



**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI PENDIDIKAN, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA GURU DI SMK PALEBON SEMARANG**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

**Reni Triastuti
NIM 7101413311**

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2017**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 22 Agustus 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi

Ade Rustiana
NIP. 196801021992031002

Pembimbing



Dr. H. Muhsin, M. Si.
NIP. 195411011980031002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Selasa

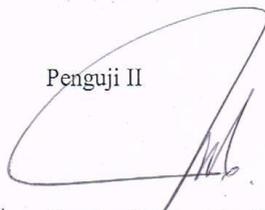
Tanggal : 12 September 2017

Penguji I



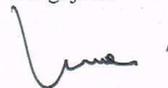
Ismiyati, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198009022005012002

Penguji II



Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd.
NIP 198010142005011001

Penguji III



Dr. H. Muhsin, M.Si.
NIP. 195411011980031002



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M.M.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Reni Triastuti

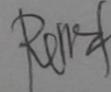
NIM : 7101413311

Tempat Tanggal Lahir : Wonogiri, 30 April 1995

Alamat : Ds. Gondang, Kec. Purwanto, Kab. Wonogiri

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Agustus 2017



Reni Triastuti

NIM 7101413311

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Setiap manusia memiliki kehidupan yang berbeda, jalani hidupmu saat ini dan jangan sampai kau menyesal dikemudian hari karena yang kau jalani saat ini adalah hidup orang lain.

(Reni Triastuti)

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta, Ibu Parmini dan Bapak Sugiyanto yang selalu memberi dukungan, kasih sayang dan doa untuk keberhasilanku
2. Almamaterku UNNES

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Triastuti, Reni. 2017. “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Palebon Semarang”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Dr. H. Muhsin, M. Si.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan, Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil observasi awal menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang masih rendah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara simultan maupun parsial antara kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang ada di SMK Palebon Semarang kecuali kepala sekolah yang sekaligus dijadikan sebagai sampel penelitian. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y) sedangkan variabel independennya meliputi kompensasi (X1), gaya kepemimpinan kepala sekolah (X2), supervisi pendidikan (X3), dan budaya organisasi. Metode pengumpulan data dengan kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase dan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 62,7%. Secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 9,42%, gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja sebesar 12,04%, supervisi pendidikan terhadap kepuasan kerja sebesar 11,63%, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 12,18%

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Saran untuk guru sebaiknya lebih terbuka dengan pihak sekolah sehingga apabila terdapat masalah bisa diselesaikan dengan baik. Pihak sekolah dan yayasan hendaknya meningkatkan budaya organisasi yang harus disesuaikan dengan perkembangan zaman. Kepala sekolah hendaknya lebih meningkatkan sikap peka terhadap guru dengan cara lebih mendekatkan diri dengan guru. Pihak yayasan atau sekolah hendaknya meningkatkan kualitas supervisi pendidikan yang ada di sekolah dengan cara memberikan penilaian yang jujur dan terbuka. Pihak yayasan hendaknya memperbaiki tingkat kompensasi yang ada dengan memberikan kesempatan yang sama bagi semua guru dalam hal promosi jabatan, pengakuan yang sama bagi semua guru.

ABSTRACT

Reni, Triastuti. 2017. "The influence of Compensation, Principal Leadership, Educational Supervision, and Organizational Culture towards Job Satisfaction a Teachers in SMK Palebon Semarang". Final Project. Departement of Economics Education. Semarang State University. Advisor Dr. H. Muhsin, M. Si.

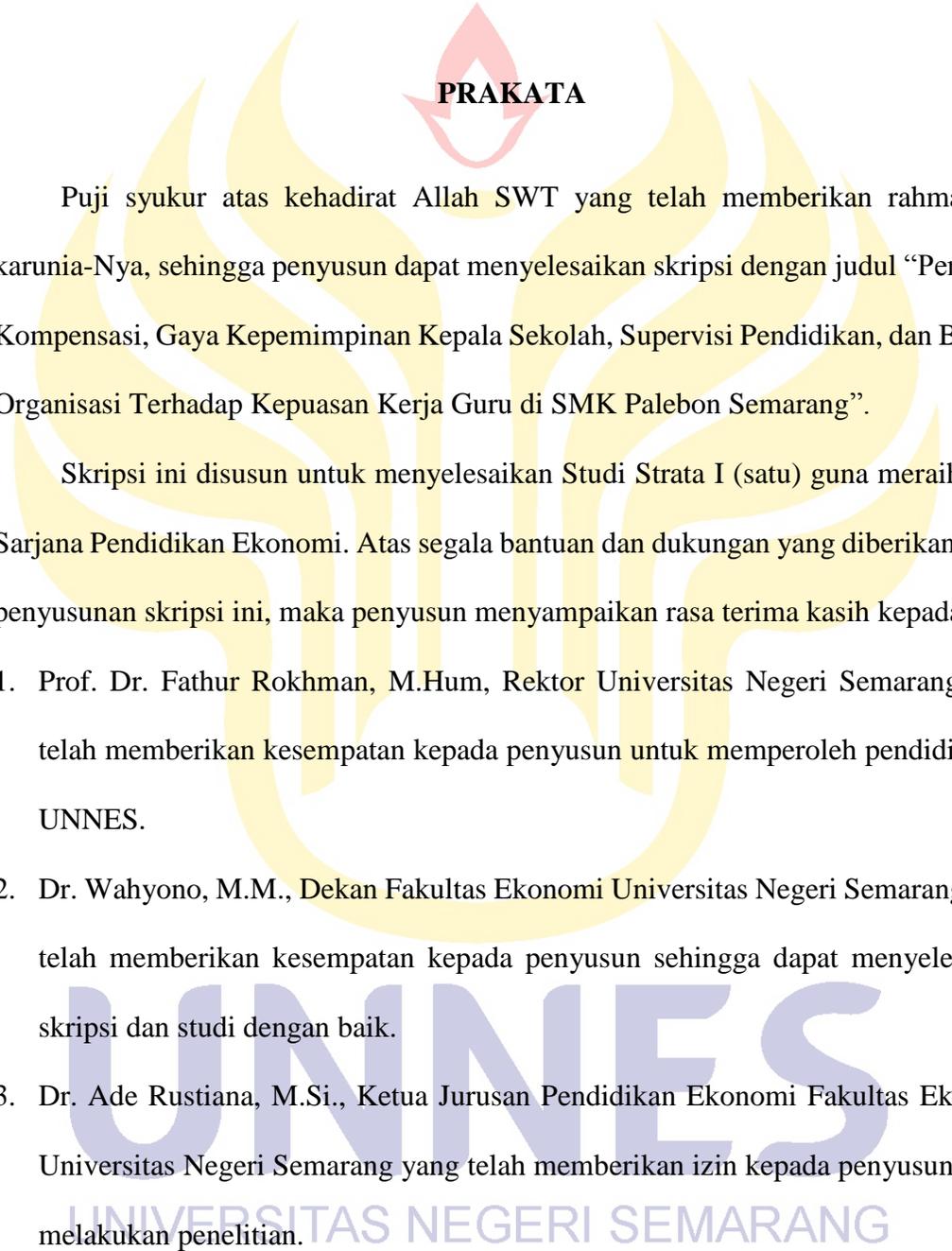
Keywords: Job Satisfaction, Compensation, Principals Leadership, Educational Supervision, Organizational Culture.

Based on the results of the early observation showed that the job satisfaction a teacher in SMK Palebon Semarang has not been fully met. The purpose of this research is to find out if there is a simultaneous influence as well as partial compensation, leadership styles between principals, educational supervision, and organizational culture towards job satisfaction a teacher in SMK Palebon Semarang.

The population in this research all teachers at SMK Palebon Semarang except the headmaster as well as serve as a sample of the research. The dependent variable in this study is the job satisfaction (Y) while its independent variables include compensation (X1), principal leadership style (X2), education supervision (X3), and organizational culture (X4). Method of collecting data by questionnaire, interview and documentation. Data analysis technique used is a descriptive analysis of percentage and multiple regression analysis.

The results of the research show that simultaneous compensation, principal leadership style, educational supervision, and organizational culture influence on job satisfaction of 62.7%. Partially compensated against influence job satisfaction of 9.42%, principal leadership style against the job satisfaction of 12.04%, educational supervision against 11.63% of job satisfaction, and organizational culture towards job satisfaction of 12.18%

Based on the results of the research, it can be concluded that compensation, the headmaster's leadership style, educational supervision, and organizational culture affect job satisfaction either simultaneously or partial. Advice for teachers should be more open with the school so if there is a problem can be solved by either. The school and the Foundation should improve the Organization's culture must be adapted to the times. The principal should further improve the attitude of teachers in a manner sensitive to the more closer with the teacher. Party school or Foundation should improve the quality of existing educational supervision in school by giving an honest and open assessment. Parties should fix the Foundation of existing compensation levels by providing equal opportunity for all teachers in terms of promotion of the Office, the same recognition for all teachers.

The logo of Universitas Negeri Semarang (UNNES) is centered in the background. It features a stylized yellow flame or sunburst shape with a red flame-like element at the top. Below the logo, the text "UNNES" is written in large, bold, blue letters, and "UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG" is written in smaller, blue, all-caps letters below it.

PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Palebon Semarang”.

Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Strata I (satu) guna meraih gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi. Atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan untuk penyusunan skripsi ini, maka penyusun menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun untuk memperoleh pendidikan di UNNES.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun sehingga dapat menyelesaikan skripsi dan studi dengan baik.
3. Dr. Ade Rustiana, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin kepada penyusun untuk melakukan penelitian.
4. Dr. H. Muhsin, M.Si., Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan sampai terselesainya skripsi ini.

