

## PENGARUH GAYA DAN SITUASI KEPEMIMPINAN TERHADAP IKLIM KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MAN CILEDUG KABUPATEN CIREBON

**ABDUL BASIT**

abdbasit@yahoo.co.id

Madrasah Aliyah Negeri 4 Kota Cirebon

### **Abstract**

*The aim of this research are to explain (1) How much the influence of the leadership style on the working climate of educator, (2) How much the influence of the leadership situation on the working climate of educator and (3) How much the influence of leadership style and leadership situation working together on working climate of educator. There are several factors that can influence the working climate of the organization, including the factor of leadership. Some dimensions of leadership such as leadership style and leadership situations, these dimensions are the first thing that influence the working climate. With the good leadership style and effective leadership situation is expected to realize a conducive working climate of educator. The method is used in this research is quantitative method with data collection through questionnaires / questionnaire. The data analysis technique used is the Pearson product moment correlation, determination, and double correlation. Furthermore, the data that had been collected was processed and then interpreted, analyzed and described in accordance with the issues and research purposes. Based on the discussion in this research, it can be concluded that: (1) There are positive influence and significant leadership style on working climate of educator is 37% included in the category of less, (2) There are positive influence and significant leadership situation on the working climate of educator is 32% include in the category of less, (3) There are positive influence and significant both of leadership styles and situations educator together on working climate of educator is 39%, the rest is influenced by other factors.*

**Keywords:** *leadership style, leadership situation and working climate*

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan (1) Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Tenaga Kependidikan, (2) Seberapa besar pengaruh situasi kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Tenaga Kependidikan dan (3) Seberapa besar pengaruh gaya dan situasi kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Iklim Kerja Tenaga Kependidikan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja organisasi, diantaranya adalah faktor kepemimpinan. Beberapa Dimensi kepemimpinan diantaranya adalah gaya dan situasi kepemimpinan, dimensi ini merupakan hal yang pertama mempengaruhi iklim kerja. Dengan gaya kepemimpinan yang baik dan situasi kepemimpinan yang efektif diharapkan akan mewujudkan Iklim Kerja Tenaga Kependidikan yang kondusif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data melalui angket/kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi pearson product moment, determinasi, dan korelasi ganda. Selanjutnya data yang telah terkumpul diolah kemudian ditafsirkan, dianalisis dan dideskripsikan sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian. Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Tenaga Kependidikan sebesar 37% termasuk*

pada kategori kurang, (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan situasi kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Tenaga Kependidikan sebesar 32% termasuk pada kategorikurang, (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya dan situasi kepemimpinan educater secara bersama-sama terhadap Iklim Kerja Tenaga Kependidikan sebesar 39%, sisanya di pengaruhi oleh faktor yang lainnya.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan dan iklim kerja

## Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan faktor pertama dalam mempengaruhi iklim kerja suatu organisasi (Higgins, 1994:447). Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

Beberapa tindakan kepemimpinan diatas pada dasarnya adalah bagaimana proses kepemimpinan itu berjalan dalam rangka mempengaruhi bawahannya agar bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing guna mencapai tujuan bersama. Terdapat tiga proses dasar pengaruh, Kelman dalam Marshall Sashkin dan Molly G. Sashkin (2011:70) yaitu;

memperoleh imbalan atau hukuman, internalisasi nilai-nilai bersama dan pengidentifikasian dengan pemimpin. Ketiga proses dasar pengaruh inilah yang dapat menggerakkan organisasi dalam pencapaian suatu tujuan. Penelitian Suci Emilia Fitri dan Samsir (2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap iklim kerja sebesar 51%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap iklim kerja dibandingkan dengan faktor yang lainnya.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan pemimpin, sebagian ahli mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan yang dikenal dengan istilah “*great man theory*” (Sudaryono, 2014:165) yang diperkenalkan oleh Thomas Carlyle (1888), Herbert Spencer (1896), namun sejalan dinamisnya penelitian mengenai kepemimpinan ini munculah beberapa teori yang lain yang dikenal dengan *trait teori* oleh Gordon Allport (1937), Hans Eynsenck (1967), *contingency theory* oleh Joan Woodward (1958), Fiedler, FE (1958), *situational*

*theory* oleh Hersey and Blanchard (1977), *behavioral theory* oleh Skinner (1967), Bandura (1982), *participative theory* oleh Robert House (1996), *transactional theory* oleh Max Weber (1971), Bernard Bass (1981), dan *transformational theory* oleh James Macgregor Burns (1978), Bernard Bass (1981). Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin tersebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan kedalam empat tipe, yaitu: tipe otoriter, tipe laissez-faire, tipe demokratis dan tipe pseudo demokrasi (Abdul Azis Wahab, 2011:134).

