, apabila variancanya berbeda dikatakan *heteroskedastisitas*.

Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Ada tidaknya *heterokedastisitas* dapat diketahui dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan *residualnya* (SRESID). Untuk mengetahui adanya *heterokedastisitas* dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y dan sumbu X yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut:

- a.Jika terdapat pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (seperti bergelombang, melebar kemudian

menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas, Ghazali, (2011:139).

b.Jika tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titiknya menyebar berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas.

#### F. Teknik analisa data

Dalam menjawab penelitian yang dituangkan dalam hipotesis yang diajukan maka digunakan analisa Regresi Linier Berganda, dengan persamaan (Bungin,2005:222)

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

Dimana;

Y = Kepuasan kerja guru

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

X<sub>2</sub> = Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah

a = Variabel Konstan

b = Koefisien regresi

Agar dapat diketahui diterima atau tidaknya hipotesis yang ditetapkan, maka dilakukan analisis data secara kuantitatif. Analisis ini menggunakan uji F maupun uji -t

#### G. Pengujian hipotesis

##### 1. Pengujian hipotesis rertama (uji t)

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

Cara uji t adalah dengan berdasarkan darinilai signifikan dengan probabilitas <0,05 berarti hasil dari pengujian adalah signifikan sedangkan apabila probabilitas >0,05 berarti hasil dari pengujian adalah tidak signifikan, Ghazali, (2011:98).

## 2. Pengujian hipotesis kedua (uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Untuk menguji uji-F dengan rumus Sugiono, (2013:9) adalah:

$$F_h = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)} \quad \text{Rumus 3.5. Uji F}$$

Keterangan:

$F_h$  = besarnya Fhitung

n = jumlah sampel

K = jumlah variable independen

$R^2$  = koefisien determinasi

## 3. Pengujian hipotesis ketiga (uji koefisien determinasi (adjusted R square))

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variabel tidak bebas/terikat Wibowo, (2012:29). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Koefisien determinasi disebut koefisien

penentu, karena varian yang terjadi pada varian dependen dapat dijelaskan melalui varian yang terjadi pada varian independen Sugiono, (2013:12).

Koefisien determinasi yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi ( $R^2$ ). Korelasi yang digunakan adalah korelasi ganda yaitu korelasi untuk dua variabel independen dan satu variabel dependen.

Rumus korelasi ganda (untuk uji R), sebagai berikut:

$$R_{YX_1X_2} = \sqrt{\frac{r_{YX_1}^2 + r_{YX_2}^2 - 2r_{YX_1}r_{YX_2}r_{X_1X_2}}{1 - r_{X_1X_2}^2}} \text{ Rumus 3.6. Korelasi Ganda}$$

(untuk uji R)

Keterangan:

$R_{YX_1X_2}$  = Korelasi antara variabel X1 dengan X2 secara bersama-sama dengan variabel Y

$r_{YX_1}$  = Korelasi product moment antara X1 dengan Y

$r_{YX_2}$  = Korelasi product moment antara X2 dengan Y

$r_{X_1X_2}$  = Korelasi product moment antara X1 dengan X2

Dari hasil uji R maka  $R^2$  adalah koefisien determinasinya. Dan untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel 3.6 sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi**

N0	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00-0,199	Sangatrendah
2	0,20-0,399	Rendah
3	0,40-0,599	Sedang

4	0,60-0,799	Kuat
5	0,80-1,00	Sangatkuat

Sumber: Sugiono(2013:26)

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Bila  $R = 0$  berarti diantara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*) tidak ada hubungannya, sedangkan bila  $R = 1$  berarti antara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*) mempunyai hubungan kuat. Dalam penelitian ini, untuk mengolah data digunakan alat bantu SPSS versi 20 (*Statistical Package for Social Science*).



## BAB IV

### HASILDAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Demografi Responden

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober 2016 terhadap responden Guru Madrasah Aliyah Al-Huda, Madrasah Aliyah Ummul Quro, Madrasah Aliyah Ar-Raudhah, Madrasah Aliyah Yaspika, Madrasah Aliyah Filial dan Madrasah Aliyah Hidayatul Islamiyah di Kabupaten Karimun. Survei ini dilakukan dengan media kuesioner terhadap 78 responden. Tingkat pengembalian kuesioner 71 sebesar 91 persen. Terdapat 7 kuesioner yang tidak dapat diolah dikarenakan responden tidak mengisi kuesioner. Data penyebaran kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

**Tabel 4.1**  
Jumlah Responden

N0	Kuesioner	Jumlah Responden	Keterangan
1	Kuesioner yang dibagi	78	
2	Kuesioner yang kembali	71	
3	Kuesioner yang tidak kembali	7	
4	Kuesioner yang diolah	71	
5	Data outlier	0	
6	Sisa Kuesioner yang diolah	71	

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa Responden Laki-Laki sebanyak 20 Orang (28,2%) dan Responden Perempuan sebanyak 51 Orang (71,8%). Dapat disimpulkan bahwa jumlah Jenis Kelamin Responden Perempuan lebih banyak dibandingkan dengan Responden Laki-Laki.

**Tabel 4.2**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

N0	Jenis Kelamin	Jumlah	Persen
1	Laki-laki	20	28,2%
2	Perempuan	51	71,8%
3	Total	71	100%

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa Responden terbanyak adalah berusia 26 – 35 Tahun yaitu sebanyak 31 Orang (43,7%) dan Responden yang paling sedikit adalah berusia 31-35 Tahun dan 56-60 Tahun yaitu sebanyak 1 Orang masing-masing (1,4%).

**Tabel 4.3**  
**Data Responden Berdasarkan Umur**

N0	Usia	Jumlah	Persen
1	20 – 25 Tahun	15	21,1%
2	26 – 35 Tahun	32	45,1%
3	36 – 45 Tahun	19	26,8%
4	46 – 55 Tahun	4	5,6%
	56 – 60 Tahun	1	1,4%
	Total	71	100%

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

N0	Masa Kerja	Jumlah	Persen
1	1 – 5 Tahun	34	47,9 %
2	6 – 10 Tahun	21	29,6 %
3	11 – 15 Tahun	9	12,7 %
4	16 – 20 Tahun	3	4,2 %
5	21 – 35 Tahun	4	5,6 %
	Total	71	100%

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, dapat disimpulkan bahwa Responden terbesar pada Masa Kerja 1-5 Tahun yaitu sebanyak 34 Responden (47,9%) dan Responden terkecil pada Masa Kerja 16-20 tahun sebanyak 3 Responden (4,2 %).

**Tabel 4.5**  
Responden Berdasarkan Sekolah

N0	Nama Sekolah	Jumlah	Persen
1	Madrasah Aliyah Al-Huda	9	12,7%
2	Madrasah Aliyah Ummul Quro	9	12,7%
3	Madrasah Aliyah Ar-Raudhah	7	9,9%
4	Madrasah Aliyah Yaspika	17	23,9%
5	Madrasah Aliyah Filial	18	25,4%
6	Madrasah Aliyah Hidayatul Islamiyah	11	15,5%

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, bahwa Responden terbesar adalah guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Filial yaitu sebanyak 18 orang (25,4%) dan Madrasah Aliyah Ar-Raudhah. Responden yang terkecil yaitu sebanyak 7 orang (9,9%).

### **B. Hasil uji *Outlier***

Uji *Outlier* dilakukan untuk menguji apakah dalam data yang diperoleh terdapat data yang menyimpang. Dari hasil pengujian 71 Respondent tidak terdapat Responden yang datanya menyimpang dari rata-rata yang nilai *z-score* lebih besar dari +3 dan -3.

### **C. Hasil Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji realibilitas. Dalam pengujian ini, penulis menggunakan bantuan program SPSS Versi 20.

## 1. Hasil Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid apabila nilai muatan faktor atau *Factor Loading* >0,60 (Hair et al, 2010).