5. Ismiyati, S.Pd., M.Pd. Dosen Penguji 1 yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd. Dosen Penguji 2 yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Suroso, S. Pd., Kepala SMK Palebon Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
8. Bapak dan Ibu guru SMK Palebon Semarang yang telah bersedia memberikan bantuan dan ketersediaannya menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Keluarga, sahabat, dan teman-teman yang telah memberikan motivasi dan dukungannya. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu dalam penyusunan skripsi ini.

Harapan penyusun semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan bagi mahasiswa pendidikan pada khususnya.

Semarang, Agustus 2017

UNNES Penyusun
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
SARI	vi
ABSTRACT	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Cakupan Masalah.....	8
1.4 Perumusan Masalah	9
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Kegunaan Penelitian.....	10
1.7 Orisinalitas Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13

2.1 Kajian Teori	13
2.2 Kepuasan Kerja	13
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	13
2.2.2 Teori Kepuasan	14
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	15
2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja	16
2.3 Kompensasi	16
2.3.1 Pengertian Kompensasi	16
2.3.2 Tujuan dan Asas Kompensasi	17
2.3.3 Bentuk-bentuk Kompensasi	18
2.3.4 Sistem Kompensasi	19
2.3.5 Indikator Kompensasi	20
2.4 Gaya Kepemimpinan	21
2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	21
2.4.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan	22
2.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan	25
2.5 Supervisi Pendidikan	26
2.5.1 Pengertian Supervisi Pendidikan	26
2.5.2 Tujuan Supervisi	27
2.5.3 Prinsip Supervisi Pendidikan	27
2.5.3 Indikator Supervisi Pendidikan	30
2.6 Budaya Organisasi	31
2.6.1 Pengertian Budaya Organisasi	31
2.6.2 Karakteristik Budaya Organisasi	32
2.6.3 Fungsi Budaya Organisasi	33
2.6.4 Indikator Budaya Organisasi	35
2.7 Kajian Penelitian Terdahulu	36
2.8 Kerangka Berpikir	36
2.9 Hipotesis	42

BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	43
3.2 Populasi dan Sampel	43
3.3 Variabel Penelitian.....	44
3.3.1 Variabel Terikat (Y).....	44
3.3.2 Variabel Bebas (X).....	45
1) Kompensasi (X1)	45
2) Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2).....	45
3) Supervisi Pendidikan (X3).....	45
4) Budaya Organisasi	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	46
3.4.1 Metode Wawancara.....	46
3.4.2 Metode Angket.....	47
3.5 Uji Instrumen Penelitian	48
3.5.1 Uji Validitas	48
3.5.2 Uji Reliabilitas	52
3.6 Metode Analisis Data.....	53
3.6.1 Analisis Deskriptif Persentase.....	53
3.7 Analisis Statistik Inferensial	55
3.7.1 Uji Asumsi Klasik.....	55
1) Uji Normalitas Data	55
2) Uji Multikolinearitas.....	56
3) Uji Heterokedastisitas	56
3.7.2 Analisis Regresi Berganda.....	57
3.7.3 Uji Hipotesis	58
1) Uji Simultan (Uji F).....	58
2) Uji Parsial (Uji t).....	59
3.7.4 Koefisien Determinasi.....	59
1) Koefisien Determinasi Simultan (R^2)	59

2) Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Hasil Penelitian	61
4.1.1 Analisis Deskriptif	61
1) Analisis Deskriptif Kompensasi	61
2) Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan	62
3) Analisis Deskriptif Supervisi Pendidikan	63
4) Analisis Deskriptif Budaya Organisasi	64
5) Analisis Masing-masing Variabel X	66
4.1.2 Uji Asumsi Klasik	66
1) Uji Normalitas	66
2) Uji Multikolinearitas	68
3) Uji Heterokedastisitas	69
4.1.3 Analisis Regresi Berganda	71
4.1.4 Uji Hipotesis	73
1) Uji Simultan (Uji F)	73
2) Uji Parsial (Uji t)	74
4.1.5 Uji Koefisien Determinasi	76
1) Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2)	76
2) Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	77
4.2 Pembahasan	78
4.2.1 Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru	78
4.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru	82
4.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja	84
4.2.4 Pengaruh Supervisi Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja	87
4.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	89

BAB V PENUTUP	91
5.1 Simpulan	91
5.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	96



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

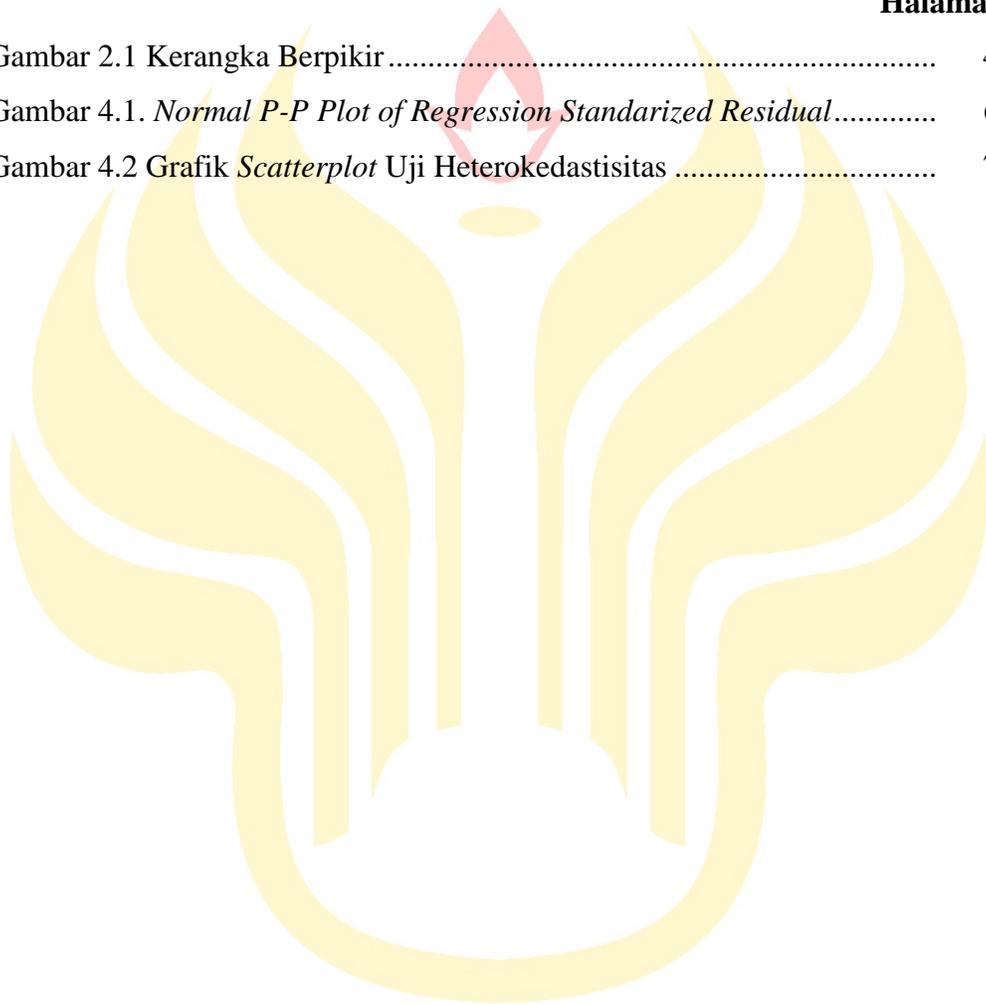
	Halaman
Tabel 1.1. Data Hasil Wawancara Guru SMK Palebon	7
Tabel 2.1 Spesifikasi Gaya Kepemimpinan.....	22
Tabel 2.7 Kajian Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 3.1 Daftar Guru SMK Palebon Semarang.....	43
Tabel 3.2 Skor Penilaian	47
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y)	49
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kompensasi (X1)	49
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)	50
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Supervisi Pendidikan (X3).....	51
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X4).....	51
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas	53
Tabel 3.9 Kriteria Analisa Deskriptif	55
Tabel 4.1 Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi.....	61
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	62
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Variabel Supervisi Pendidikan.....	64
Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	65
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Analisis Masing-masing Variabel X	66
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Kolmogrov-Smirnov</i>	68
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas.....	69
Tabel 4.8 Hasil Uji Glejser	71
Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Berganda	71
Tabel 4.10 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	73
Tabel 4.11 Hasil Uji Parsial (Uji t)	74
Tabel 4.12. Hasil Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2).....	76



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	41
Gambar 4.1. <i>Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual</i>	67
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i> Uji Heterokedastisitas	70