Secara umum, Istilah iklim kerja sekolah merujuk kepada kualitas lingkungan madrasah, seperti yang diungkapkan oleh Hoy dan Miskel (2001: 431) bahwa: *Organizational climate is a relatively enduring quality of the school environment that is experienced by teachers, affect their behavior, and is based on their collective perceptions of behavior in schools*”, (iklim organisasi atau iklim kerja sekolah adalah kualitas lingkungan sekolah yang dirasakan atau dialami oleh para guru, mempengaruhi tingka laku mereka, dan berdasarkan pada persepsi tingka laku kolektifnya di madrasah-madrasah). Madrasah Aliyah Negeri Ciledug

Kabupaten Cirebon merupakan suatu lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang menyelenggarakan proses pembelajaran peserta didik guna mewujudkan tujuan pendidikan nasional tidak terlepas dari rangkaian kegiatan *stakeholder* di dalamnya yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan guna menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam rangka proses pembelajaran yang berkualitas.

Penulis mengamati gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan kepala madrasah di MAN Ciledug Kabupaten Cirebon seolah-olah tidak berpengaruh terhadap iklim kerja di madrasah tersebut, padahal pemimpinlah yang merupakan *top leader* di lembaga tersebut sehingga akan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kondusifitas iklim kerja di lembaga tersebut. Berdasarkan pengamatan penulis gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan kepala madrasah ini belum dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan jarangny kepala madrasah melakukan supervisi kepada semua pengikutnya sehingga para bawhan dengan seenaknya melaksanakan pekerjaannya tanpa merasa harus bertanggung jawab kepada atasannya. Kenyataan lain di lapangan kepemimpinan

kepala sekolah masih menunjukkan kinerjanya yang belum optimal, hal ini dibuktikan penulis dengan melihat hasil kehadiran guru dan karyawan yang menunjukkan sekitar 90% saja yang hadir dalam melaksanakan kewajibannya, indikasi ini menunjukkan kurangnya supervisi kepala madrasah terhadap bawahannya.

Pendidikan dan pelatihan peningkatkan kompetensi guru pun masih rendah karena hanya satu kali saja melaksanakan pelatihan untuk guru dalam satu tahun, serta gaya kepemimpinan yang tidak solutif terhadap persoalan yang ada juga masih banyaknya guru-guru yang belum mengikuti kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah sehingga hal ini membuat iklim kerja di MAN Ciledug tidak kondusif baik dari internal maupun eksternal.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap iklim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug?
- b. Seberapa besar pengaruh situasi kepemimpinan kepala madrasah terhadap iklim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug?
- c. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan situasi kepemimpinan kepala madrasah

secara bersama-sama terhadap iklim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug?

Tulisan ini dibangun berdasarkan teori-teori berikut ini :

### **Hakikat Kepemimpinan.**

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin (*leader*) dan pimpinan tertinggi (*top leader*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership action*) atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan (Abdul Azis Wahab, 2011:81). Menurut Stephen P. Robbins (1991:354) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi. Sedangkan menurut Robert G. Owen (1995:132) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Pendapat ini menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui

hubungan timbal balik antara pemimin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama.

### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Miftah Toha (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran sehingga menyelaraskan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Definisi yang lain dikemukakan oleh Sudaryono (2014:201) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia

mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

### 2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Sondang P. Siagian (2010:28) menganalisis berbagai karakter yang dimiliki tipe-tipe kepemimpinan ini dengan melakukan katagorisasi dari berbagai karakteristik ini berdasarkan: a) Persepsi seorang pemimpin tentang peranannya selaku pimpinan, b) Nilai-nilai yang dianut, c) Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi, d) Perilaku dalam memimpin dan, e) Gaya kepemimpinan yang dominan. Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin tersebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan kedalam empat tipe, yaitu: tipe otoriter, *tipe laissez-faire*, tipe demokratis dan tipe *pseudo* demokrasi. (Abdul Azis Wahab, 2011:134).