**Tabel 4.6**  
Hasil Uji Validitas

NO	Pertanyaan	Muatan Faktor	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 01	0,686	Valid
2	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 02	0,758	Valid
3	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 03	0,795	Valid
4	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 04	0,696	Valid
5	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 05	0,698	Valid
6	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 06	0,620	Valid
7	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 07	0,635	Valid
8	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 08	0,738	Valid
9	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 09	0,710	Valid
10	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 10	0,805	Valid
11	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 11	0,753	Valid
12	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 12	0,746	Valid
13	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 13	0,784	Valid
14	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 14	0,744	Valid
15	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 15	0,710	Valid
16	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 16	0,804	Valid
17	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 17	0,605	Valid
18	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 18	0,651	Valid
19	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 19	0,698	Valid
20	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 20	0,689	Valid
21	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 21	0,679	Valid
22	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 22	0,711	Valid
23	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 23	0,678	Valid

NO	Pertanyaan	Muatan Faktor	Keterangan
24	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 24	<b>0,696</b>	Valid
25	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 25	<b>0,657</b>	Valid
26	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 01	<b>0,914</b>	Valid
27	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 02	<b>0,930</b>	Valid
28	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 03	<b>0,914</b>	Valid
29	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 04	<b>0,930</b>	Valid
30	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 05	<b>0,936</b>	Valid
31	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 06	<b>0,930</b>	Valid
32	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 07	<b>0,914</b>	Valid
33	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 08	<b>0,713</b>	Valid
34	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 09	<b>0,827</b>	Valid
35	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 10	<b>0,713</b>	Valid
36	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 11	<b>0,930</b>	Valid
37	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 12	<b>0,920</b>	Valid
38	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 13	<b>0,626</b>	Valid
39	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 14	<b>0,755</b>	Valid
40	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 15	<b>0,936</b>	Valid
41	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 16	<b>0,936</b>	Valid
42	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 17	<b>0,713</b>	Valid
43	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 18	<b>0,767</b>	Valid
44	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 19	<b>0,936</b>	Valid
45	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 20	<b>0,704</b>	Valid
46	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 21	<b>0,930</b>	Valid
47	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 22	<b>0,618</b>	Valid
48	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 23	<b>0,634</b>	Valid
49	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 24	<b>0,689</b>	Valid
50	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 25	<b>0,914</b>	Valid
51	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 26	<b>0,936</b>	Valid
52	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 27	<b>0,713</b>	Valid
53	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 28	<b>0,685</b>	Valid
54	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 29	<b>0,612</b>	Valid

NO	Pertanyaan	Muatan Faktor	Keterangan
55	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah 30	<b>0,622</b>	Valid
56	Kepuasan Kerja Guru 01	<b>0,854</b>	Valid
57	Kepuasan Kerja Guru 02	<b>0,838</b>	Valid
58	Kepuasan Kerja Guru 03	<b>0,866</b>	Valid
59	Kepuasan Kerja Guru 04	<b>0,809</b>	Valid
60	Kepuasan Kerja Guru 05	<b>0,828</b>	Valid
61	Kepuasan Kerja Guru 06	<b>0,861</b>	Valid
62	Kepuasan Kerja Guru 07	<b>0,759</b>	Valid
63	Kepuasan Kerja Guru 08	<b>0,751</b>	Valid
64	Kepuasan Kerja Guru 09	<b>0,708</b>	Valid
65	Kepuasan Kerja Guru 10	<b>0,779</b>	Valid
66	Kepuasan Kerja Guru 11	<b>0,838</b>	Valid
67	Kepuasan Kerja Guru 12	<b>0,833</b>	Valid
68	Kepuasan Kerja Guru 13	<b>0,646</b>	Valid
69	Kepuasan Kerja Guru 14	<b>0,722</b>	Valid
70	Kepuasan Kerja Guru 15	<b>0,837</b>	Valid
71	Kepuasan Kerja Guru 16	<b>0,722</b>	Valid
72	Kepuasan Kerja Guru 17	<b>0,779</b>	Valid
73	Kepuasan Kerja Guru 18	<b>0,737</b>	Valid
74	Kepuasan Kerja Guru 19	<b>0,835</b>	Valid
75	Kepuasan Kerja Guru 20	<b>0,738</b>	Valid
76	Kepuasan Kerja Guru 21	<b>0,894</b>	Valid
77	Kepuasan Kerja Guru 22	<b>0,652</b>	Valid
78	Kepuasan Kerja Guru 23	<b>0,623</b>	Valid
79	Kepuasan Kerja Guru 24	<b>0,712</b>	Valid
80	Kepuasan Kerja Guru 25	<b>0,704</b>	Valid
81	Kepuasan Kerja Guru 26	<b>0,620</b>	Valid
82	Kepuasan Kerja Guru 27	<b>0,779</b>	Valid
83	Kepuasan Kerja Guru 28	<b>0,609</b>	Valid
84	Kepuasan Kerja Guru 29	<b>0,662</b>	Valid
85	Kepuasan Kerja Guru 30	<b>0,679</b>	Valid

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Hasil uji validitas terdapat pada Tabel 4.6 di atas bahwa terdapat 85 item pertanyaan, yang masing-masing terdiri dari 30 item pertanyaan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, 25 item pertanyaan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah, dan 30 item pertanyaan Kepuasan Kerja Gurudinyatakan valid karena nilai muatan faktor atau *factor loading* >0,60.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan suatu kuesioner dari konsistensi jawaban dalam kuesioner tersebut. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistic *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* >0,60 maka Item pertanyaan tersebut dikatakan *Reliable* (Sugiyono, 2013: 268).

**Tabel 4.7**  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,964	<i>Reliable</i>
Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah	0,984	<i>Reliable</i>
Kepuasan Kerja Guru	0,977	<i>Reliable</i>

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji adalah *Reliable*, karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* >0,6. Nilai *Cronbach's alpha* masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.7.

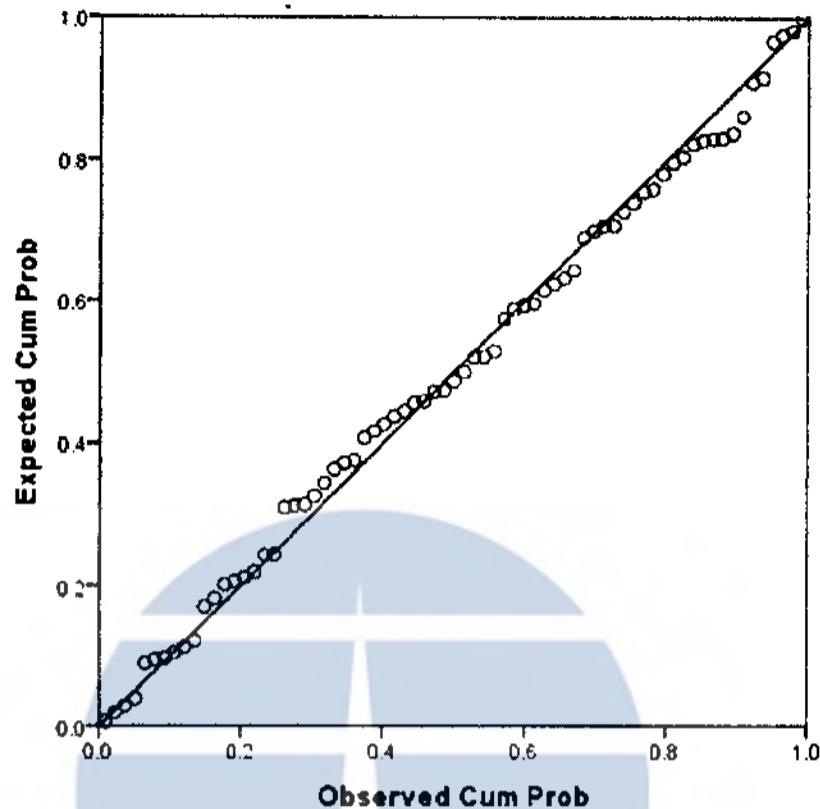
## D. Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah data yang diperoleh memiliki distribusi normal atau tidak.

**Gambar 4.1**  
Hasil Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

*Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru*



Sumber: Data Primer diolah (2016)

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh terdistribusi dengan normal.

## 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya korelasi antara variabel independen. Suatu model bebas dari Multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* diatas 0,10 atau nilai *Varience Inflation Factor* (VIF) dibawah nilai 10 (Wibowo, 2012: 87)

**Tabel 4.8**  
**Hasil uji multikolinearitas gaya kepemimpinan kepala sekolah,dan kecerdasan emosional kepala sekolahterhadap kepuasan kerja guru**

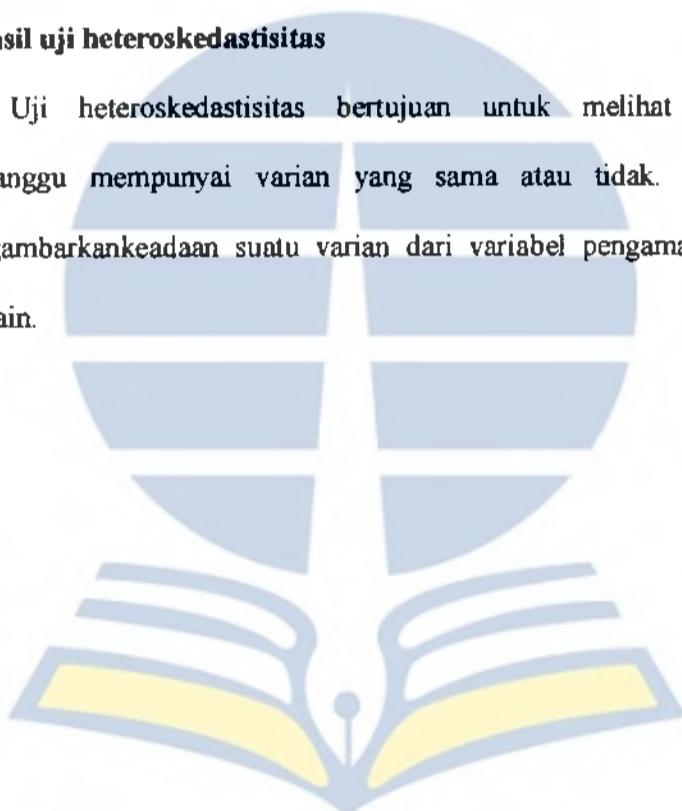
<i>N o</i>	<i>Variabel</i>	<i>VIF</i>	<i>Kesimpulan</i>
1	<i>Gaya kepemimpinan kepala sekolah</i>	1.074	<i>Tidak Terjadi Multikolinearitas</i>
2	<i>Kecerdasan emosional kepala sekolah</i>	1.074	<i>Tidak Terjadi Multikolinearitas</i>