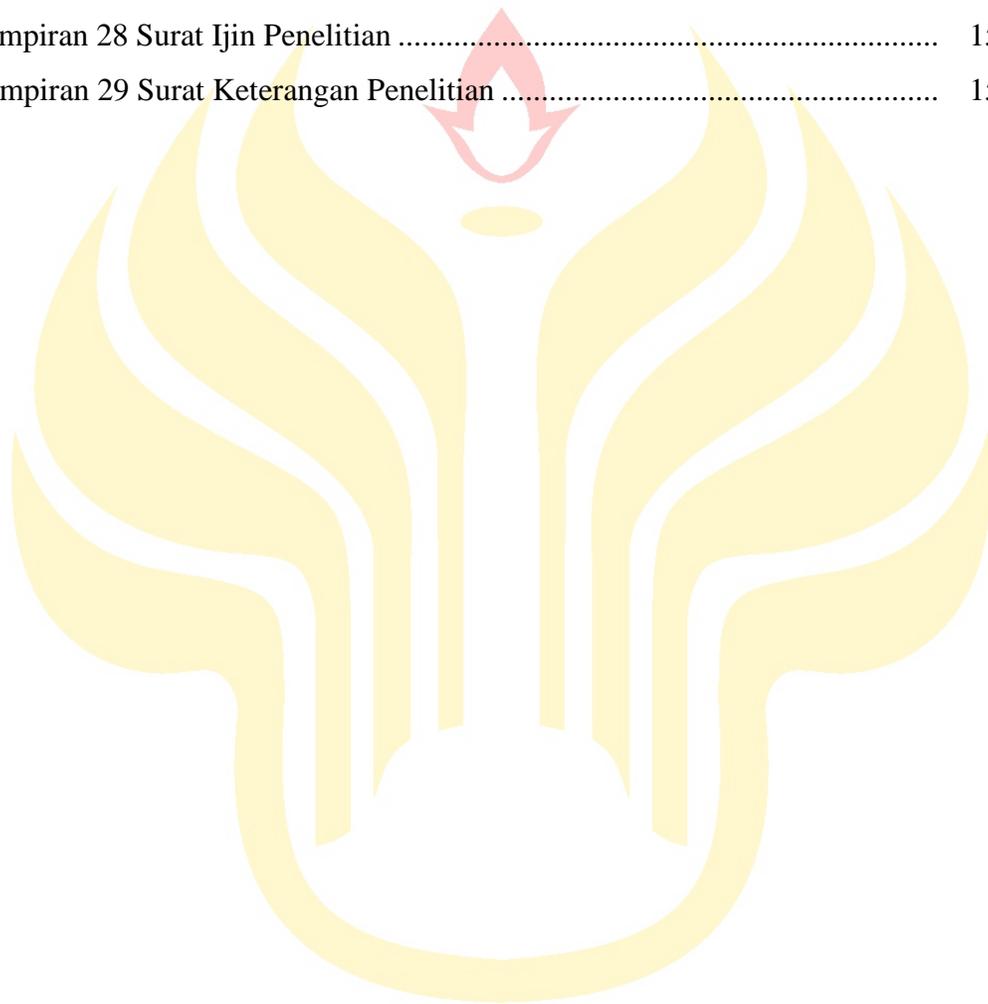


UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Daftar Nama Responden Penelitian.....	96
Lampiran 2 Pedoman dan Traskrip Wawancara Observasi Awal.....	98
Lampiran 3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	105
Lampiran 4 Angket Uji Coba Instrumen.....	106
Lampiran 5 Tabulasi Data Hasil Uji Coba Instrumen.....	113
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja.....	118
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kompensasi.....	119
Lampiran 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan	120
Lampiran 9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Supervisi Pendidikan	121
Lampiran 10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi	122
Lampiran 11 Angket Penelitian.....	123
Lampiran 12 Tabulasi Data Penelitian Variabel Kepuasan Kerja.....	129
Lampiran 13 Tabulasi Data Penelitian Variabel Kompensasi	131
Lampiran 14 Tabulasi Data Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan	133
Lampiran 15 Tabulasi Data Penelitian Variabel Supervisi Pendidikan	135
Lampiran 16 Tabulasi Data Penelitian Variabel Budaya Organisasi	137
Lampiran 17 Tabulasi Data Analisis Regresi Berganda	139
Lampiran 18 Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi	141
Lampiran 19 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan	143
Lampiran 20 Analisis Deskriptif Variabel Supervisi Pendidikan	145
Lampiran 21 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	147
Lampiran 22 Hasil Uji Normalitas	149
Lampiran 23 Hasil Uji Multikolinearitas	150
Lampiran 24 Hasil Uji Heterokedastisitas	151
Lampiran 25 Hasil Analisis Regresi Berganda	152

Lampiran 26 Hasil Uji Hipotesis	153
Lampiran 27 Hasil Uji Koefisien Determinasi	154
Lampiran 28 Surat Ijin Penelitian	155
Lampiran 29 Surat Keterangan Penelitian	156



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi sekarang ini, pendidikan sangat mempengaruhi maju dan tidaknya suatu negara serta menjadi tolok ukur perkembangan masyarakat suatu negara. Suatu negara akan dikatakan maju apabila sistem pendidikan berjalan lancar dan menghasilkan sumber daya manusia yang produktif dan inovatif. Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, pendidikan pada suatu negara juga sangat dituntut untuk selalu berkembang sebagaimana IPTEK berkembang. Pendidikan di Indonesia sangat dituntut untuk lebih maju mengingat negara Indonesia masih merupakan negara yang berkembang dan sistem pendidikan yang ada di Indonesia masih lemah, hal ini ditandai dengan masih rendahnya kualitas pendidikan yang ada di Indonesia. Kualitas pendidikan yang rendah tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah, namun juga sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja para guru yang ada di Indonesia.

Kepuasan kerja guru dalam ruang lingkup ini adalah terpenuhinya semua kebutuhan yang diperlukan oleh seorang guru untuk menjalankan tugasnya, kebutuhan disini tidak hanya kebutuhan finansial namun juga kebutuhan non finansial. Dengan kata lain kepuasan kerja guru adalah keadaan dimana seorang guru merasa senang dan nyaman berada dalam posisi yang telah diinginkan. Menurut Handoko (2001:193) menyebutkan bahwa “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional

yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan guru akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan pendidikan yang ada di Indonesia, karena apabila seorang guru merasa puas dengan pekerjaannya maka guru tersebut akan maksimal dalam menjalankan tugasnya.

Untuk mendapatkan sebuah kepuasan dalam bekerja, terdapat faktor-faktor yang sangat mempengaruhi, dimana faktor-faktor ini harus selalu diperhatikan untuk mendapatkan kepuasan kerja guru. Bukan hanya guru itu sendiri yang harus memperhatikan faktor kepuasan kerja guru, melainkan juga pihak-pihak yang lain, seperti kepala sekolah, pemerintah, pemilik sekolah/yayasan (untuk sekolah swasta), serta masyarakat. Menurut Fathoni (2006:175) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Selain itu Widodo (2015:2015) menjelaskan bahwa “Faktor penentu dari kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan (*supervision*), teman sekerja, promosi, dan gaji atau upah.”

Dalam dunia pendidikan tak dapat dipungkiri bahwa kompensasi sangat dibutuhkan guna menunjang keberlangsungan proses pembelajaran. Seorang guru untuk melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik tentu memerlukan biaya akomodasi, baik untuk transportasi menuju sekolah maupun untuk membuat media

pembelajaran yang akan digunakan di dalam mengajar. Teknologi sekarang ini berkembang dengan sangat pesatnya sehingga para guru juga harus selalu mengikuti supaya dalam pembelajaran dapat menyesuaikan dengan kurikulum yang berlaku dan juga menyesuaikan dengan perkembangan jaman. Selain menggunakan dana pribadi, seorang guru dalam mengajar juga sangat membutuhkan adanya peralatan yang memadai dari pihak sekolah, baik berupa peralatan yang secara langsung dibutuhkan oleh guru maupun peralatan yang hanya dibutuhkan oleh siswa. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Djamroni (2016) yang mendapatkan hasil dari perhitungan persamaan matrik korelasi, menggunakan analisis jalur diperoleh koefisien korelasi $r_{13} = 0,48$ pada taraf $\alpha = 0.05$ maupun $\alpha = 0,01$ adalah signifikan dan koefisien jalur pemberian insentif terhadap kepuasan guru $p_{31} = 0,39 > 0,005$, yang berarti koefisien jalur antara pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru signifikan. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru. Teori Siagian (2003:253) menyebutkan bahwa “Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Gaya kepemimpinan dari kepala sekolah juga berperan serta dalam langkah meningkatkan kepuasan kerja dari seorang guru. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru pasti memerlukan bimbingan dan arahan dari seorang pimpinan, yakni

kepala sekolah. Sikap kepala sekolah yang adil, demokratis dan bersahabat tentu menjadi dambaan tersendiri bagi setiap guru. Apabila seorang kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang otoriter tentu para guru akan merasa tertekan dan dalam bekerja akan merasa kurang nyaman sehingga hasil kerja seorang guru juga akan kurang maksimal. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kepuasan kerja guru terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Syahier (2016) yang mendapatkan hasil terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai koefisien beta sebesar 0,447 dan tingkat signifikansi 0,035. Teori Widodo (2015:176) menyebutkan bahwa “Kepemimpinanyang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja.”