#### a. Tipe Otoriter

Otokratis asal kata dari kata-kata: oto = sendiri, dan kratos = pemerintahan. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Tipe kepemimpinan otoriter disebut juga tipe kepemimpinan "authoritarian" dalam kepemimpinan yang otoriter, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya.

#### b. Tipe Laissez-Faire

Tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan secara tidak merata di antara anggota kelompok. Dengan demikian mudah terjadi kekacauan-kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan tersebut dilakukan tanpa terencana dan tanpa pengawasan dari pemimpin.

#### c. Tipe Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulus anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

#### d. Tipe *pseudo*-demokratis

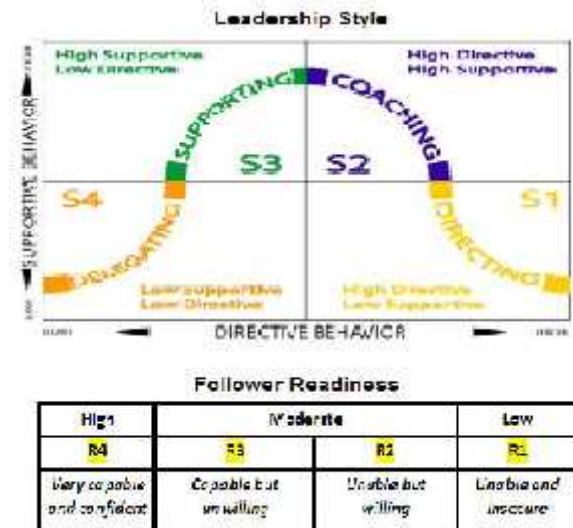
Tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe *pseudodemokratis* hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, konsep-konsep yang ingin diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide/pikiran/konsep tersebut sebagai keputusan bersama.

### 3. Situasi Kepemimpinan

Kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Kepemimpinan situasional menurut Sedarmayanti (2011:22) adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara; a) Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas) b) Tingkat dukungan sosio emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan) c)

Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi/tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Sedangkan menurut Badeni (2013:147) menyatakan bahwa bukti kepemimpinan situasional adalah dengan adanya tiga elemen yaitu leader, follower and situation – yang semuanya merupakan variabel yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Berdasarkan beberapa pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang diterapkan berdasarkan perbedaan kelompok pengikutnya juga dengan situasi yang berbeda. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.



gambarl 1. Situational Leadership Model by Paul Hersey and Ken Blanchard

**Keterangan:**

**S1: Telling (Pemberitahu)** — Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1). Ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling* (kadang-kadang disebut *directing*) adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah.

**S2: Selling (Penjual)** — Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut.

**S3: Participating (Partisipatif) —**

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (R3). Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan.

**S4: Delegating (Pendelegasian) —**

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (R4). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya.

**4. Iklim kerja**

Hoy & Miskal (2001:431) mendefinisikan iklim sekolah sebagai berikut: *school climate is general term that refers to the feel, atmosphere, tone, ideology, or milieu of school*”, yang artinya Iklim sekolah merupakan suatu istilah umum yang mengacu pada perasaan, atmosfer, suara, ideologi, atau lingkungan sebuah sekolah. Menurut Robbins (2007:716) menyatakan bahwa iklim kerja adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variable perilaku yang mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip

pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi system manajemen organisasi. Iklim kerja juga merupakan teori-teori yang menjelaskan sasaran dan prosedur untuk mencapai tujuan. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja Menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu : Manajer/pimpinan yakni pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

**Metodologi**

Metode Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sugiyono (2014:11) menyatakan bahwa metode ini sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah yang kongrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini juga disebut sebagai metode



konfirmasi, karena metode ini cocok digunakan untuk pembuktian/konfirmasi. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Untuk mengumpulkan data digunakan instrumen penelitian. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang dirumuskan terbukti atau tidak. Penelitian kuantitatif pada umumnya dilakukan pada sampel yang diambil secara random, sehingga kesimpulan hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi di mana sampel tersebut diambil. Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey, penelitian ini akan mengambil suatu generalisasi dari suatu populasi dengan mengumpulkan data-data dalam bentuk rasio di lapangan dan dianalisis kemudian diambil kesimpulan.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) yang bekerja di MAN Ciledug yang berjumlah 60 orang yang dapat di lihat pada tabel. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 orang dengan menggunakan teknik *Random Sampling*. Berdasarkan teori dari Roscoe dalam buku

*Research Methods For Business* (1982:253) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel yang menyatakan bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariaire (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel (dependen+independen), maka jumlah sampel yang akan digunakan adalah  $10 \times 3 = 30$ .