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

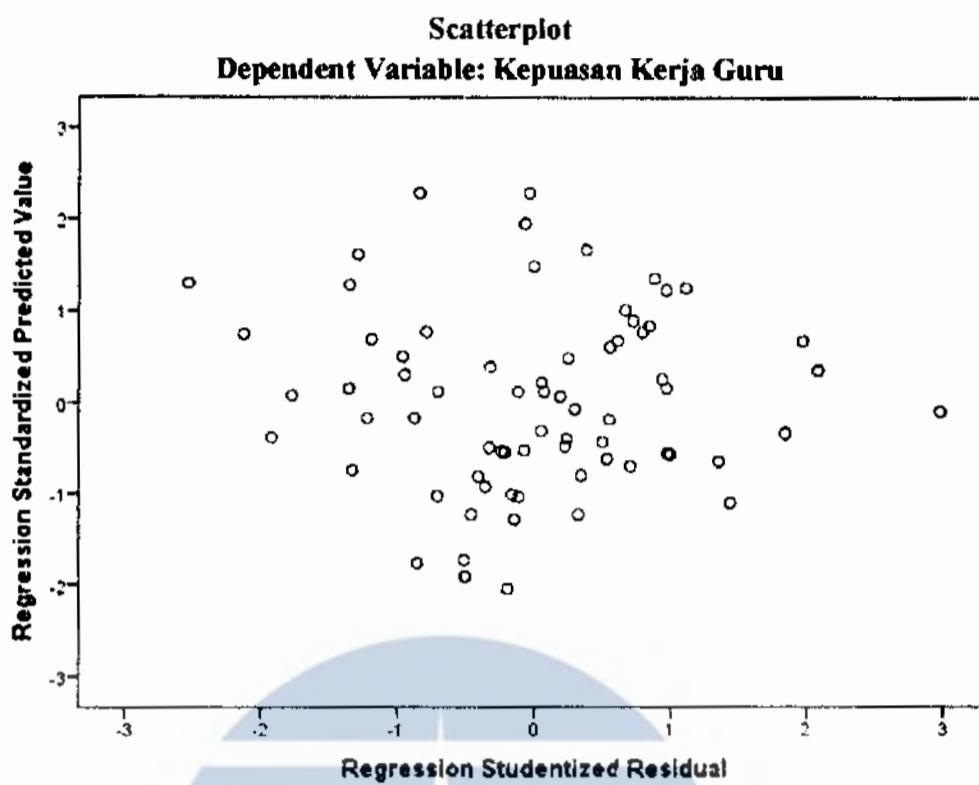
Berdasarkan hasil dari Tabel 4.8 di atas bahwa *Variable* (Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah) memiliki nilai VIF <10, maka disimpulkan tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel independen.

### 3. Hasil uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas menggambarkan keadaan suatu varian dari variabel pengamatan ke pengamatan yang lain.



**Gambar 4.2**  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru



Sumber: Data Primer diolah (2016)

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresilinier berganda terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homoskedastisitas*. Sebaliknya, apabila berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi linier berganda yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Sesuai dengan pembahasan pada Bab III, maka dari gambar 4.2 ditemukan tidak adanya pola yang jelas, dan titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka ditentukan tidak terjadi heterokedastisitas.

## E. Hasil uji hipotesis

Pengujian Hipotesis menggunakan regresi berganda yaitu digunakan untuk menganalisis hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Penulis menggunakan bantuan program SPSS Versi 20 untuk pengujian Hipotesis.

### .1 Hasil uji F

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah seluruh variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara uji F dilakukan dengan melihat hasil signifikan dengan probabilitas  $< 0,05$ , maka hasil dari pengujian berpengaruh terhadap variabel dependen, jika probabilitas  $> 0,05$  maka hasil dari pengujian tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji F Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

<i>No</i>	<i>VariabelDependen</i>	<i>Signifikan</i>	<i>Keterangan</i>
	<i>Kepuasan kerja guru</i>	0,000	<i>Signifikan</i>

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Hasil uji F pada Tabel 4.9 menunjukkan angka signifikan sebesar 0,000. Dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Guru.

### 2. Hasil uji t

Uji T digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Cara uji

Tadalah dengan melihat hasil signifikan dimana probabilitas <0,05 berarti hasil dari pengujian adalah signifikan.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji tGaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Kecerdasan Emosional  
Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

No	Variabel	Signifikansi	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,035	Signifikan
2	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah	0,000	Signifikan

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Berdasarkan hasil Uji T pada Tabel 4.10 di atas, menunjukkan bahwa signifikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah **0,000** atau nilai probabilitas berada dibawah 0,05, maka H1 diterima. Sedangkan Signifikan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah adalah **0,000** atau nilai probabilitas berada dibawah 0,05, maka H2 diterima.

Dari hasil pengolahan data, terlihat bahwa Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru.

#### a. Hipotesis Pertama

H1: *Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru.*

Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai signifikansi **0,035**. Karena nilai signifikansinya <0,05, maka variabel gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sesuatu yang mendasari sikap seseorang dalam memotivasi perilaku pada berbagai situasi interpersonal. Gaya kepemimpinan sebagai pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Maka hipotesis pertama dapat diterima. Hal ini berarti gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Karimun.

**b. Hipotesis kedua**

H2 : *Terdapat pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru.*

Variabel kecerdasan emosional Kepala Sekolah memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi nya <0,05, maka variabel kecerdasan emosional Kepala Sekolah dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Kecerdasan emosional Kepala Sekolah menjelaskan sebagai "kemampuan untuk mengenali perasaan, memunculkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual". Dengan kata lain, kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk melapangkan jalan di dunia yang rumit, aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat, dan kepekaan yang penting untuk bersfungsi secara efektif setiap hari. Dalam bahasa sehari-hari kecerdasan emosional biasanya kita sebut "*street smart* (pintar)", atau kemampuan khusus yang kita sebut "akal sehat". Kecerdasan

emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Maka dari itu kecerdasan emosional Kepala Sekolah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Karimun dan hipotesis kedua diterima.

### 3 Hasil uji *adjusted R squared*

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Kepuasan Kerja Guru). Nilai koefisien determinasi berada antara 0 dan 1. Jika nilai  $R^2$  kecil artinya kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sedangkan jika nilai  $R^2$  mendekati satu, maka dapat disimpulkan variabel independen memberikan pengaruh terhadap variabel dependen, (Wibowo, 2012: 135).

**Tabel 4.11**

Hasil uji  $R^2$  gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru

N0	VariabelDependen	Adjusted R Square	Ket
1	KepuasanKerja Guru	0,826	

**Sumber:** Data Primer diolah (2016)

Pada Tabel 4.11 dibawah ini menunjukkan hasil uji *adjusted R squared* model regresi. Nilai *adjusted R squared* pada model regresi adalah 0,826, yang berarti bahwa variabel-variabel independen berupa Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah mempengaruhi variabel dependen Kepuasan Kerja

Guru sebesar 82,6% sedangkan 17,4% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variable independen secara individual dalam menerangkan variable dependen, cara uji t ini dengan melihat hasil signifikan dimana probabilitas <0,05 berarti signifikan.

Secara parsial hasil uji peneliti tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun 0,035 berarti memenuhi persyaratan signifikan, sedangkan secara parsial hasil uji peneliti tentang Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun 0,000 berarti memenuhi persyaratan signifikan.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru ini sangat penting sebab Kepala Sekolah adalah seseorang yang memotivasi perilaku pada berbagai situasi interpersonal. Gaya Kepemimpinan ini digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

Kecerdasan emosional kepala sekolah dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah kemampuan untuk mengenali perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual, maka dari itu kecerdasan emosional kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.

Hasil Uji R<sup>2</sup> Gaya kepemimpinan dan kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun 0,826 ini berarti

bahwa variable-variabel independen Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun mempengaruhi kepuasan kerja guru karena hasilnya 82,6% berada antara 0 dan 1 sebagai nilai koefisien determinasi.

Jadi dengan demikian secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun, Kecerdasan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun mempengaruhi kepuasan kerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun.



**BAB V****KESIMPULAN DAN SARAN****A. Kesimpulan****1. Uji Signifikan Simultan (Uji F)**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun. Kesimpulan dari hasil uji F adalah secara simultan semua variable independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan hasil signifikan sebesar 0,000.

**2. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t) yaitu :**

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan hasil signifikan sebesar 0,035.

b. Kecerdasan emosional Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan hasil signifikan sebesar 0.000.

3. Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala sekolah mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Karimun sebesar 82,6%.

**B. Saran.**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

**1. Praktisi.**

Kepada kepala sekolah yang memiliki peran sentral dalam sebuah lembaga pendidikan diharapkan melaksakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai

idealnya kepala sekolah diantaranya dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja guru..