Supervisi pendidikan juga memiliki peranan yang tidak kalah penting dalam pemenuhan kepuasan kerja guru. Dalam setiap pembelajaran guru juga membutuhkan adanya layanan dan bantuan terutama bagi guru baru, bantuan ini dapat diterima dari berbagai pihak baik itu kepala sekolah, pemerintah, pemilik sekolah maupun guru-guru yang lainnya. Menurut Sutrisna (1989:265) menjelaskan bahwa “Supervisi berkepentingan dengan segala sesuatu yang memajukan perkembangan dan pertumbuhan guru dan siswa”. Supervisi didasarkan pada kerjasama, tidak pada paksaan atau ancaman. Supervisi mengharapkan perkembangan inisiatif dan imajinasi di kreativitas pada guru, bukan semangat menyerah kepada keinginan orang lain, karena keseragaman dan sikap menyerah cenderung membawa kepada standar

perbuatan yang kurang baik. Pada hakikatnya, supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinyu, pengembangan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik (Sutomo, 2012:99). Adanya hubungan supervisi dengan kepuasan kerja guru ini terlihat dari penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (1996) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara proses pelaksanaan supervisi dengan kepuasan kerja guru di sekolah dasar. Hal ini berarti semakin baik proses pelaksanaan supervisi akan semakin baik pelaksanaan supervisi dan sekaligus akan meningkat kepuasan kerja guru. Proses kerja supervisi memberikan kontribusi yang cukup terhadap kepuasan kerja guru, berarti faktor proses pelaksanaan supervisi dari kepala sekolah perlu mendapat perhatian.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor keadaan dan perilaku yang ada di lingkungan sekolah atau bisa disebut budaya organisasi. Dalam pembelajaran harus terdapat kesesuaian antara kepribadian guru dan budaya organisasi yang ada dalam suatu sekolah. Menurut Tika (2014:4) menjelaskan bahwa “Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah yang terkait. Seorang guru yang bekerja pada suatu sekolah yang memiliki budaya yang sama dengan budaya daerah guru tersebut berasal maka guru akan mudah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sekolah. Namun apabila budaya organisasi yang ada dalam suatu sekolah berbeda

dengan budaya daerah asal guru tersebut maka tentunya akan banyak kendala-kendala yang dialami guru dan apabila sampai ada kebudayaan yang bertentangan maka guru akan lebih mudah tertekan dan merasa tidak nyaman bekerja karena bagaimanapun juga guru harus menyesuaikan diri dengan kebudayaan yang ada dalam sekolah tersebut. Apabila seorang guru tidak nyaman bekerja pada suatu sekolah maka dapat dikatakan bahwa guru tidak puas bekerja di sekolah tersebut dan kemungkinan untuk pindah tempat kerja bisa terjadi.

Dalam kenyataannya, kepuasan guru di Indonesia masih belum terpenuhi dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya guru-guru belum mendapatkan hak otonomi atau kewenangan dalam menjalankan proses pembelajaran. Masih banyak *stakeholders* yang memegang kendali dalam proses pembelajaran, baik itu dari pihak pemilik atau yayasan, kepala sekolah, pengawas maupun dari pihak wali siswa. Dengan masih banyaknya campur tangan ini guru merasa para *stakeholders* tidak mempercayai ketrampilan dan kemampuan yang guru miliki, sehingga membuat guru merasa diremehkan atau kurang dihargai. Selain itu ketrampilan yang dimiliki guru dalam mengajar banyak yang tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diampu karena apa yang dipelajari waktu kuliah tidak sesuai dengan pekerjaan yang diambil. Hal ini membuat para guru akan merasa kesulitan untuk menyesuaikan dengan proses pembelajaran. Tidak jarang juga guru diberikan tugas atau wewenang khusus namun tidak diberikan kejelasan identitas sebagai apa guru tersebut menjalankan wewenang. Apabila dalam menyelesaikan tugas guru tidak diberikan identitas yang jelas maka untuk mengambil suatu keputusan guru juga akan mengalami kesulitan karena tidak

ada keterangan guru tersebut menduduki jabatan sebagai apa dalam melaksanakan tugas tersebut, sehingga identitas pekerjaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Umpan balik yang diterima oleh guru juga belum sepenuhnya baik karena terkadang yang diterima guru hanya kritik-kritik tanpa memberikan saran yang sesuai dengan kritikan yang dilontarkan oleh para *stakeholders* dan juga siswa. Seharusnya apabila memberikan kritik terhadap guru para pemberi kritik juga harus memberikan saran sehingga guru akan merasa diperhatikan dan dihargai.

Kurang terpenuhinya kepuasan kerja guru juga terlihat di salah satu sekolah menengah kejuruan di Kota Semarang, yaitu SMK Palebon Semarang. SMK Palebon Semarang adalah sekolah menengah kejuruan swasta yang beralamat di Jalan Raya Palebon No 30, Pedurungan, Kota Semarang. Di SMK ini terdapat 55 guru yang dibedakan menjadi 3, yaitu guru tetap yayasan (GTY), guru tidak tetap yayasan (GTT), dan guru PNS DPK (data lebih rinci di lampiran 1 halaman 95). Di SMK Palebon Semarang ini terdapat 4 program keahlian yaitu Administrasi Perkantoran, Akuntansi, Pemasaran, dan Multimedia.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada Senin, 30 Januari 2017 diketahui bahwa kepuasan kerja guru di sekolah tersebut belum sepenuhnya terpenuhi. Hal tersebut diketahui dari wawancara dengan guru yang ada di SMK Palebon. Wawancara yang dilakukan tidak hanya pada satu guru saja melainkan ada 4 orang guru yang hasilnya dapat diketahui pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Hasil Wawancara dengan Guru SMK

Nama guru	Jabatan	Status golongan	Hasil wawancara
MK Catur Rini, S. Pd.	Wakil kepala sekolah	GTY	Cukup puas dan masih terdapat kendala
Akaponjuluh Warsiastuti, S.Pd.	Bendahara jurusan AP	GTY	Cukup puas dan masih terdapat kendala
Etti Asfiyani, S.Pd.	K3 jurusan AP	GTY	Sudah puas namun masih terdapat kendala
Fani Indra Tjahyani, S.Pd.	Sekretaris jurusan AP	GTT	Cukup puas namun masih terdapat kendala

Sumber: data diperoleh 27 Februari 2017 pukul 09.10 sampai selesai

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada masing-masing guru yang diwawancarai tingkat kepuasan yang dirasakan masih tergolong cukup karena masih terdapat beberapa faktor atau alasan lain yang membuat tingkat kepuasan kerja belum tinggi karena setiap guru memiliki ukuran sendiri-sendiri dalam menentukan tingkat kepuasan yang dirasakan, sehingga tingkat kepuasan pada tiap-tiap guru akan mendapatkan hasil yang berbeda-beda pula.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan sebelumnya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Palebon Semarang”**

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang di atas, dapat penulis identifikasikan permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Guru belum sepenuhnya merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya karena ada beberapa faktor yang mempengaruhinya.
2. Dalam proses pembelajaran masih terdapat kendala yang dalam penyelesaiannya guru masih memerlukan bantuan dari guru yang lainnya.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan pada permasalahan yang teridentifikasi, maka penelitian ini hanya membatasi pada pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja guru SMK Palebon Semarang melalui kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan dan budaya organisasi.

Dari perumusan masalah tersebut dapat dijabarkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang?
2. Apakah kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang?
3. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang?
4. Apakah supervisi pendidikan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang?
5. Apakah budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah supervisi pendidikan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.

1.6 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu baik secara teoritis maupun secara praktis yaitu antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Menambah wawasan bagi peneliti mengenai kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru.
- b. Dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi peneliti lain untuk membahas lebih jauh tentang kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru.

2. Kegunaan Praktis

- a. Manfaat bagi SMK Palebon Semarang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan

kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi yang menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi sehingga guru akan merasa nyaman dan senang bekerja di sekolah.

b. Manfaat Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan mengenai pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Skripsi ini disusun berdasarkan hasil penelitian pada guru dengan fokus untuk mencari tahu kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang. Pada tahun 2016 telah dilakukan penelitian oleh Djamroni yang berfokus pada pengaruh pemberian insentif dan profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru SMP swasta di Kota Tangerang, sementara pada tahun 2016 juga Syahrier juga melakukan penelitian tentang kepuasan kerja guru dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru pada SMK berdikari Jember”.

Fokus kedua penelitian tersebut ada beberapa perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Penelitian ini mengungkapkan tentang kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi pada kepuasan kerja guru. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada metode penelitian, waktu penelitian, objek penelitian, dan tempat penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini mengkaji kebenaran pengaruh kompensasi, gaya

kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi pada kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori Utama (Grand Theory)

Menurut Fathoni (2006:175) menjelaskan bahwa “Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya”.

Berdasarkan Widodo (2015:2015) mengemukakan bahwa “Faktor penentu dari kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan (*supervision*), teman sekerja, promosi, dan gaji atau upah.”

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila orang membahas tentang sikap pegawai, yang dimaksud adalah kepuasan kerja (Robbins, 2002:417). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001: 193). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang sedang mereka alami saat ini. Hal ini terlihat dalam sikap baik positif maupun negatif guru terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya.

Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor dan mengevaluasi tingkat kepuasan kerja, karena hal itu dapat mempengaruhi tingkat absensi, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah pendidikan vital lainnya.

“Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya” (Siagian, 2003: 295). Karena sifat kepuasan kerja yang tidak sederhana banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang karena untuk tingkat kepuasan kerja masing-masing individu memiliki tingkat yang berbeda-beda. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seorang guru mempunyai hak otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan sekolah dan guru memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh sekolah secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkungan juga turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perilaku emosional yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, baik perasaan senang atau perasaan tidak senang yang mana perasaan ini mampu mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja.

2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja adalah teori yang mencoba untuk mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada pekerjaan yang lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori kepuasan kerja menurut Widodo (2015:171) yaitu:

1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti: kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2) *Value Theory*

Menurut teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan pada aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada enam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Widodo (2015:175), yaitu sebagai berikut: (a) pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*); (b) perbedaan (*discrepancies*); (c) kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan; (d) pencapaian nilai (*value attainment*); (e) keadilan (*equity*); (f) komponen genetik (*genetic components*). Sedangkan menurut Fathoni (2006:175) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini: (a) balas jasa yang adil dan layak; (b) penempatan yang sesuai dengan keahlian; (c) berat ringannya pekerjaan; (d) suasana dan lingkungan pekerjaan; (e) peralatan yang menunjang pelaksanaan

pekerjaan; (f) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; (g) sikap pekerjaan yang monoton atau tidak.