Penelitian pada prinsipnya adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2014:148). Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Pada penelitian ini penulis menggunakan 3 instrumen penelitiannya yaitu instrumen gaya kepemimpinan dengan 3 indikator dan 18 item, situasi kepemimpinan dengan 3 indikator dan 18 item dan iklim organisasi dengan 7 indikator dan 14 item pertanyaan/pernyataan yang dikembangkan dari item-item gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan dan iklim kerja organisasi.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan

angket/kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014:193). Kuesioner pada penelitian ini dengan pertanyaan mengenai indikator gaya kepemimpinan 18 soal dalam bentuk pilihan ganda, pertanyaan indikator situasi kepemimpinan 18 soal dalam bentuk *ceklist* dan pernyataan indikator iklim kerja 14 soal dalam bentuk *rating scale*.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan statistik *inferensial*. Statistik *inferensial* (sering disebut statistik *induktif* atau statistik *probabilitas*), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random. Sehingga statistik ini cocok untuk digunakan pada penelitian ini.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *statistik parametris* yang merupakan bagian dari statistik *inferensial*. Karena statistik parametris digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik, atau menguji ukuran populasi melalui data sampel. Adapun untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah dengan menggunakan korelasi pearson product moment, determinasi, dan korelasi ganda.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Gaya Kepemimpinan di MAN Ciledug.

Berdasarkan data hasil penelitian, gambaran gaya kepemimpinan di MAN Ciledug berada pada kategori **sedang** dengan skor sebesar (54,26%) dari skor ideal. kepala madrasah MAN Ciledug secara umum menerapkan gaya kepemimpinan direktifnya sebesar 54,8%, menggunakan gaya kepemimpinan supportifnya sebesar 54,4% dan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatifnya sebesar 53%.

**Tabel 1. Data hasil rekap beberapa gaya kepemimpinan**

Skor Nomor	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor	Jumlah	%
1. Kepemimpinan direktif	71	71	69	69	62	53	395	54,861.
2. Kepemimpinan Supportif	67	69	64	69	61	63	393	54,583.
3. Kepemimpinan Partisipatif	64	68	68	68	59	57	384	53,333.

Pada tabel 1 menunjukkan gaya kepemimpinan direktif lebih dominan digunakan kepala madrasah dan lebih baik di bandingkan dengan gaya yang lainnya.

## 2. Situasi Kepemimpinan di MAN Ciledug.

Berdasarkan data hasil penelitian, gambaran situasi kepemimpinan di MAN Ciledug berada pada katagori **cukup** dengan skor sebesar (63,2%) dari skor ideal (tabel 2).

Data hasil rekap indikator situasi kepemimpinan								
No / Skor	1	2	3	4	5	6	Jumlah	( % )
1. Hubungan pemimpin dengan anggota	84	90	79	77	69	84	483	67,083
2. Tugas-tugas	69	75	79	74	72	72	441	61,25
3. Power position	69	80	79	72	75	66	441	61,25

Berdasarkan data table 2 kepala madrasah MAN Ciledug secara umum menerapkan situasi kepemimpinannya dengan hubungan pimpinan dengan anggota dalam kategori cukup sebesar 67%, dalam memberikan tugas-tugas sebesar 61,25% dan power position sebesar 61,25%. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan situasi kepemimpinannya di MAN Ciledug lebih cenderung mengedepankan hubungan pimpinan dengan anggota dari pada memberikan tugas-tugas ataupun power position.