2. Akademisi.

Agar bisa menambahkan obyek penelitian ke sekolah – sekolah umum, agar lebih bermanfaat, terutama yang berhubungan dengan teori-teori gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

3. Kebijakan.

Memberikan rekomendasi ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karimun agar selalu memberikan pelatihan kepada, Kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional Kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- As'ad, M. (1985). *Psikologisosial Untuk Perusahaan dan Industri*. Jakarta: CV Rajawali.
- Anoraga dan Pandji. (2001). *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Agustian, Ginanjar dan Ary. (2001). ESQ sebuah Inner Journey Melalui Al-Ihsan. Jakarta: ARGA.
- Cooper, Robert ,K and Ayman, S. (1999). *Executive EQ*. Jakarta: PT Gramedia.
- Davidoff and Linda, L. (1981). *Introductionto Psichology*. Mc.Graw-Hill, Inc.
- Davis, Keith , Newstrom, and Jonh,W. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Danim, (2002). *Motifasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_, (2004). *Motifasi,Kepemimpinan, dan efektifitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Flippo and Edwin, B. (1984). *Manajemen Personalia*. Jilid1. Alih Bahasa Muh. Masud. Jakarta: Erlangga.
- Goleman and Daniel. (2001). *Emottonal Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali dan Imam, (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Goleman dan Daniel (2015). *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia PustakaUtama
- Handoko dan Hani,T. (1998). *Manajemen Personalidan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Indriantoro dan Supomo. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Kotter and John,P. (2001). *Kepemimpinan dan Perubahan*. Jakarta: Erlangga.

- Kusnadi.( 1999). *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja Kontemporer dan Islam*.Malang:Taroda.
- Permadi, K. (1996). *Pemimpin &Kepemimpinan Dalam Manajemen*.Rineka cipta.Jakarta.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Kreitner dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba empat.
- Latham, A. (1998). *Kepuasan guru Asosiasi Pengawasan dan Curriculum Development*.
- Mangkunegoro. ( 2000). *S umber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Thoha,M. (2012). *Prilaku Organisasi*.Rajawali Pers. Jakarta.
- Panggabean, M.S.. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Universitas Terbuka.Tangerang Selatan.
- Hamdi,M. dan Ismaryati, S.(2014) *Metodologi Penelitian Administrasi*.Tangerang selatan.Universitas Terbuka.,
- \_\_\_\_\_.(2014) *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Pusbangtendik, Jakarta.
- Northouse,P.G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. PT Indek.Jakarta Barat.
- Riduwan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Alfabetia, Bandung.
- Hugh,R, Chair dan Cullen,L.C. (1995). *Organisasi perilaku, Struktur proses*. Jakarta: Erlangga.
- Sutarto. (2001 ). *Dasar-Dasar kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta. Gajah Mada University Pres.
- Sardiman. (2005). *Interaksi dan Motifasi Belajar Mengajar*.Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.
- Steven,S. J dan Howard.E.B. ( 2002). *Iedakan EQ: 15 Prinsip Dasar*

- Kecerdasan Emosional Meraih Sukses.* Bandung: Kaifa
- Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta
- Sugiono.(2013).*Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R & D,* cetakan kesembilan belas, Bandung: Alfa Beta.
- Surya,M.(2002). *Guru berkualitas Majalah Pelangi Pendidikan Volume 5 NO. 1* Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama.
- Sondang,S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Angkasa.
- Nugraha,S. (2007), *Penentuan Ukuran Sampel Memakai Rumus Sloving Dan Tabel Krejcie-Morgan,* Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Tilaar,H.A.R. (19998). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad XXI.* Magelang: Tera Indonsia.
- Totosiswanto dan Atmodiwirio. ( 1991). *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Semarang: CV.Adi Waskita.
- Fraser,T.M (1985). *.Stres & Kepuasan Kerja.* Binaprint. Jakarta.PT Binaman Pressindo
- Effendi, U. (2015). *Asas Manajemen Edisi Kedua.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritikdan Permasalahannya.*Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rupert,W. ( 2003).*The Effective Leader. 4 Bekal Sederhana Menjadi Pemimpin Profesional.* Terjemahan Dwi Ratnasari. Jogyakarta: DIVA Press.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen.*Jakarta: PT Rineka Cipta
- Purwanto,A.J dan Elu,W.B. (2011). *Inovasi dan Perubahan Organisasi* Jakarta Universitas Terbuka.

## Dokumen

**Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional  
Wibesite**

[Http://kepri.antaranews.com/berita/18026/irwaskab-karimun-panggil-guru-terkait-kisruh-smk](http://kepri.antaranews.com/berita/18026/irwaskab-karimun-panggil-guru-terkait-kisruh-smk). Tanggal 08-08-2016.

[Http://www.antarakepri.com/berita/26145/dprd-desak-pelaku-kisruh-sekolah-dihukum](http://www.antarakepri.com/berita/26145/dprd-desak-pelaku-kisruh-sekolah-dihukum). tanggal 09-08-2016.

[Http://haluankepri.com/karimun/50628-guru-smpn-2-karimun-Mogok mengajar-html](http://haluankepri.com/karimun/50628-guru-smpn-2-karimun-Mogok-mengajar-html). Tanggal 10-08-2016.

[Http://www.radarkepri.Com/minta-kepsek-diganti-disdik-malah-mutasi-guru](http://www.radarkepri.Com/minta-kepsek-diganti-disdik-malah-mutasi-guru). tanggal 10-08-2016.

## Jurnal

Huang Hui et al. (2013). *Principals Leadership Style and Teacher Job Satisfaction:A Case Study in China Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 5 N0.4.[Http://www.ijcrb.webs.com](http://www.ijcrb.webs.com)  
Kiboss and Jermiyott. (2014). *Relationship between Principals Leadership Styles and Secondary School Teachers Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. Journal of Education ang Human*.

*Development*. Vol.3.N0.2,pp.493-509.ISSN:2334-296X.  
Mousavi et al. (2012). *The relationship between emotional intelligence and job satisfaction of physical education teachers. ScholaRS RESEARCH Library*.ISSN:0976-1233

Ngimbudzi and Fredy Wilson (2009). *Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Tanzania: The Case of Njombe District*.*International Builletin of Business Administration*.ISSN:1451-234X

Wahab et a. (2014) *Headmasters Transformation Leaerhip ang Their Relationship with Teachers Job Satisfaction ang teachers Commitments. International education Studies*. Vol.7.N0,13.ISSN:1913-9020.

- Wahab et al. (2014) *Headmasters Transformation Leadership and Their Relationship with Teachers Job Satisfaction and teachers Commitments.* *International education Studies.* Vol. 7. No. 13. ISSN: 1913-9020.
- Ziad and Bahjat, (2011). *Enhancement of Emotional International and Leadership Style among B. Ed. Student-Teachers.* *International Bulletin of Business Administration.* ISSN: 1451-2451-243X



**Lampiran 1 Hasil olah Data Descriptive**

FREQUENCIES VARIABLES=JK Umur MasaKerja Sekolah /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

		Notes
	Output Created	08-Oct-2016 10:50:46
	Comments	
Input	Data	D:\Revisi prposal tesis 2... Sudir 2016 Bab 1,2,3\Olah Data SPSS Pak Sudir.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	71
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=JK Umur MasaKerja Sekolah /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.735
	Elapsed Time	0:00:00.765

[DataSet1] D:\Revisi prposal tesis 2... Sudir 2016 Bab 1,2,3\Olah Data SPSS Pak  
Sudir.sav

**Statistics**

	JK	Umur	MasaKerja	Sekolah
N	71	71	71	71
Valid	71	71	71	71
Missing	0	0	0	0

**Frequency Table****JK**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	20	28.2	28.2	28.2
Perempuan	51	71.8	71.8	100.0
Total	71	100.0	100.0	

**Umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 – 25 Tahun	15	21.1	21.1	21.1
26 – 35 Tahun	32	45.1	45.1	66.2
36 – 45 Tahun	19	26.8	26.8	93.0
46 – 55 Tahun	4	5.6	5.6	98.6
56 – 60 Tahun	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

**MasaKerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 Tahun	34	47.9	47.9	47.9
	11 - 15 Tahun	9	12.7	12.7	60.6
	16 - 20 Tahun	3	4.2	4.2	64.8
	21 - 35 Tahun	4	5.6	5.6	70.4
	6 - 10 Tahun	21	29.6	29.6	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