2.2.4 Indikator yang Menentukan Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (2005:147), indikator dalam dimensi-dimensi inti kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Ragam ketrampilan (*skill variety*)

Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut guru untuk memiliki banyak ketrampilan dan bakat dalam menyelesaikan tugasnya.

2) Identitas pekerjaan (*task identity*)

Adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam “satu kesatuan” dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata.

3) Kepentingan pekerjaan (*task significance*)

Adalah dimana mengajar memiliki dampak penting bagi kehidupan guru atau pekerjaan guru yang lain.

4) Otonomi (*autonomy*)

Adalah tingkat dimana sekolah atau yayasan memberikan kebebasan, kemandirian, serta keleluasaan substansil bagi guru dalam mengajar.

5) Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*feedback from the job itself*)

Adalah bagaimana seorang guru mendapatkan umpan balik saat mengajar.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Widodo (2015:1153) menjelaskan bahwa “Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat”. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu, sistem kompensasi memiliki dampak terhadap kepuasan kerja seorang guru. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke tempat yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi yang utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan. Menurut Handoko (2001:155) menjelaskan bahwa “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kompensasi adalah sistem pemberian upah atau balas jasa kepada seseorang atas pekerjaan yang telah dilakukan pada kurun waktu tertentu yang dapat berupa finansial dan non finansial.

2.3.2 Tujuan dan Asas Kompensasi

Menurut Handoko (2001: 156) menjelaskan bahwa “Tujuan kompensasi adalah sebagai berikut: (a) memperoleh personalia yang *qualified*; (b) mempertahankan para

karyawan yang ada sekarang; (c) menjamin keadilan; (d) menghargai perilaku yang diinginkan; (e) mengendalikan biaya-biaya; (f) memenuhi peraturan-peraturan legal”.

Menurut Hasibuan (2013:121) menyebutkan bahwa “Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk: (a) ikatan kerjasama; (b) kepuasan kerja; (c) pengadaan efektif; (d) motivasi; (e) stabilitas karyawan; (f) disiplin; (g) pengaruh serikat buruh; (h) pengaruh pemerintah”. Menurut Hasibuan (2013:122) menyebutkan bahwa asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-undang Perburuhan yang berlaku.

1) Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan. Yang dimaksud adil itu sendiri bukan sama rata melainkan sesuai dengan porsi dan kebutuhan dari masing-masing guru berdasarkan pekerjaannya.

2) Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolok ukur layak sangat relatif, namun sekolah dapat mengacu pada batas kewajaran atau peraturan yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah.

2.3.3 Bentuk-bentuk Kompensasi

Menurut Widodo (2015:158) menyebutkan bahwa “Kompensasi dapat berbentuk finansial dan bukan finansial”. Yang berbentuk finansial ada yang bersifat langsung seperti upah, gaji, komisi dan bonus yang bersifat tidak langsung misalnya asuransi kesehatan hidup, kecelakaan, dan tunjangan sosial seperti: dana pensiun, tunjangan

keselamatan sosial; kompensasi guru berupa: beasiswa, pelayanan pekerja, tunjangan pembayaran waktu tidak hadir seperti cuti, liburan, sakit, istirahat dan sebagainya.

Kompensasi yang bukan berbentuk finansial, dalam bentuk pekerjaan misalnya, pemberian tugas-tugas yang menarik, menantang, penuh tanggung jawab, peluang untuk dikenal dan peluang untuk berkembang. Kompensasi yang berbentuk bukan finansial, dalam lingkungan kerja misalnya, kebijakan sekolah yang jelas dan adil, atasan yang kompeten, teman kerja yang bersahabat, simbol status yang layak, kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan, pengaturan kerja yang luwes, pembagian kerja yang baik dan lain-lain.

Sedangkan menurut Widodo (2015:158) menyebutkan bahwa berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua (2) macam yaitu:

- 1) Kompensasi langsung, kompensasi yang penerimaannya berkaitan langsung dengan prestasi kerja.
- 2) Kompensasi pelengkap atau tidak langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 15 ayat (1), menyebutkan bahwa penghasilan yang menjadi hak guru antara lain:

- 1) Gaji pokok, adalah suatu penghasilan yang ditetapkan berdasarkan pangkat, golongan dan masa kerja.
- 2) Tunjangan yang melekat pada gaji, adalah tambahan penghasilan sebagai komponen kesejahteraan yang ditentukan berdasarkan tanggungan keluarga.
- 3) Tunjangan khusus, adalah tunjangan yang diberikan kepada guru sebagai kompensasi atas kesulitan hidup yang dihadapi dalam melaksanakan tugas di daerah khusus
- 4) Maslahat tambahan adalah tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk asuransi, pelayanan kesehatan, atau dalam bentuk kesejahteraan lain.

2.3.4 Sistem Kompensasi

Menurut Siagian (2003:257) menjelaskan bahwa dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal yaitu sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standart pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi sehingga dalam pemberian kompensasi akan lebih mudah.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian "point" untuk setiap pekerjaan sehingga keadilan internal dalam pemberian kompensasi akan tercapai.
- 3) Melakukan survei sebagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
- 4) Menentukan "harga" setiap pekerjaan dihubungkan dengan "harga" pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam pemberian harga juga harus disesuaikan dengan lingkungan eksternal yang berkaitan.

Menurut Hasibuan (2013:124) menyebutkan bahwa sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya sistem waktu, sistem hasil (*output*), dan sistem borongan.

2.3.5. Indikator Kompensasi

Menurut Milkovich dan Newmas (2008:19) dalam Widodo (2015:162) menyebutkan bahwa terdapat 4 dasar kebijakan penggajian yang harus dipertimbangkan dalam menentukan gaji, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Internal Alignments* (Kesamaan Internal)

Perbandingan antar jabatan dengan keahlian dalam sekolah. Jabatan dan keahlian dibandingkan dengan konteks kontribusinya pada tujuan pendidikan.

2) *Eksternal Competitiveness* (Persaingan dengan Eksternal)

Perbandingan penggajian antara sekolah yang satu dengan sekolah saingannya atau pesaing.

3) *Employee Contributions* (Kontribusi Pegawai)

Guru memiliki peran dalam penentuan kompensasi, baik secara finansial maupun non finansial.

4) *Management* (Manajemen)

Kebijakan manajemen dalam administrasi yaitu sistem penggajian, gabungan desain *external competitiveness*, *internal alignment*, dan *employee contributions* disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

2.4 Gaya Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Sudarmanto (2009:133) kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya.

Usman (2013:309) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dengan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok

berusaha mencapai tujuan bersama. Kata kunci utama kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah suatu proses atau kegiatan untuk mempengaruhi dan mengajak orang lain supaya bisa melakukan suatu kegiatan dan memiliki prinsip yang sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan setiap orang dalam melakukan hal ini selalu berbeda-beda.

2.4.2 Macam-macam gaya kepemimpinan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lippit & White (Usman 2013:357), mereka meneliti berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, yaitu perilaku otoriter, demokratis, dan *Laissez faire* dengan fungsinya kelompok seperti tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Spesifikasi Gaya Kepemimpinan

Otoriter	Demokratis	<i>Laissez faire</i>
Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijaksanaannya	Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong	Kelompok memiliki kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin
Setiap langkah kegiatan degan cara pelaksanaanya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti	Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan secara teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih	Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan keterangan apabila diminta
Pemimpin biasanya memberikan penugasan	Setiap anggota bebas bekerja sama dengan	Pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh

Otoriter	Demokratis	<i>Laissez faire</i>
tertentu pada setiap anggota kelompok	siapa pun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok	
Pemimpin cenderung lebih pribadi dalam memberikan penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok	Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik	Dalam pembicaraan jarang muncul komentar yang spontan

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang mana jumlah pemimpin menjadi pusat pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mana pemimpin dan bawahan bersama-sama dalam mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan *Laissez faire* adalah gaya kepemimpinan yang mana bawahan sebagai pusat pengambilan keputusan.

Menurut Danim (2008:205), untuk menjadi kepala sekolah yang ideal harus memenuhi persyaratan tertentu. Kepala sekolah ideal harus memiliki kelebihan dibanding dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan. Sebagai kepala sekolah setidaknya memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut: (a) bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; (b) memiliki inteligensi yang tinggi; (c) memiliki fisik yang kuat; (d) berpengetahuan luas; (e) percaya diri; (f) dapat menjadi anggota kelompok, (g) adil dan bijaksana; (h) tegas dan berinisiatif; (i) berkapasitas membuat keputusan; (j) memiliki kestabilan emosi; (k) sehat jasmani dan rohani; (l) bersifat prospektif.

Tipe-tipe kepemimpinan kepala sekolah menurut Danim (2008:212)

- 1) Pemimpin otokratik, kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa kepala sekolah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap seluruh proses

pembelajaran di sekolah. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi tergantung dari dirinya. Pimpinan otokratik memiliki ciri antara lain: (a) beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh kepala sekolah; (b) guru, oleh kepala sekolah dianggap hanya sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru; (c) bekerja keras, disiplin tinggi, dan tidak kenal lelah; (d) menentukan kebijakannya sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja; (e) memiliki kepercayaan yang rendah terhadap guru dan walaupun kepercayaan itu diberikan di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan; (f) komunikasi dilakukan tertutup dan satu arah; (g) korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

- 2) Pimpinan demokratis, kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi yang dinamis, dimaksudkan kepala sekolah mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada guru untuk mencapai tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Ciri kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut: (a) beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi; (b) guru, oleh kepala sekolah dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab; (c) disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama; (d) kepercayaan tinggi terhadap guru dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan; (e) komunikasi dengan guru bersifat terbuka dua arah.