## 3. klim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug

Berdasarkan data hasil penelitian, gambaran iklim kerja tenaga kependidikan

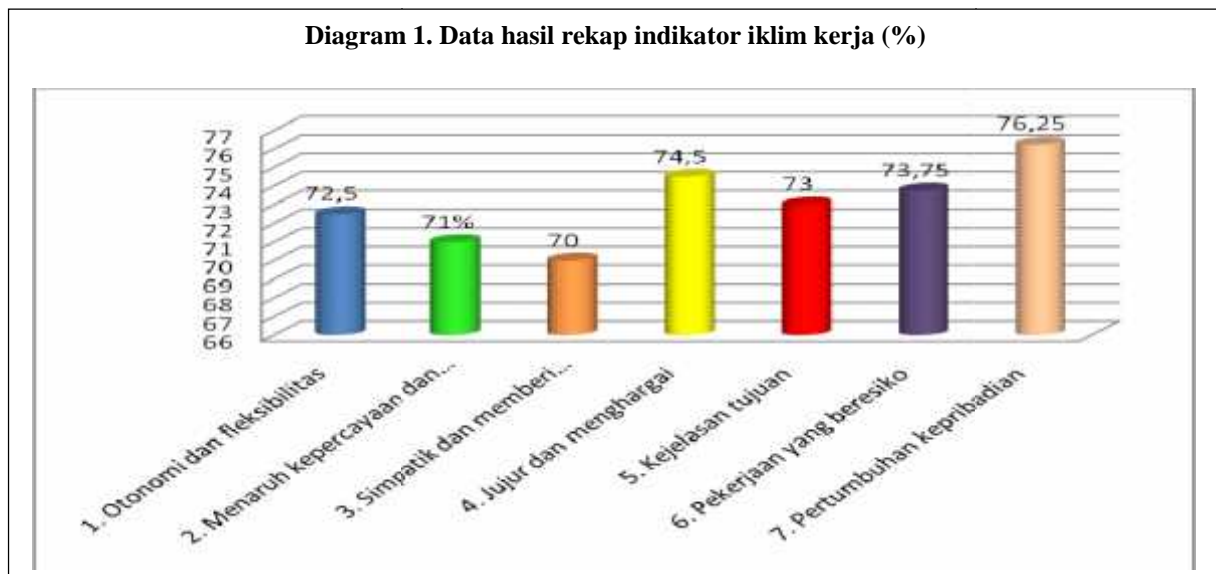
di MAN Ciledug berada pada **kategori baik** sebesar (73%) dari skor ideal.

Skor tersebut merupakan prosentase rata-rata yang dicapai dari indikator berikut ini: (1).otonomi dan fleksibilitas sebesar 72,5%; (2) menaruh kepercayaan dan terbuka sebesar 71%;

(3) simpatik dan memberi dukungan sebesar 70%; (4) jujur dan menghargai sebesar 74,5%; (5) kejelasan tujuan sebesar 73%; (6) pekerjaan yang beresiko sebesar 73,75% dan; (7) pertumbuhan kepribadian sebesar 76,25%. (lihat diagram 1)

Berdasarkan persentasi terbesar adalah pada pertumbuhan kepriadian yaitu 76,25%, hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja tenaga kependidikan lebih cenderung pada pertumbuhan pribadi setiap anggota organisasi.

Diagram 1. Data hasil rekap indikator iklim kerja (%)



## Pembahasan

### 1. Gaya Kepemimpinan di MAN Ciledug

Berdasarkan data hasil penelitian, gambaran gaya kepemimpinan di MAN Ciledug berada pada katagori sedang sebesar (54,26%) dari skor ideal. Berdasarkan data tersebut kepala madrasah MAN Ciledug secara umum menerapkan gaya kepemimpinan direktifnya sebesar 54,8%, menggunakan gaya kepemimpinan supportifnya sebesar 54,4% dan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatifnya sebesar 53%. Kepala madrasah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan direktifnya lebih baik di bandingkan dengan gaya yang lainnya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi (*top leader*) dalam lembaga pendidikan ini lebih sering memberikan perintah kepada bawahannya

untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dari pada memberikan contoh. Ia bahkan terkadang memberikan pendelegasian yang cukup luas kepada bawahannya sehingga hal ini memberikan ruang bagi bawahannya untuk melakukan penyalahgunaan wewenang yang diberikan atasannya.