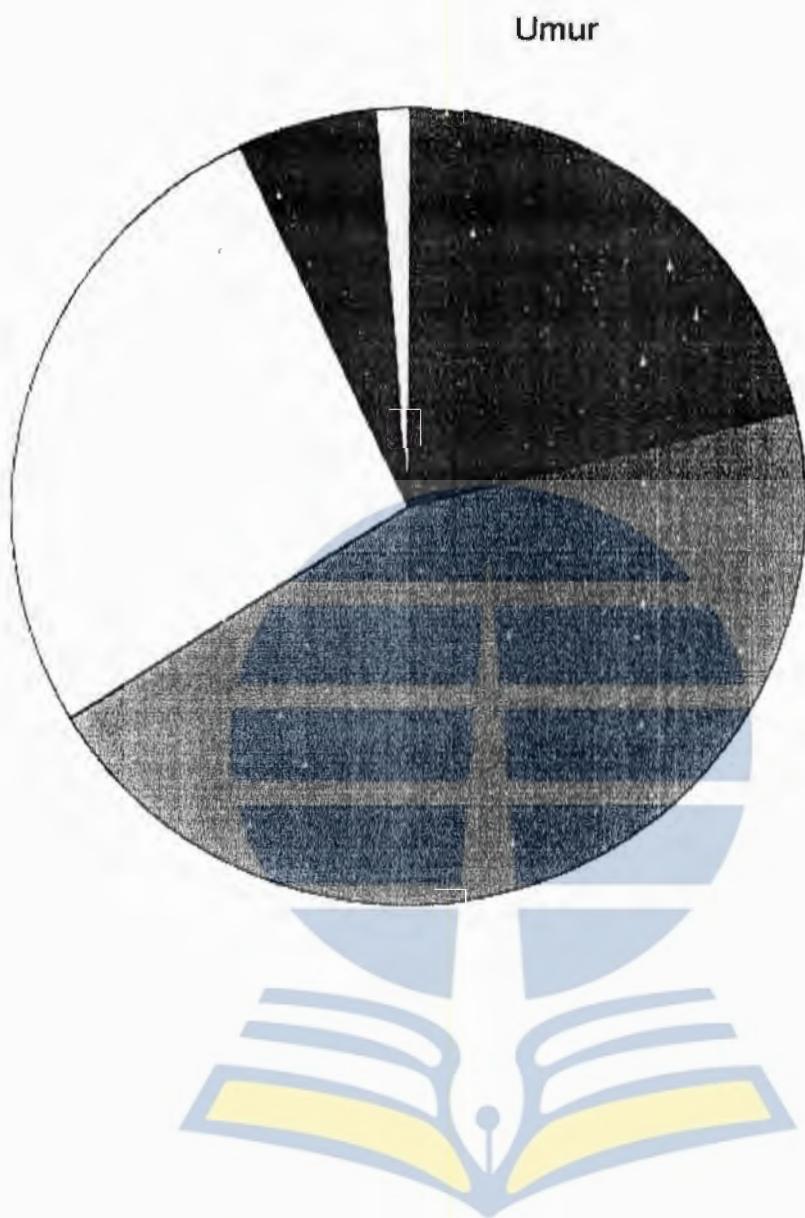
**Sekolah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MA Al-Huda	9	12.7	12.7	12.7
	MA AR-Raudhah	7	9.9	9.9	22.5
	MA Hidayatul Islamiyah	11	15.5	15.5	38.0
	MA Ummul Quro	9	12.7	12.7	50.7
	MA YASPIKA	17	23.9	23.9	74.6
	MAN Filial	18	25.4	25.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

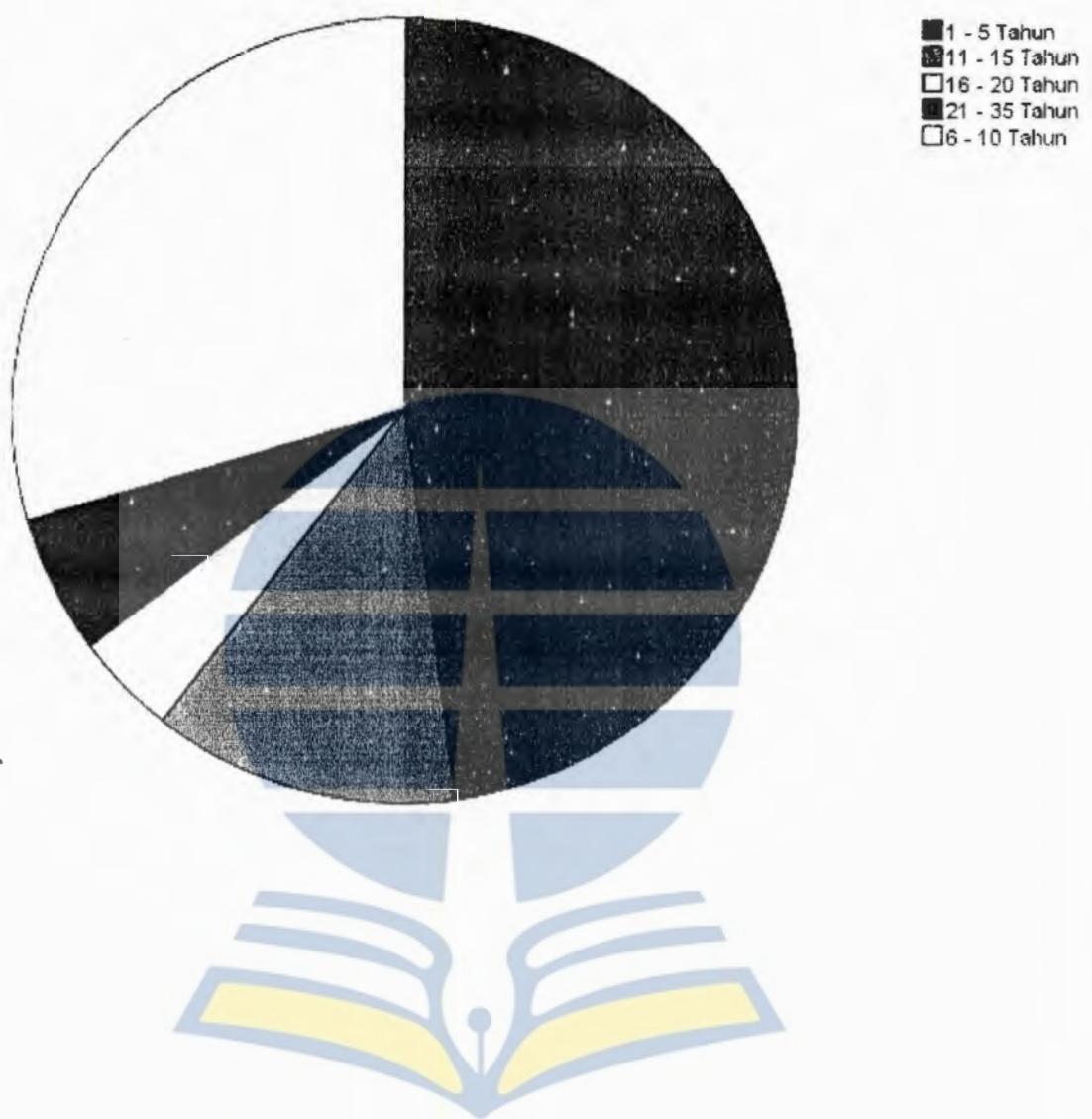
**Pie Chart**

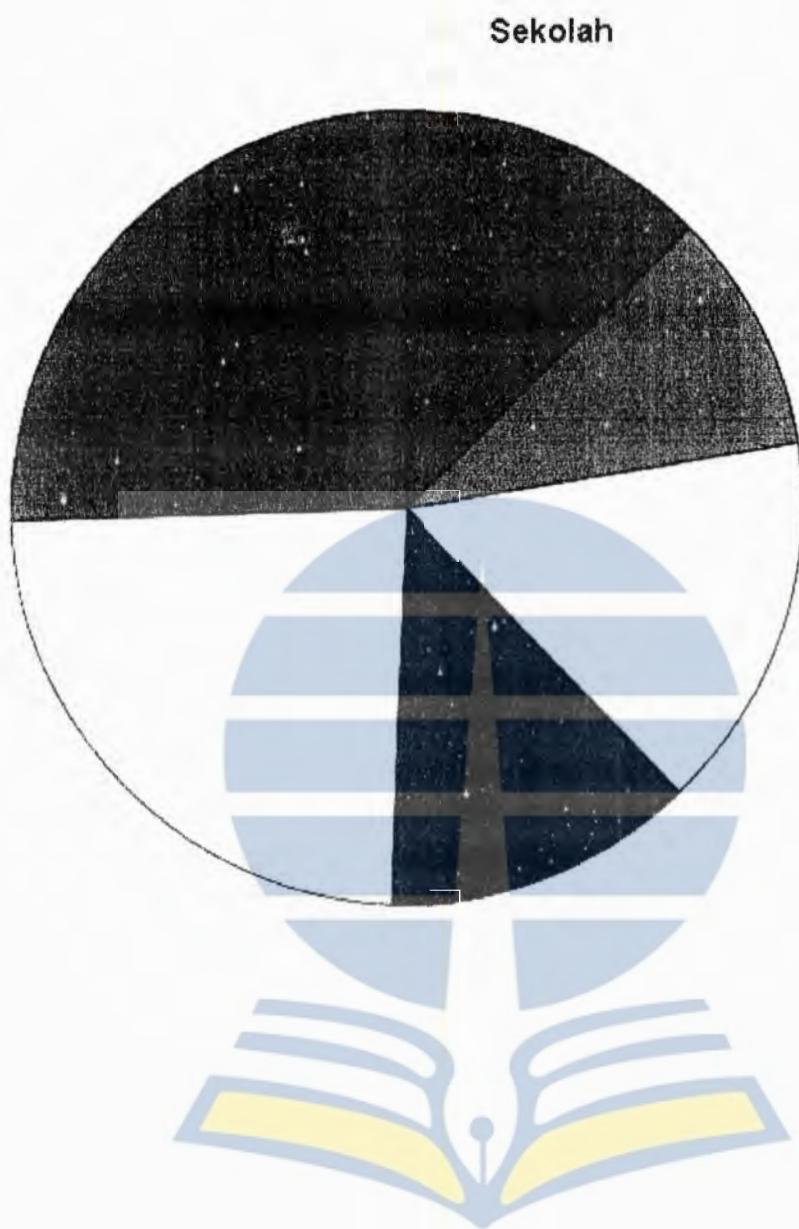
JK





### MasaKerja





**Lampiran 2 Hasil Uji Profile Responden**

**JK**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid	Laki-laki	<b>20</b>	<b>28.2</b>	28.2
	Perempuan	<b>51</b>	<b>71.8</b>	71.8
	Total	<b>71</b>	<b>100.0</b>	100.0

**Umur**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid	20 – 25 Tahun	<b>15</b>	<b>21.1</b>	21.1
	26 – 35 Tahun	<b>32</b>	<b>45.1</b>	66.2
	36 – 45 Tahun	<b>19</b>	<b>26.8</b>	93.0
	46 – 55 Tahun	<b>4</b>	<b>5.6</b>	98.6
	56 – 60 Tahun	<b>1</b>	<b>1.4</b>	100.0
	Total	<b>71</b>	<b>100.0</b>	100.0

**MasaKerja**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid	01 - 05 Tahun	<b>34</b>	<b>47.9</b>	47.9
	06 - 10 Tahun	<b>21</b>	<b>29.6</b>	77.5
	11 - 15 Tahun	<b>9</b>	<b>12.7</b>	90.1
	16 - 20 Tahun	<b>3</b>	<b>4.2</b>	94.4
	21 - 35 Tahun	<b>4</b>	<b>5.6</b>	100.0
	Total	<b>71</b>	<b>100.0</b>	100.0

**Sekolah**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid	MA Al-Huda	<b>9</b>	<b>12.7</b>	12.7
	MA AR-Raudhah	<b>7</b>	<b>9.9</b>	22.5
	MA Hidayatul Islamiyah	<b>11</b>	<b>15.5</b>	38.0
	MA Ummul Quro	<b>9</b>	<b>12.7</b>	50.7
	MA YASPIKA	<b>17</b>	<b>23.9</b>	74.6
	MAN Filial	<b>18</b>	<b>25.4</b>	100.0
	Total	<b>71</b>	<b>100.0</b>	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.977	.977	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	120.55	203.680	.854		.975
Y.2	120.59	202.874	.838		.975
Y.3	120.58	203.276	.866		.975
Y.4	120.54	203.738	.809		.976
Y.5	120.62	202.925	.828		.975
Y.6	120.56	203.164	.861		.975
Y.7	120.51	205.882	.759		.976
Y.8	120.59	203.988	.751		.976
Y.9	120.63	205.293	.708		.976
Y.10	120.58	203.762	.779		.976
Y.11	120.59	202.874	.838		.975
Y.12	120.48	204.367	.833		.976
Y.13	120.72	206.291	.646		.976
Y.14	120.77	205.377	.722		.976
Y.15	120.46	204.738	.837		.976
Y.16	120.56	205.592	.722		.976
Y.17	120.58	203.762	.779		.976
Y.18	120.66	204.684	.737		.976
Y.19	120.51	204.054	.835		.975
Y.20	120.55	204.680	.738		.976
Y.21	120.49	203.511	.894		.975
Y.22	120.59	206.274	.652		.976
Y.23	120.68	207.394	.623		.977
Y.24	120.54	205.024	.712		.976
Y.25	120.62	206.125	.704		.976
Y.26	120.55	206.851	.620		.977
Y.27	120.58	203.762	.779		.976
Y.28	120.49	207.396	.609		.977
Y.29	120.54	207.281	.662		.976
Y.30	120.54	207.995	.679		.976

## Lampiran 3 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.911 <sup>a</sup>	.831	.826	5.210	.831	166.610	2	68	.000

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2	4522.550	166.610	.000 <sup>b</sup>
	Residual	68	27.145		
	Total	70			

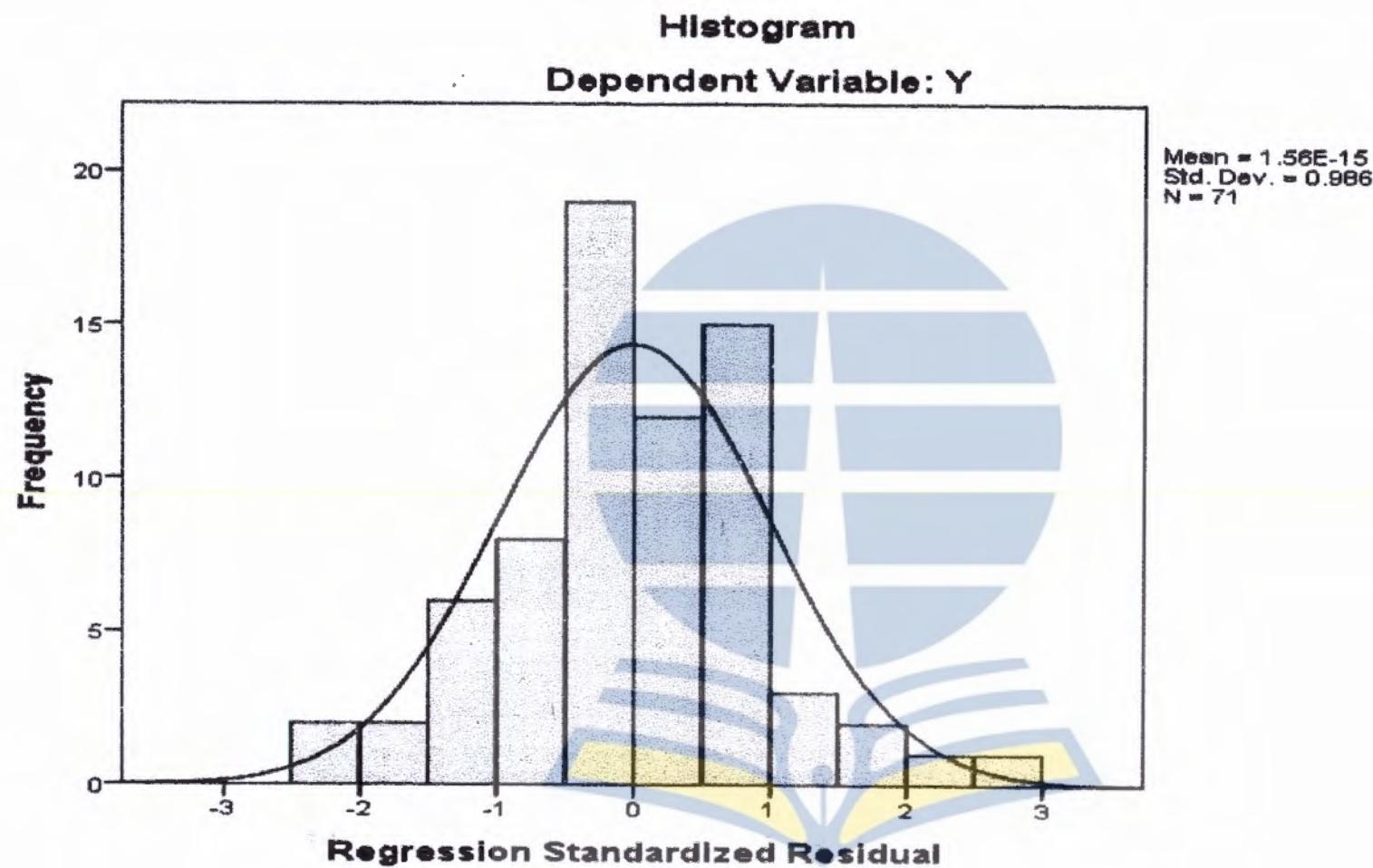
a. Dependent Variable: Y

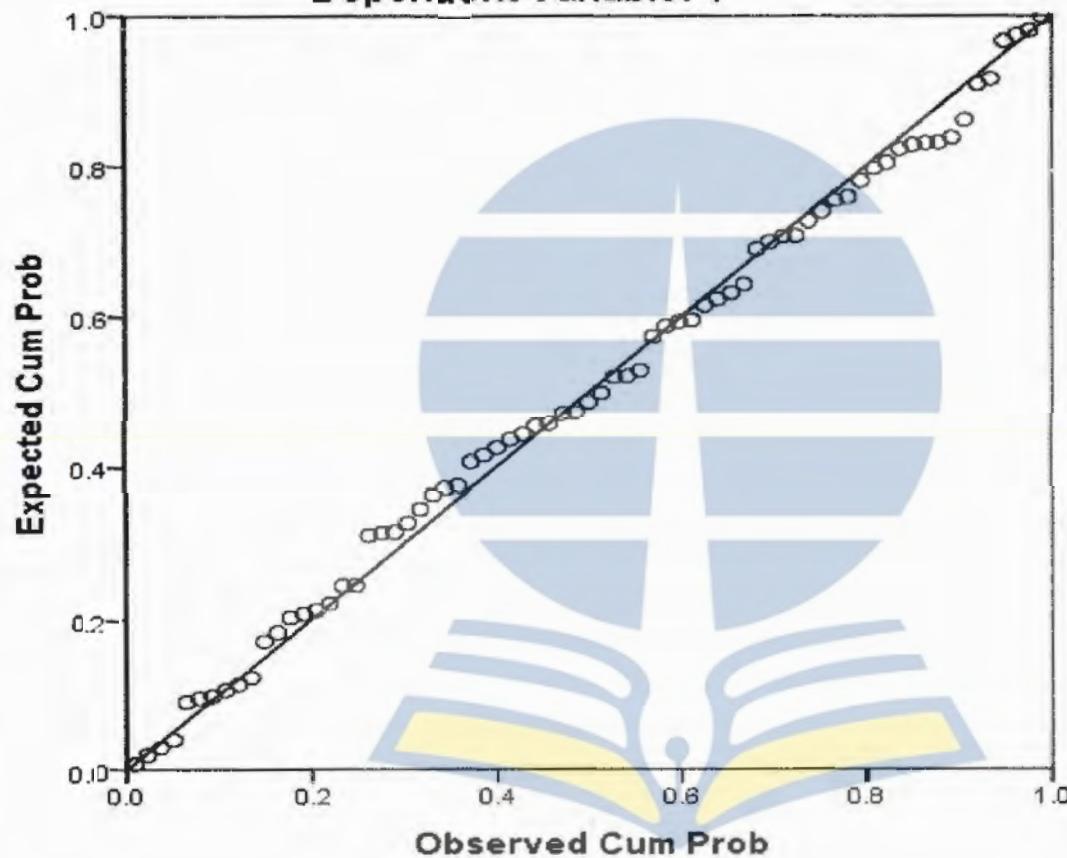
b. Predictors: (Constant), X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	.160	5.881	.027 2.156 12.603	.978 .035 .000	.594 .594	1.682
	X1	.122	.057				
	X2	.716	.057				

a. Dependent Variable: Y



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Y**







4	4	3	4	5	5	4	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	2	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	125					
4	4	3	4	5	5	4	5	5	1	5	4	5	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	126					
4	4	5	4	5	5	3	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	127					
5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	128					
4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	129					
4	4	5	4	5	5	3	5	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	130					
4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	131					
4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	131					
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	132					
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	131					
4	5	4	3	5	5	5	5	5	6	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	131				
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	130					
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	130					
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	130					
4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	129					
4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	127					
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	131					
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	131					
3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	121					
3	3	3	2	2	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	116					
4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	5	5	4	4	5	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	120					
5	4	5	5	5	3	5	5	3	3	2	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	126					
278	286	289	275	296	303	278	298	279	193	270	288	288	296	284	288	296	294	296	295	295	294	294	294	291	310	294	295	294	294	294	335			
278	286	289	275	296	303	278	298	279	193	270	288	288	296	284	288	296	294	296	295	295	294	294	294	291	310	294	295	294	294	294	345			





4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	<b>121</b>	
4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	<b>121</b>	
4	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>135</b>		
5	5	5	3	1	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	<b>135</b>		
5	5	5	3	2	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	<b>123</b>			
5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	<b>139</b>			
5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	<b>136</b>			
4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	<b>128</b>			
5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>119</b>			
4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	<b>123</b>			
5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	<b>129</b>			
5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>119</b>			
5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	<b>138</b>			
5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	<b>138</b>			
4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	<b>112</b>			
5	5	5	3	3	5	2	5	5	5	3	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	4	4	1	4	4	5	4	<b>125</b>			
5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	<b>116</b>			
5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	<b>135</b>			
																											<b>0</b>				
38	39	38	4	6	26	24	30	22	31	12	8	22	19	19	15	21	19	27	20	28	23	23	31	27	13	30	33	35	31		
31	31	31	31	21	38	33	35	39	33	44	29	41	47	47	44	49	45	32	39	40	44	43	33	30	22	35	31	30	29		
2	1	2	27	34	6	10	5	8	7	15	29	8	4	4	11	1	7	11	9	3	4	4	6	13	16	6	7	6	11		
0	0	0	9	8	1	4	1	1	0	0	4	0	1	1	1	0	0	1	2	0	0	1	1	1	11	0	0	0	0		
0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0			
71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71				
320	322	320	243	234	302	290	307	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	308	310	313	304
295																														309	
284																															292



# DOKUMEN LOKASI PENELITIAN





Gedung Sekolah Madrasah Aliyah Filial



Gedung Pondok Pesantren AR-RAUDHAH



Gedung Sekolah MA. YASPIKA KARIMUN



Gedung Madrasah Aliyah Hidayatull Islamiyah

## Petunjuk Pengisian Angket

Bacalah setiap pernyataan dibawah ini dengan seksama, kemudian berikan pendapat Bapak/Ibu dengan cara memberi tanda lingkari (0) pada kotak pilihan jawaban yang tersedia, dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

**SSK = Sangat Sesuai dengan Kenyataan SK**

= Sesuai dengan Kenyataan

**ASK=Agak Sesuai dengan Kenyataan TSK=**

**Tidak Sesuai dengan Kenyataan**

**STSK=Sangat Tidak Sesuai dengan Kenyataan**

**Keterangan:**

**Sangat Sesuai dengan Kenyataan(SSK)** = artinya 81% - 100% pengalaman itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu sesuai dengan perasaan Bapak/ Ibu guru.

**Sesuai dengan Kenyataan (SK )**= artinya 61% - 80% pengalaman itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu lebih banyak sesuainya daripada tidak Sesuainya dengan perasaan Bapak/Ibu guru.

**Agak Sesuai dengan Kenyataan (ASK )**= artinya 41% - 60% pengalaman itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu sulit ditanggapi, karena belum dapat dinyatakan apakah pernyataan itu sesuai atau tidak sesuai dengan perasaan Bapak/ Ibu guru.

**Tidak Sesuai dengan Kenyataan (TSK)** = artinya 21% - 40% pengalaman itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu lebih banyak tidak sesuai daripada sesuai dengan perasaan Bapak / Ibu guru.

**Sangat Tidak Sesuai dengan Kenyataan (STSK)** = artinya 1% - 20% pengalaman itu telah dilaksanakan atau pernyataan itu sangat tidak sesuai dengan perasaan Bapak/ Ibu guru.

## BIODATA RESPONDEN

Nama : .....

Jenis Kelamin: ..... U

mur : ..... Alamat

: ..... Masa

Kerja : ..... Tahun

Sekolah : .....

Catatan : lingkari yang anda pilih

**A. KEPUASAN KERJA**

	Sangat Sesuai Kenyataan	Sesuai Kenyataan	Agak Sesuai Kenyataan	Tidak Sesuai Kenyataan	Sangat Tidak Sesuai Kenyataan
1. Saya senang bekerja di sekolah.	1	2	3	4	5
2. Saya telah ikut menjaga nama baik sekolah.	1	2	3	4	5
3. Saya senang berinteraksi dengan anak didik.	1	2	3	4	5
4. Sekolah tempat saya bekerja memiliki fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas guru dan karyawan.	1	2	3	4	5
5. Sekolah tempat saya bekerja memiliki sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan siswa.	1	2	3	4	5
6. Rekan sekerja di sekolah bisa diajak kerja sama dalam pelaksanaan tugas.	1	2	3	4	5
7. Saya lebih senang bekerja dalam sebuah tim di sekolah.	1	2	3	4	5
8. Hubungan saya dengan rekan sekerja di sekolah terjalin sangat erat dan penuh rasa persaudaraan.	1	2	3	4	5
9. Saya sangat menguasai bidang pekerjaan sebagai guru.	1	2	3	4	5
10. Sebagai seorang guru saya telah melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh.	1	2	3	4	5
11. Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.	1	2	3	4	5
12. Saya puas dengan insentif yang diberikan oleh Sekolah	1	2	3	4	5
13. Saya senantiasa menghargai keputusan yang diambil kepala sekolah.	1	2	3	4	5
14. Saya selalu melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dengan baik.	1	2	3	4	5
15. Kepala sekolah menerima hasil kerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	5
16. Kepala sekolah saya dapat dijadikan contoh bagi rekan-rekan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.	1	2	3	4	5
17. Saya menerima kritik yang disampaikan oleh kepala sekolah terhadap hasil kerja, sebagai masukan untuk perbaikan.	1	2	3	4	5
18. Kekurangan-kekurangan hasil kerja, selalu saya perbaiki kembali.	1	2	3	4	5
19. Saya merasa senang atas peningkatan prestasi belajar siswa.	1	2	3	4	5
20. Saya sangat memperhatikan siswa yang memiliki potensi non akademis yang menonjol.	1	2	3	4	5
21. Sebagai seorang guru saya ikut bertanggung jawab atas mutu sekolah yang telah dan akan dicapai.	1	2	3	4	5
22. Sebagai seorang guru saya berperan aktif untuk meningkatkan mutu sekolah.	1	2	3	4	5
23. Saya selalu berusaha mengembangkan kemampuan intelektual.	1	2	3	4	5
24. Demi kemajuan sekolah dan karir sebagai guru, saya berusaha menjadi guru profesional.	1	2	3	4	5
25. Kepala sekolah sering memberikan kepercayaan/tugas tertentu kepada saya pada kegiatan di sekolah.	1	2	3	4	5
26. Kenaikan kepangkatan saya di sekolah berjalan lancar.	1	2	3	4	5
27. Saya mematuhi kebijakan administrasi sekolah.	1	2	3	4	5

28. Sebagai guru, saya mematuhi tata tertib guru yang ada di sekolah. 1 2 3 4 5
29. Ketika ditunjuk sebagai panitia kegiatan di sekolah, saya menjalankan tugas dengan baik. 1 2 3 4 5
30. Sebagai seorang guru, saya aktif membimbing siswa dalam kegiatan di sekolah. 1 2 3 4 5

#### B. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

	Sangat Sesuai Kenyataan	Sesuai Kenyataan	Agak Sesuai Kenyataan	Tidak Sesuai Kenyataan	Sangat Tidak Sesuai Kenyataan
	1	2	3	4	5
1. Apabila guru dan karyawan menemui masalah dalam menjalankan tugas, kepala sekolah memberikan saran penyelesaiannya.	1	2	3	4	5
2. Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberitahukan metode penyelesaiannya	1	2	3	4	5
3. Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberitahukan dengan jelas langkah-langkah apa yang harus dilakukannya.	1	2	3	4	5
4. Apabila ada tugas baru yang diberikan kepada guru, kepala sekolah memberikan penjelasan mengapa langkah-langkah tersebut dilakukan dalam penyelesaian tugasnya.	1	2	3	4	5
5. Apabila memberikan tugas kepada guru, kepala sekolah meneliti laporan akhirnya.	1	2	3	4	5
6. Kepala sekolah selalu memberikan pujian atas kinerja yang telah dicapai oleh rekan-rekan guru.	1	2	3	4	5
7. Kepala sekolah saya ikut turun tangan, ketika ada rekan guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.	1	2	3	4	5
8. Kepala sekolah biasa memberikan teguran secara halus kepada rekan-rekan guru, apabila tidak tepat waktu dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya.	1	2	3	4	5
9. Dalam penyelesaian suatu tugas, kepala sekolah biasa meminta masukan dari rekan-rekan guru mengenai alternatif tindakan yang harus dilakukan.	1	2	3	4	5
10. Kepala sekolah biasa memutuskan tindakkan yang harus dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah, bersama rekan-rekan guru.	1	2	3	4	5
11. Apabila memberikan tugas kepada rekan guru, kepala sekolah bersama rekan guru yang ditunjuk menentukan langkah-langkah pelaksanaan tugas.	1	2	3	4	5
12. Kepala sekolah melibatkan rekan-rekan guru untuk melaksanakan suatu tugas.	1	2	3	4	5
13. Kepala sekolah biasa menyelesaikan suatu masalah yang berkaitan dengan sekolah bersama rekan-rekan guru.	1	2	3	4	5
14. Kepala sekolah biasa memberikan kesempatan kepada rekan-rekan guru untuk berkonsultasi mengenai pelaksanaan tugas pokoknya sebagai guru.	1	2	3	4	5
15. Kepala Sekolah biasa memberikan bimbingan kepada rekan-rekan guru yang menemui masalah dalam pelaksanaan tugas pokoknya sebagai guru.	1	2	3	4	5
16. Kepala Sekolah biasa memberikan bimbingan kepada rekan-rekan guru yang menemui masalah	1	2	3	4	5

17.	dalam menjalankan tugas tertentu dari sekolah. Kepala Sekolah mengarahkan kepada rekan-rekan guru untuk melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.	1	2	3	4	5
18.	Dalam pelaksanaan tugas, rekan-rekan guru diberikan kepercayaan oleh kepala sekolah untuk menentukan langkah-langkah apa yang akan ditempuh.	1	2	3	4	5
19.	Rekan-rekan guru diberi kesempatan untuk mengembangkan metode kerja untuk penyelesaian tugas.	1	2	3	4	5
20.	Kepala sekolah mengakui pencapaian hasil dari rekan-rekan guru.	1	2	3	4	5
21.	Kepala sekolah memberikan kritik yang membangun terhadap hasil kerja guru.	1	2	3	4	5
22.	Kepala sekolah selalu mengingatkan kepada rekan-rekan guru untuk belajar dari kesalahan terdahulu, sehingga hasil yang dicapai bisa lebih baik.	1	2	3	4	5
23.	Kepala sekolah memberi kepercayaan secara penuh kepada rekan-rekan guru untuk dapat memecahkan masalahnya sendiri.	1	2	3	4	5
24.	Kepala sekolah memberi kepercayaan secara penuh kepada rekan-rekan guru atas tugas yang diberikan kepadanya.	1	2	3	4	5
25.	Kepala sekolah tidak banyak memberikan motivasi kepada guru maupun karyawan yang diberi kewenangan dalam menjalankan tugasnya.	1	2	3	4	5

### C. KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH

		Sangat Sesuai Kenyataan	Sesuai Kenyataan	Agak Sesuai Kenyataan	Tidak Sesuai Kenyataan	Sangat Tidak Sesuai Kenyataan
1.	Setiap melakukantindakan, kepala sekolah biasanya telah terlebih dahulu memikirkan akan akibat yang mungkin terjadi.	1	2	3	4	5
2.	Setiap memutuskan kebijakan, kepala sekolah, biasanya mengemukakan alasan kebijakan tersebut diambil.	1	2	3	4	5
3.	Dalam rapat dinas, kepala sekolah senantiasa mengungkapkan gagasan-gagasannya.	1	2	3	4	5
4.	Dalam rapat dinas kepala sekolah biasa mengungkapkan alasan tidak sependapat dengan gagasan rekan-rekan guru secara bijaksana.	1	2	3	4	5
5.	Dalam rapat dinas, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada rekan-rekan guru untuk mengungkapkan gagasan dan menampungnya.	1	2	3	4	5
6.	Dalam kondisi tertentu kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang tepat terhadap suatu masalah dengan mempertimbangkan pendapat orang lain.	1	2	3	4	5
7.	Kepala sekolah mampu membuat perencanaan kegiatan sekolah sendiri	1	2	3	4	5
8.	Kepala sekolah mempunyai rasa percaya diri yang tinggi.	1	2	3	4	5
9.	Kepala sekolah mengaku kelemahan-kelemahannya dan bertekad untuk memperbaiki.	1	2	3	4	5
10.	Kepala sekolah menganggap dirinya lebih baik dari orang lain, sehingga sulit menerima masukan.	1	2	3	4	5

11.	Untuk mengembangkan potensi dirinya, kepala sekolah selalu mengembangkan kegiatan menarik, menyenangkan dan bermanfaat.	1	2	3	4	5
12.	Kepala sekolah selalu mencoba hal-hal yang baru dan menarik.	1	2	3	4	5
13.	Apabila ada rekan guru maupun siswa mendapat musibah, kepala sekolah memberikan perhatian serta kepedulian yang besar kepada mereka.	1	2	3	4	5
14.	Dalam sebuah diskusi kepala sekolah mengakui pendapatorang lain yang disertai komentar mengenai keabsahan pendapat tersebut.	1	2	3	4	5
15.	Kepala sekolah sangat memperhatikan kesejahteraan rekan-rekan guru maupun karyawan.	1	2	3	4	5
16.	Kepala sekolah suka membantu rekan-rekan guru maupun karyawan.	1	2	3	4	5
17.	Dalam berinteraksi dengan rekan guru maupun karyawan, kepala sekolah menjalin hubungan baik sehingga tercipta keakraban.	1	2	3	4	5
18.	Hubungan baik kepala sekolah dengan guru dan karyawan mengalami pasang surut.	1	2	3	4	5
19.	Apabila menemui suatu kejadian atau masalah kepala sekolah cepat tanggap dan mengambil sikap yang proporsional.	1	2	3	4	5
20.	Apabila kepala sekolah menemui kondisi/kejadian yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan, menerima keadaan tersebut dengan tidak menunjukkan rasa kecewa.	1	2	3	4	5
21.	Dalam forum diskusi kepala sekolah bersikap terbuka, menerima gagasan dan mau merubah keputusannya sesuai dengan umpan balik yang diterima.	1	2	3	4	5
22.	Kepala sekolah mudah menyesuaikan diri dengan kondisi sesulit apapun.	1	2	3	4	5
23.	Apabila ada permasalahan, kepala sekolah sangat hati-hati dan cermat dalam menganalisisnya.	1	2	3	4	5
24.	Kepala sekolah menentukan alternatif solusi terbaik berdasarkan pendapat dari rekan-rekan guru dan menerapkannya.	1	2	3	4	5
25.	Setiap ada permasalahan, solusi yang diambil kepala sekolah tepat sasaran dan menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
26.	Ketika dihadapkan pada banyak permasalahan, kepala sekolah tidak banyak menggerutu ataupun mengeluh.	1	2	3	4	5
27.	Kepala sekolah sangat berhati-hati dalam mengambil tindakan ketika menjumpai hal-hal yang tidak dikehendaki.	1	2	3	4	5
28.	Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk turut berperan aktif memajukan sekolah.	1	2	3	4	5
29.	Setiap hari, kepala sekolah selalu terlihat bersemangat dan ceria.	1	2	3	4	5
30.	Kepala sekolah mudah bergaul dan mempunyai banyak relasi.	1	2	3	4	5