- 3) Pimpinan permisif, pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Kepala sekolah yang termasuk dalam kategori ini terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Guru tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur dan tidak konsisten. Ciri pimpinan permisif antara lain: (a) tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan yang rendah pada diri sendiri; (b) mengiyakan semua saran; (c) lambat dalam membuat keputusan; (d) banyak mengambil muka kepada bawahan; (e) ramah dan tidak menyakiti guru.

2.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Terry (2013:158) seorang pemimpin yang baik harus memiliki ketrampilan-ketrampilan sebagai berikut:

1) Obyektivitas

Seorang kepala sekolah harus mampu melihat guru dan perilaku mereka secara obyektif dan tidak emosional. Kepala sekolah tidak boleh memiliki kebiasaan berprasangka. Untuk setiap tindakan yang penting, kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi pengaruh-pengaruh dan responsi.

2) Mampu berkomunikasi

Seorang kepala sekolah harus mampu berbicara dan menulis secara tegas dan secara cermat membuat ringkasan pertanyaan-pertanyaan dari orang lain.

3) Wibawa

Kemampuan kepala sekolah untuk memproyeksikan posisi mengikutinya sesuai mental dan emosi mereka, membantu kepala sekolah mengakui pandangan, keyakinan dan tindakan pengikut-pengikutnya. Wibawa menghasilkan rasa hormat walaupun orang lain mungkin tidak menyetujui keyakinan dan nilai-nilai pandangnya.

4) Kesadaran diri

Kepala sekolah mengetahui kesan-kesan yang diberikan oleh para guru. Kepala sekolah harus berusaha untuk memenuhi peranan sebagaimana diharapkan oleh para guru.

5) Mengajar

Cara yang terbaik untuk memimpin, mengembangkan dan memberi inspirasi kepada orang lain adalah dengan cara mengajar kepada mereka hal-hal yang perlu mereka ketahui. Ia harus menggunakan ketrampilannya melalui demonstrasi dan memberi contoh soal-soal.

2.5 Supervisi Pendidikan

2.5.1 Pengertian Supervisi Pendidikan

Menurut Sahertian (2008:19) menyebutkan bahwa “Supervisi pengajaran berfokus pada perilaku supervisor dalam membantu guru-guru dan tujuan akhirnya untuk mengangkat harapan belajar siswa”. Menurut Sutomo (2012:97) menjelaskan bahwa “Supervisi pendidikan mencakup bukan saja proses pembelajaran juga meliputi sarana

prasaran, keuangan, ketenagaan, dan lingkungan. Dengan supervisi dimaksudkan mampu mengatasi kesulitan-kesulitan dalam proses pembelajaran yang dialami oleh guru”. Sehingga dapat dirumuskan supervisi tidak lain dari usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Kata kunci dari pemberi supervisi pada akhirnya ialah memberikan layanan dan bantuan.

Pada hakekatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinyu, pengembangan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain, dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membimbing guru-guru guna perbaikan atau peningkatan kemampuan profesional guru. Perbaikan dan peningkatan kemampuan tersebut kemudian ditransfer kedalam perilaku mengajar yang lebih menyenangkan, lebih mendorong keaktifitas anak, lebih mendorong anak bereksplorasi, bereksperimentasi, melakukan aktivitas positif, yang pada gilirannya meningkatkan mutu *output*.

Dari beberapa pengertian supervisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian supervisi pendidikan adalah segala tindakan atau kebijakan yang dilakukan oleh pihak supervisor (pemerintah, pemilik sekolah, dan kepala sekolah) untuk memberikan bantuan dan bimbingan kepada guru pada suatu sekolah untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi guru.

2.5.2 Tujuan Supervisi

Menurut pendapat Sahertian (2008:19) tujuan dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut: (a) mengembangkan kurikulum yang sedang dikembangkan di sekolah; (b) meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah; (c) mengembangkan seluruh staf di sekolah.

2.5.3 Prinsip Supervisi Pendidikan

Dalam pelaksanaan supervisi pendidikan diperlukan adanya prinsip yang harus diperhatikan supaya supervisi pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Menurut Sahertian (2008:20), dalam pelaksanaan supervisi pendidikan terdapat 4 prinsip yang harus dijalani yaitu:

- a. Prinsip ilmiah, dalam prinsip ilmiah terdapat ciri-ciri kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar; untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya; setiap pelaksanaan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.
- b. Prinsip demokratis, servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan penuh kehangatan sehingga guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan atau bawahan tapi berdasarkan rasa kesejawatan.
- c. Prinsip kerja sama, mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi “*sharing of idea, sharing of experience*” memberi *support* mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka tumbuh bersama.

d. Prinsip konstruktif dan kreatif, setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

Sedangkan menurut Sutomo (2012:103) menyebutkan bahwa prinsip pelaksanaan supervisi pendidikan ada 7 yaitu:

- a. Praktis, artinya dapat dikerjakan, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.
- b. Fungsional, artinya supervisi dapat berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan manajemen pendidikan dan peningkatan proses belajar mengajar.
- c. Relevansi, artinya pelaksanaan supervisi harusnya sesuai dan menunjang pelaksanaan yang berlaku.
- d. Ilmiah, artinya supervisi perlu dilaksanakan secara sistematis, terprogram dan berkesinambungan; objektif, bebas dari prasangka; menggunakan prosedur dan instrumen yang sah dan terandalkan (*valid* dan *reliable*); didasarkan pada pendekatan sistem.
- e. Demokrasi, bila supervisi sesuai dengan prinsip demokrasi maka proses yang ditempuh untuk pengambilan keputusan ialah melalui musyawarah untuk mencapai mufakat.
- f. Kooperatif, prinsip ini mengharuskan adanya semangat kerjasama antar supervisor dan guru.
- g. Konstruktif dan kreatif, supervisi yang didasarkan pada konstruktif dan kreatif akan mendorong kepada bawahan yang dibimbing untuk memperbaiki

kekurangan atau kelamahan serta secara kreatif, berusaha meningkatkan prestasi kerja.

Sedangkan menurut Wijono (1989: 220) juga menjelaskan bahwa prinsip pelaksanaan supervisi pendidikan terdapat 7 yaitu:

- a. Supervisi seharusnya merupakan proses dari pemecahan problem-problem secara dinamis dalam belajar, memperbaiki dan mengevaluasi hasil dan prosesnya.
- b. Supervisi harusnya kreatif dan tidak bersifat menentukan.
- c. Supervisi seharusnya direncanakan agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik dan terstruktur.
- d. Program supervisi hendaknya lembut (fleksibel), dalam arti program itu dapat disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada pada saat supervisi berlangsung.
- e. Supervisi hendaknya didasarkan pada hubungan profesional bukan pada hubungan pribadi.
- f. Tujuan umum supervisi adalah untuk membentuk kepemimpinan dalam menjamin kelangsungan dan ketetapan pada penyesuaian kembali dalam program pendidikan yang berlangsung dari masa ke masa, dari tingkat ke tingkat dalam suatu sistem, dan dari pengalaman belajar yang satu ke pengalaman belajar yang lainnya.
- g. Tujuan yang lebih dekat dari supervisi adalah secara bekerja sama mengembangkan situasi belajar mengajar yang menyenangkan.

2.5.4 Indikator Supervisi Pendidikan

Menurut Sutrisna (1989:266) supervisi berurusan dengan hal-hal yang terutama dan langsung memelihara belajar dan pertumbuhan. Jadi, supervisi dapat meliputi kegiatan-kegiatan berikut ini:

- a. Menilai hasil pendidikan mengingat sasaran-sasaran pendidikan yang telah disetujui. Keadaan dimana supervisor memberikan penilaian awal tentang kondisi pembelajaran yang sedang berlangsung dalam proses supervisi.
- b. Mempelajari situasi belajar mengajar untuk menetapkan faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan prestasi murid yang memuaskan dan tidak memuaskan. Keadaan dimana para supervisor mencari tau keadaan pembelajaran yang sesuai atau yang baik seperti apa sesuai dengan keadaan guru dan siswa
- c. Memperbaiki situasi belajar mengajar, setelah mengetahui keadaan yang ada saat proses pembelajaran pihak supervisor harus segera memberika tindakan dengan memberikan masukan dan saran untuk memperbaiki situasi pembelajaran yang ada.
- d. Menilai sasaran, metode dan hasil supervisi, merupakan keadaan dimana semua pihak yang melakukan supervisi mengadakan evaluasi guna menilai apakah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur atau belum.