### 2. Situasi Kepemimpinan di MAN Ciledug

Berdasarkan data hasil penelitian, gambaran situasi kepemimpinan di MAN Ciledug berada pada katagori cukup sebesar (63,2%) dari skor ideal. Berdasarkan data tersebut, kepala MAN Ciledug secara umum menerapkan situasi kepemimpinannya dalam melakukan hubungan pimpinan dengan anggota dalam katagori cukup sebesar 67%, dalam memberikan tugas-tugas sebesar 61,25% dan power position sebesar 61,25%. Hal

ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan situasi kepemimpinannya di MAN Ciledug lebih cenderung mengedepankan hubungan pimpinan dengan anggota dari pada memberikan tugas-tugas ataupun power position.

Kepala madrasah di MAN Ciledug ini dalam menjalankan situasi kepemimpinannya sangat baik dalam hal hubungan antara pimpinan dengan individu bawahannya, ia sering menunjukkan kesederhanaannya (*low profile*) ketika berkumpul bersama bawahannya baik pada saat pertemuan (*meeting*) kecil maupun rapat dinas, hubungan-hubungan ini terjalin dengan sangat baik karena ia lebih suka bersosialisasi baik antar individu maupun dengan kelompok-kelompok kecil di dalamnya.

### 3. Iklim kerja di MAN Ciledug

Berdasarkan data hasil penelitian, gambaran iklim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug berada pada katagori baik sebesar (73%) dari skor ideal. Berdasarkan data tersebut, kepala madrasah MAN Ciledug secara umum dalam menciptakan iklim kerja tenaga kependidikan termasuk pada katagori baik (73%) dengan melihat pada hasil penelitian beberapa indikator yaitu, otonomi dan fleksibilitas sebesar 72,5%, menaruh kepercayaan dan terbuka

sebesar 71%, simpatik dan memberi dukungan sebesar 70%, jujur dan menghargai sebesar 74,5%, kejelasan tujuan sebesar 73%, pekerjaan yang beresiko sebesar 73,75% dan pertumbuhan kepribadian sebesar 76,25%. Berdasarkan persentasi terbesar adalah pada pertumbuhan kepriadian yaitu 76,25%, hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja tenaga kependidikan lebih cenderung pada pertumbuhan pribadi setiap anggota organisasi.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug sebesar 37% dan sisanya ditentukan oleh faktor yang lain, pengaruh ini termasuk pada kategori kurang.
2. Situasi kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug sebesar 32% dan sisanya ditentukan oleh faktor yang lain, pengaruh ini termasuk pada kategori kurang.
3. Gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan secara bersama-sama

berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja tenaga kependidikan di MAN Ciledug sebesar 39% dan sisanya ditentukan oleh faktor yang lain, pengaruh ini termasuk pada kategori kurang.

### Daftar Pustaka

- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Carudin. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Edisi Khusus no. 2.
- Davis, Keith dan Newstrom, Jhon. (2001). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Dharma, A (1992). *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manajer*. Bandung: Sinar Baru.
- Djazuli, A (2003). *Fiqih Siyasa: Implementasi Kemaslahatan Umat dalam Rambu-rambu Syari'ah*. Jakarta: Kencana.
- Echol, J & Hassan, S. (2003). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hersey, P & Blanchard, K. (1998). *Managing of Organization Behaviour*. New Jersey: Practice Hall Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and practice. 6th edition*. New York: Mc Graw-Hill.
- Ismail, S (1995). *Hadis Nabi Menurut Pembela, Peningkar dan Pemalsunya*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Knowles, G (2011). *Quality Management*. bookboon.com
- Mulyasa. H. E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Owens, R. G. (1995). *Organization Behaviour in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Puspita, SD. (2013). *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 UPT DISDIKPORA Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara*. Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 2, No.1.
- Raharjo, D. (2002). *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Cet II. Jakarta: Paramadina.
- Robbins, S P & Judge, T (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S P. (1991). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Sagala, S. (2008). *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saskhin, M & Saskhin M G. (2011). *Leadership That Matter*. Jakarta: Erlangga. Diterjemahkan oleh Rudolf Hutaaruk.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Siagian, S P. (2010). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fitri, EF & Samsir. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok*. Jurnal Demokrasi Volume X. No. 2.
- Sudaryono. (2014). *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi*. Jakarta: Alfabeta.
- Toha, M (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Edisi 10. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahab, AZ. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.