2.6 Budaya Organisasi

2.6.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Tika (2014:4) menjelaskan bahwa “Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-

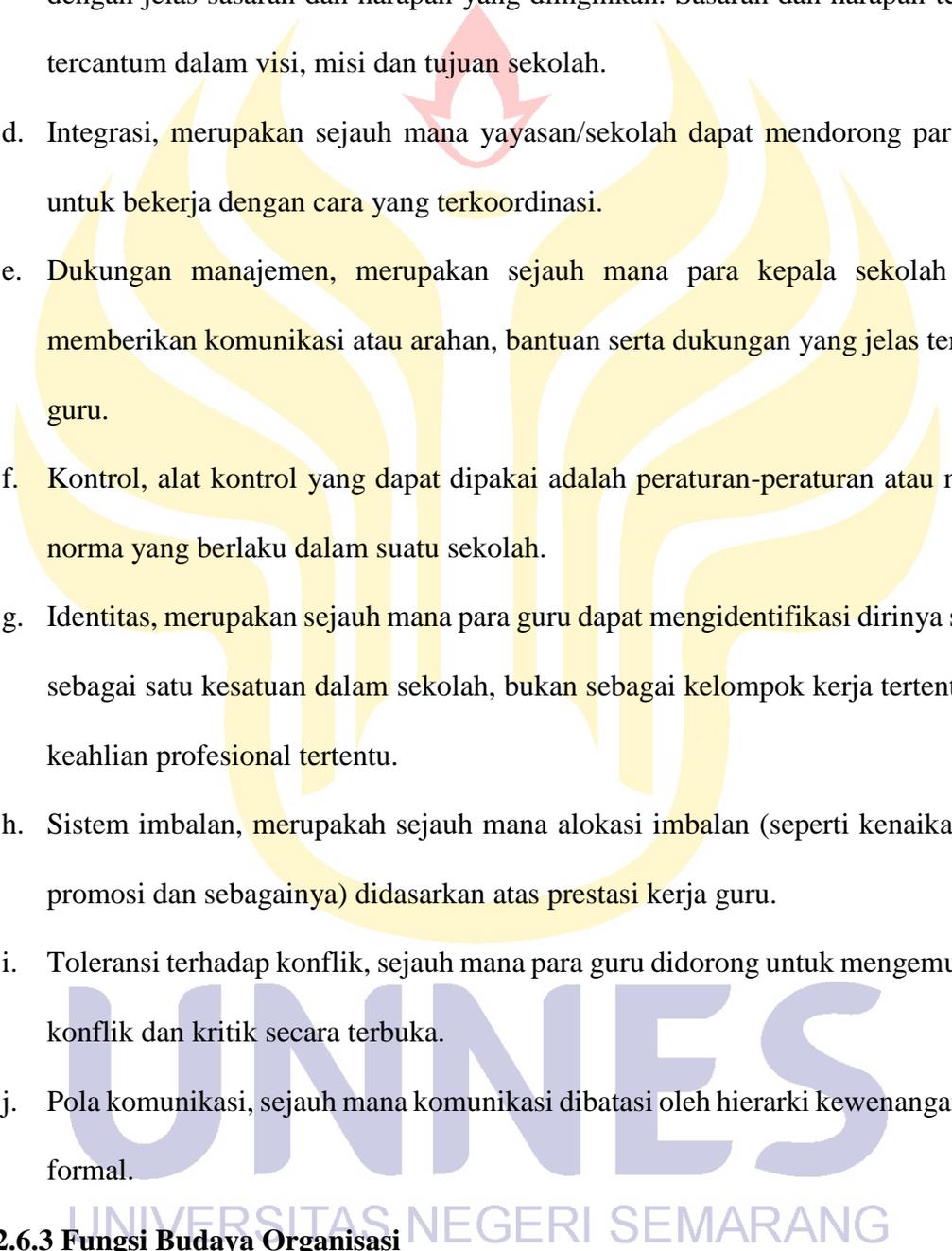
anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas”. Riani (2011:9) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada di dalam organisasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2013:2) budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan disukai oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah suatu cara yang unik dan khas dari suatu organisasi yang mana terjadi secara turun temurun dan digunakan untuk menyelesaikan masalah yang di organisasi tersebut baik masalah internal atau masalah eksternal yang mana tiap-tiap organisasi memiliki budaya organisasi yang tidak sama.

2.6.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Tika (2014:10) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicocokkan dan di campur akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Inisiatif individual, merupakan tingkat tanggungjawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap guru dalam mengemukakan pendapat.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para guru dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.

- 
- c. Pengarahan, merupakan sejauh mana sekolah atau yayasan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut tercantum dalam visi, misi dan tujuan sekolah.
 - d. Integrasi, merupakan sejauh mana yayasan/sekolah dapat mendorong para guru untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
 - e. Dukungan manajemen, merupakan sejauh mana para kepala sekolah dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap guru.
 - f. Kontrol, alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu sekolah.
 - g. Identitas, merupakan sejauh mana para guru dapat mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai satu kesatuan dalam sekolah, bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
 - h. Sistem imbalan, merupakan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja guru.
 - i. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana para guru didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
 - j. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

2.6.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2014:12) terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai pembatas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun budaya kelompok tertentu. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu kelompok/organisasi yang tidak dimiliki oleh kelompok/organisasi yang lainnya.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan salah satu bagian dari komitmen kolektif dari karyawan.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dari lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- e. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena sub-sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah pokok organisasi. Masalah utama yang sering dihadapi oleh organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- h. Sebagai acuan untuk menyusun perencanaan perusahaan.

- i. Sebagai alat komunikasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- j. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini dapat terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Sedangkan menurut Robbins (2002:262) menjelaskan bahwa “Ada 4 fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut: (a) sebagai peran pembeda; (b) sebagai pembawa rasa identitas bagi anggota organisasi; (c) mempermudah timbul komitmen pada suatu yang lebih luas, (d) dan untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial”. Menurut Sutrisno (2013:11) menjelaskan bahwa “Fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.”

2.6.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Tika (2014:5) mengemukakan bahwa berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli terdapat unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Asumsi dasar, dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut, dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi.

- c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.
- d. Pedoman mengatasi masalah, dalam organisasi terdapat 2 masalah pokok yang sering muncul, yaitu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.
- e. Berbagi nilai, dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terdapat apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- f. Pewarisan, asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.
- g. Penyesuaian, perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

2.7 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Kegunaan
1.	Aisyah A. R. Ramli Manarus Hakimah Sidik	Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar	Digunakan dalam penjabaran halaman 39, 80, 88
2.	Syahier, Retno Endah Supeni, Yusron Rozzaid	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Digunakan dalam penjabaran halaman 3, 11, 38, 80

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Kegunaan
		Guru pada SMK Berdikari Jember	
3.	Djamroni	Pengaruh Pemberian Insentif dan Profesionalisme Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Swasta di Kota Tangerang	Digunakan dalam penjabaran halaman 3, 11, 37, 80, 81, 82
4.	Anggita Widi Antari	Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kinerja Organisasi di Kantor Arsip dan Perpuustakaan Daerah Kabupaten Wonosobo	Digunakan dalam penjabaran halaman 39, 80

2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.8.1 Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja adalah salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan karena dengan terpenuhinya kepuasan kerja maka tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Salah satu indikator yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Kompensasi disini tidak hanya berupa gaji atau upah melainkan juga berupa pujian, promosi jabatan dan juga penghargaan. Seorang guru akan merasa kepuasan kerjanya terpenuhi apabila hasil yang mereka dapatkan sesuai dengan usaha dan kerja keras yang telah dilakukan. Dengan adanya kompensasi juga akan mendorong para guru untuk bekerja dengan maksimal dan semangat. Tidak dapat dipugkiri bahwa dalam kenyataan kompensasi

sangat menentukan kepuasan kerja seorang guru. Melalui kompensasi juga seorang guru akan bisa mengukur tingkat profesionalitas diri seorang guru tersebut. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Djamroni (2016) yang mendapatkan hasil dari perhitungan persamaan matrik korelasi, menggunakan analisis jalur diperoleh koefisien korelasi $r_{13} = 0,48$ pada taraf $\alpha = 0.05$ maupun $\alpha = 0,01$ adalah signifikan dan koefisien jalur pemberian insentif terhadap kepuasan guru $p_{31} = 0,39 > 0,005$, yang berarti koefisien jalur antara pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru signifikan. Berarti hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru terbukti secara positif dan signifikan. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru.

2.8.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru

Gaya kepemimpinan dari diri kepala sekolah dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru. Apabila seorang kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan yang baik dan tidak otoriter terhadap guru dan karyawan maka guru dan karyawan akan merasa senang dan nyaman karena mereka merasa dihargai oleh kepala sekolah. Namun apabila seorang kepala sekolah memiliki sikap yang kurang baik gaya kepemimpinannya otoriter suka memaksa kehendak maka guru dan karyawan akan merasa kurang nyaman bahkan kepuasan kerja tidak dapat tercapai secara maksimal. Sikap perhatian dari seorang kepala sekolah akan memberikan nilai tersendiri bagi guru

dan karyawan, karena pada kenyataannya guru dan karyawan selalu mendambakan memiliki pimpinan yang baik dan perhatian kepada semua bawahannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kepuasan kerja guru terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Syahier (2016) yang mendapatkan hasil terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai koefisien beta sebesar 0,447 dan tingkat signifikansi 0,035.

2.8.3 Hubungan Supervisi Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Supervisi pendidikan adalah upaya untuk membantu dan membimbing guru dalam pengembangan profesionalitas dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa dengan adanya supervisi pendidikan maka kreativitas dan kompetensi guru dapat dikembangkan dan guru juga akan mendapat bantuan dalam pembelajaran apabila mengalami kesulitan, baik bantuan dari kepala sekolah, pengawas sekolah, pemerintah, pemilik guru atau dari guru yang lainnya. Apabila dalam suatu sekolah supervisi pendidikan berjalan dengan baik maka secara tidak langsung kebutuhan guru akan terpenuhi dan tingkat kepuasan kerja guru juga akan terpenuhi. Maka dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan juga memiliki pengaruh dalam peningkatan kepuasan kerja guru. Hal ini juga terlihat dari indikator pemenuhan kepuasan kerja yang salah satunya adalah supervision. Adanya hubungan supervisi dengan kepuasan kerja guru ini terlihat dari penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (1996) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan

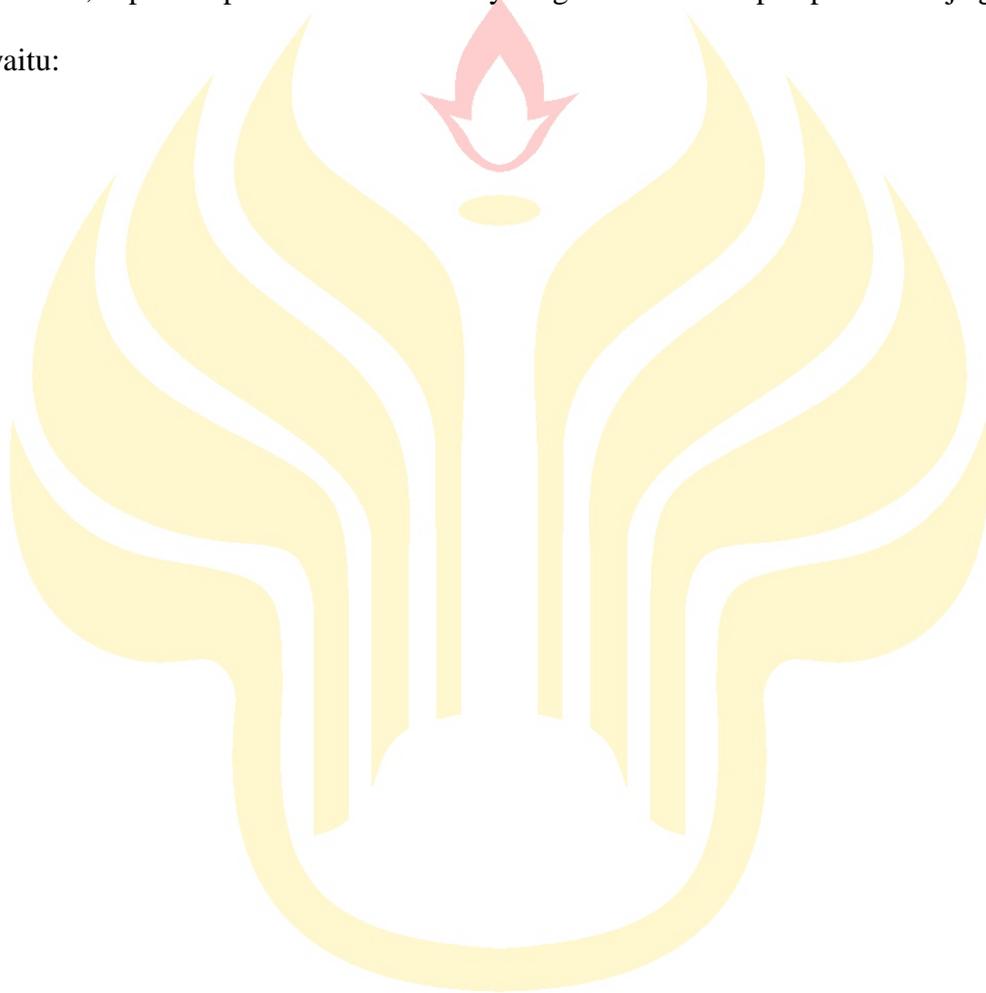
antara proses pelaksanaan supervisi dengan kepuasan kerja guru di sekolah dasar. Hal ini berarti semakin baik proses pelaksanaan supervisi akan semakin baik pelaksanaan supervisi dan sekaligus akan meningkat kepuasan kerja guru. Proses kerja supervisi memberikan kontribusi yang cukup terhadap kepuasan kerja guru, berarti faktor proses pelaksanaan supervisi dari kepala sekolah perlu mendapat perhatian.

2.8.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Guru

Budaya organisasi adalah suatu kegiatan atau sikap yang dilakukan secara terus menerus dan turun temurun dalam suatu organisasi yang pada akhirnya akan menjadi suatu kebiasaan dan ciri khas yang pastinya berbeda dari organisasi yang lain. Budaya organisasi di sekolah memiliki peranan dalam proses pemenuhan kepuasan kerja guru. Apabila budaya organisasi dalam sekolah sesuai dengan karakter atau sikap dari seorang guru maka guru tersebut akan merasa nyaman. Namun sebaliknya apabila kebudayaan yang ada di sekolah berbeda atau bahkan bertentangan maka guru tersebut akan merasa kurang nyaman dan akhirnya akan meninggalkan sekolah tersebut. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggita Widi Antari pada tahun 2016.

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perilaku emosional yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, baik perasaan senang atau perasaan tidak senang yang mana perasaan ini mampu mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, fasilitas kantor, dan gaji atau upah. Dalam permasalahan kali ini membahas variabel apa yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam suatu sekolah swasta. Adapun kerangka pemikiran

teroris yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru AP yaitu:



Kompensasi

- 1) Kesamaan Internal,
- 2) Persaingan dengan Eksternal,
- 3) Kontribusi Pegawai,
- 4) Manajemen.

Milkovich dan Newmas
(2008:19)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah

- 1) Obyektivitas,
- 2) Mampu berkomunikasi,
- 3) Wibawa,
- 4) Kesadaran diri,
- 5) Mengajar.

2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono 2015:96). Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi dapat meningkatkan secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang
2. Kompensasi dapat meningkatkan secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang
4. Supervisi pendidikan dapat meningkatkan secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang
5. Budaya organisasi dapat meningkatkan secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Palebon Semarang”. Dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika kompensasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan budaya organisasi meningkat maka kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang juga akan ikut meningkat.
2. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika kompensasi meningkat maka kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang juga akan ikut meningkat.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan kepala sekolah meningkat maka kepuasan kerja guru bisa meningkat, tetap atau bahkan menurun.
4. Supervisi pendidikan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika supervisi pendidikan meningkat maka kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang juga akan ikut meningkat.

5. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi meningkat maka kepuasan kerja guru di SMK Palebon Semarang juga akan ikut meningkat.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Sekolah dan Yayasan
 - a. Pihak yayasan atau sekolah hendaknya meningkatkan kondisi budaya organisasi yang ada di sekolah dengan cara melakukan pembaharuan dan pengembangan budaya organisasi sesuai dengan kemajuan zaman dan sesuai dengan peraturan pendidikan nasional. Misalnya dengan melakukan perubahan upacara bendera yang semula sebulan sekali menjadi setiap minggu atau dua minggu sekali, kegiatan pengajian yang awalnya hanya untuk guru juga bisa dilakukan dengan siswa agar siswa tidak memanfaatkan jam pelajaran kosong dengan main dan duduk-duduk di kantin.
 - b. Pihak yayasan atau sekolah hendaknya meningkatkan kualitas supervisi pendidikan yang ada di sekolah dengan cara memberikan penilaian yang jujur dan terbuka, dan memberikan kesempatan bagi setiap guru untuk berkontribusi dalam pelaksanaan supervisi pendidikan.

- c. Pihak yayasan hendaknya memperbaiki tingkat kompensasi yang ada dengan memberikan kesempatan yang sama bagi semua guru dalam hal promosi jabatan dan pengakuan yang sama bagi semua guru
 - d. Kepala sekolah hendaknya lebih meningkatkan sikap peka terhadap guru dengan cara lebih mendekati diri dengan guru-guru, memberikan arahan secara langsung kepada guru saat melakukan suatu kegiatan dan memberikan perhatian dan dukungan pada setiap guru.
2. Bagi Guru
- Guru hendaknya lebih terbuka dengan pihak sekolah maupun pihak yayasan sehingga apabila terdapat masalah dalam proses pembelajaran data segera ditangani dengan baik sesuai prosedur dan apabila merasa kurang setuju dengan keadaan yang ada di sekolah hendaknya langsung disampaikan kepada pihak yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah. 1996. *Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar*. Jurnal Ilmu Pendidikan Vol 3 No 3. Palembang: Universitas Sriwijaya.
- Ali, M. 2013. *Penelitian Pendidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Antari, Anggita Widi. 2016. *Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kinerja Organisasi di Kantor Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Wonosobo*. Skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Djamroni. 2016. *Pengaruh Pemberian Insentif dan Profesionalisme Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Swasta di Kota Tangerang*. Jurnal Penelitian Vol 1 No. 2 ISSN:2548-3978. Tangerang. MI Fatahillah Ciledug Kota Tangerang.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gujarati, Damadar. 2010. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuswanto, Agung. 2014. *Pendidikan Administrasi Perkantoran Berbasis Teknologi Informasi Komputer*. Jakarta: Salemba Infotek
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: GRAHAILMU.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Sahertian, Piet A. 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineke Cipta.

- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineke Cipta
- Sutomo. 2012. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNNES Press.
- Sutrisna, Oteng. 1989. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta: KENCANA PRENADAMEDIA GROUP
- Syahrier. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMK Berdikari Jember*. Jurnal Vol. 2 No. 1. Jember: Universitas Muhamadiyah Jember.
- Terry, George. 2013. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tika, Moh. Pambudu. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wexley, Kenneth dan Yukl, Gary. 2004. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Wijono. 1989. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta.