HUBUNGAN KEPEMIMPINAN VISIONER DENGAN IKLIM KERJA DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 32 SURABAYA

SKRIPSI

Oleh :

SRI ROHAYU
D73214030

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN (FTK)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2018

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi Oleh Sri Rohayu Ini Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 17 Juli 2018

Mengesahkan

Prof. Dr. H. Ali Masud, M. Ag., M. Pd.I
NIP.196301231993031002

Penguji I,

Prof. Dr. Hj. Husniyatus Salamah Zainiyati, M.Ag
NIP.196903211994032003

Penguji II,

Ni'matus Sholihah, M. Ag
NIP. 197380220090120 03

Penguji III,

Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I
NIP.195506041983031015

Penguji IV,

Dr. Lilik Hurriyah, M.Pd.I
NIP.198002102011012005

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

NAMA :SRI ROHAYU
NIM : D73214030
JUDUL : **HUBUNGAN KEPEMIMPINAN VISIONER DENGAN IKLIM KERJA DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 32 SURABAYA**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 25 Juli 2018

Pembimbing II	Pembimbing I
Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I	**Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I**
198002102011012005	**195506041983031015**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : SRI ROHAYU
NIM : D73214030
JUDUL : **HUBUNGAN KEPEMIMPINAN VISIONER DENGAN IKLIM KERJA DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 32 SURABAYA**

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 25 Juli 2018
Yang Menyatakan,

METERAI TEMPEL
DE395AFF077484331
6000
ENAM RIBU RUPIAH

SRI ROHAYU
D73214030

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Sri Rohayu
NIM : D73214030
Fakultas/Jurusan : FTK / KI / MPI
E-mail address : srirohayu26@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Hubungan Kepemimpinan Visioner dengan Iklim Kerja di Sekolah Menengah Pertama Negeri 32 Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 26 Juli 2018

Penulis

(Sri Rohayu)

ABSTRAK

Sri Rohayu (D73214030), 2018 : Hubungan Kepemimpinan Visioner Dengan Iklim Kerja Di SMP Negeri 32 Surabaya, Dosen Pembimbing, (1) Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I (2) Dr. Lilik Hurriyah, M.Pd.I

Dalam upaya mencapai tujuan sekolah, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang mempengaruhi tujuan tersebut diantaranya adalah kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerja yang terjadi di sekolah. Sebagai seorang yang visioner kepala sekolah harus mampu merumuskan, menciptakan, mengkomunikasikan serta mengimplementasikan visinya. Iklim kerja perlu dijaga dengan baik agara setiap karyawan sekolah dapat melaksanakan perannya dengan nyaman sehingga tujuan sekolah dapat dicapai dengan baik dan benar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan visioner kepala sekolah, iklim kerja di sekolah, dan hubungan kepemimpinan visioner dengan iklim kerja di sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasi. Teknik penelitian ini adalah dengan kuesioner/angket. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 52 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif statistik dan *korelasi product moment.*

Dari pengujian data diketahui bahwa tingkat kualitas akuntabilitas kepemimpinan visioner dengan rata-rata sebesar 111,71 dari nilai tersebut tingkat kualitas tergolong baik, sedangkan tingkat kualitas akuntabilitas pada iklim kerja diketahui sangat baik dengan rata-rata sebesar 109,58. Dari pungujian hasil telah diperoleh skor korelasi sebesar 0.879 dengan signifikansi $p=0.000 < 0.05$. Artinya terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja, dari skor yang diperoleh berdasarkan hasil hitung *product moment* diperoleh nilai sebesar 0.879 maka diketahui bahwa tingkat korelasinya tergolong sangat kuat/tinggi. Berdasarkan besarnya pengaruh variabel kepemimpinan visioner terhadap iklim kerja menandakan bahwa faktor kepemimpinan visioner kepala sekolah sangat kuat untuk membentuk iklim kerja yang kondusif di sekolah.

Kata kunci : *Kepemimpinan Visioner Dan Iklim Kerja.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI ..... **ii**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **iii**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ..... **iv**

MOTTO ..... **v**

PERSEMBAHAN ..... **vi**

KATA PENGANTAR ..... **vii**

ABSTRAK ..... **x**

DAFTAR ISI ..... **xi**

DAFTAR TABEL ..... **xiii**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiv**

BAB I PENDAHULUAN **1**

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 8
C. Tujuan Masalah 8
D. Manfaat Penelitian 8
E. Keaslian Penelitian 9
F. Sistematika Pembahasan 12

BAB II KAJIAN PUSTAKA **15**

A. Kepemimpinan visioner 15
B. Iklim kerja 31
C. Hubungan Kepemimpinan Visioner dengan Iklim Kerja 40
D. Landasan teori 42
E. Hipotesis Penelitian 44

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III METODE PENELITIAN 46
A. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional 46
B. Populasi dan sampel penelitian 51
C. Teknik Pengumpulan Data 52
D. Validitas dan Reabilitas 54
E. Analisis Data 62

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 65
A. Gambaran umum objek penelitian 65
B. Deskripsi Subjek 67
C. Deskripsi dan Reliabilitas Data 70
D. Hasil 76
E. Pembahasan 78

BAB V PENUTUP 85
A. Kesimpulan 85
B. Saran 86

DAFTAR PUSTAKA 88
LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Skor jawaban kuisioner 48

Tabel 2. *Blue print* skala kepemimpinan visioner 49

Tabel 3. *Blue print* skala iklim kerja 50

Tabel 4. Data karywan di SMP Negeri 32 Surabaya 52

Tabel 5. Sebaran aitem valid dan gugur skala kepemimpinan visioner 56

Tabel 6. *Blue print* skala kepemimpinan visioner setelah *try out* 58

Tabel 7. Sebaran aitem valid dan gugur skala iklim kerja 59

Tabel 8. *Blue print* skala iklim kerja setelah *try out* 60

Tabel 9. Hasil uji estimasi reliabilitas 62

Tabel 10. Data subjek berdasarkan jenis kelamin 68

Tabel 11. Data subjek berdasarkan jabatan 69

Tabel 12. Data subjek berdasarkan pendidikan 70

Tabel 13. Deskripsi statistik 71

Tabel 14. Deskripsi jenis kelamin 72

Tabel 15. Deskripsi jabatan 73

Tabel 16. Deskripsi pendidikan 74

Tabel 17. Hasil uji estimasi reliabilitas 76

Tabel 18. Hasil uji korelasi product moment 77

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner skala kepemimpinan visioner

Lampiran 2. Kuisioner skala iklim kerja

Lampiran 3. Kuisioner skala kepemimpinan visioner setelah *try out*

Lampiran 3. Kuisioner skala iklim kerja detelah *try out*

Lampiran 4. Tabulasi data kepemimpinan visioner

Lampiran 5. Tabulasi data iklim kerja

Lampiran 6. *Output* SPSS uji estimasi reliabilitas

Lampiran 7. *Output* SPSS uji korelasi product moment

Lampiran 8. Transkip wawancara

Lampiran 9. Surat izin penelitian

Lampiran 10. Surat keterangan penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Kepemimpinan sebuah organisasi/sekolah yang dibutuhkan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya, dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah.[1]

Sugeng Utomo dalam penelitiannya yang berjudul manajemen dan kepemimpinan menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif diawali dari terciptanya visi dan misi.[2] Pada perubahan zaman sosok pemimpin yang memiliki visi melalui ide/gagasan yang ideal sangat diperlukan. Hal itu seringkali disebut *visionary leadership* yaitu seorang pemimpin yang selalu mengembangkan peranannya secara intensif dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan komparatif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah. Orang yang

[1] Nurul Hidayah *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah; dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,* (Jakarta : Ar-Ruzz media, 2016), hal. 60.

[2] Sugeng Utomo, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif ; Studi Multi Kasus pada tiga SD/MI Malang,* (Malang : Program Pasca Sarjana UM Malang, 2009), hal. 252

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertanggungjawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya.[3]

Pemimpin visioner sangat diperlukan bagi terwujudnya tatanan masyarakat yang lebih baik. Tidak terkecuali pada bidang pendidikan memerlukan pemimpin visioner yang memiliki gagasan-gagasan baru untuk melakukan perubahan, pemimpin pada bidang pendidikan harus memiliki pemimpin visioner di semua level, agar pendidikan memberi dampak perubahan peradapan suatu bangsa.[4]

Perubahan harus dilakukan oleh lembaga pendidikan karena perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang sesuai dengan selera konsumen di era reformasi saat ini maka dibutuhkan pemimpin yang memiliki kecerdasan mental yang dinyatakan dalam wujud pandangan pemimpin yang visioner. Hal ini sangat beralasan karena pemimpin visioner sejatinya mampu melihat masa depan dan berbagai kemungkinan yang akan terjadi untuk membawa perubahan yang lebih baik di suatu lembaga.

Seth kahan menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kemampuan, kesanggupan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin akan terjadi, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan

[3] Sudaryono, *Leadership; Teori Dan Praktek Kepemimpinan* : (Lentera Ilmu Cendekia : Jakarta Pusat, 2014), hal. 211

[4] Ibid hal. 210

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cara yang tepat. Hal itu berarti pemimpin visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan terbaiknya.

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa mengahadapi segala tantangan dan resiko. Diantara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner menurut Fahmi Alaydroes adalah sebagai berikut:

1. Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan, kesanggupan memberikan arahan konkrit yang sistematis.
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko.
3. Mampu mengalang orang lain untuk bekerja keras dan bekerjasama dalam menggapai tujuan menjadi teladan yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya.
4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengolah mimpi menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah. Mampu memberi inspirasi, memotivasi orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi dan berkomitmen terhadap visi tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya.
7. Membangun hubungan secara efektif, baik secara horizontal maupun vertikal sehingga terjalin hubungan yang baik yang menimbulkan suasana bekerja yang efektif.
8. Inovatif dan proaktif, melakukan trobosan-trobosan berfikir yang kreatif dan produktif.[5]

Selain pemimpin visioner, hal yang sangat diperlukan dalam suatu organisasi/lembaga adalah ketenangan dan kenyamanan serta keamanan dalam melaksanakan tugas dilingkungan organisasi/lembaga pendidikan. Dalam hal ini pemimpin visioner juga mempengaruhi iklim kerja, bagaimana tidak, apabila lembaga/perusahaan dipimpin oleh pemimpin yang visioner maka atmosfir pegawai dalam bekerja baik individu ataupun tim akan terpengaruhi juga, dengan ide atau gagasan yang cemerlang dari seorang pemimpin visioner akan mempengaruhi kerja pegawai karena dirasa gagasan tersebut sangat idealis dan mampu memperbaiki lembaga kedepannya.

Iklim kerja adalah suasana yang diciptakan dalam suatu organisasi atau lembaga oleh anggota organisasi dengan jalan hubungan antar sesama anggota dengan rasa saling menghargai, mempercayai, dan menghormati untuk menambah semangat dan kreativitas kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Wahjosumijo, mengatakan bahwa iklim kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kebersamaan,

[5] Djoko hartono & wahyu priyanti, *Kepemimpinan Visioner; Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing Diera Globalisasi* (Surabaya : Ponpes Jagad ‘Alimussirry, 2014), hal. 31-32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saling kerjasama dan sikap gotong royong antar anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas dari suasana saling mencurigai dan saling memusuhi.[6]

Apapun iklim yang hendak ditumbuhkan, seyogyanya iklim itu harus benar. Sebab, kepemimpinan dapat tumbuh berkembang dalam suatu iklim atau atmosfir kepercayaan. Misalnya seorang pemimpin akan mengalami kemunduran bila berada dalam iklim yang penuh ketidakpercayaan, kecurigaan, dan kesinisan.[7] Maka secara otomatis iklim kerja pegawai juga akan terpengaruhi sehingga dalam bekerja sangatlah lamban dan sering tidak fokus, maka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya akan sulit. Unsur-unsur lain yang penting dalam membentuk iklim kerja yaitu pendelegasian kekuasaan secara benar, pemimpin visioner sejatinya mampu melihat keahlian pegawainya dalam setiap bidang sehingga dalam pembagian tugas yang diberikan kepada staff atau bawahannya pun tepat. Iklim tersebut dapat diketahui dari hubungan yang hangat dan saling percaya antar pimpinan dan bawahan. Oleh sebab itu seorang pemimpin perlu menciptakan atmosfir/iklim kerja yang positif dalam organisasi/lembaga. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Dan, dapat pula menggambarkan sikap moral suatu kelompok atau organisasi/lembaga atas pekerjaannya.[8] Untuk menjaga iklim kerja yang kondusif, maka dalam

---

[6] *Suci Emilia, Syamsir Syamsir, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok,* Junal demokrasi.

[7] John adair, *Membina Calon Pemimpin*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1993), hal.90

[8] Ibid, hal. 95

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan eksplorasi menjelajahi ide baru maupun cara baru perlu disesuaikan dengan kreatifitas.[9]

Dalam menciptakan iklim kerja diperlukan hubungan sosial yang harmonis antara sesama pekerja. Hubungan sosial mencakup komunikasi baik *vertical* atau *horizontal*, kerjasama antara para pekerja, dukungan dari bawahan dan atasan dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing pekerja. Dengan kata lain iklim organisasi/kerja merupakan nilai-nilai, kepercayaan, tradisi dan asumsi yang diberikan kepada karyawan baik yang diekspresikan maupun tidak.[10]

Pada umumnya iklim kerja selalu ada dalam setiap karyawan dan setiap pekerjaan yang mereka lakukan, dimana setiap individu dapat pula mempengaruhi iklim kerja terutama seorang pemimpin. Iklim kerja di sebuah sekolah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari seorang kepala sekolah/madrasah. Termasuk juga keharmonisan dari setiap pegawai, pendidik, dan tenaga kependidikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi iklim kerja dari sebuah sekolah ataupun madrasah adalah gaya kepemimpinan visioner. Kepemimpinan yang selalu mengedepankan implementasi visi untuk kemajuan lembaga bukan hanya dimasa ini namun juga masa mendatang sehingga pemimpin visioner harus mempunyai sebuah gagasan besar untuk mewujudkan lembaganya melalui visi dan misi yang kuat. Seorang pemimpin memiliki

[9] Sudaryono, *Leadership; Teori Dan Praktek Kepemimpinan* : (Lentera Ilmu Cendekia : Jakarta Pusat, 2014), hal. 97

[10] Ibid, hal. 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegesitan dan mampu beradaptasi dalam membawa jalannya organisasi yang senantiasa mengalami perubahan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada salah satu karyawan SMP Negeri 32 Surabaya. Ibu Endah Dyah wakil kepala sekolah mengatakan bahwa iklim kerja yang ada di SMP Negeri 32 Surabaya sudah tergolong kondusif hal itu bisa dibuktikan dengan adanya komunikasi dan keharmonisan antar sesama karyawan. Selain itu iklim kerja bisa dikatakan kondusif juga dengan pendelegasian tugas yang tepat sasaran sehingga dalam bekerja mereka tidak merasakan kesulitan. Hal itu dirasakan oleh semua elemen yang bersangkutan di SMP Negeri 32 Surabaya.

Kepala sekolah SMP Negeri 32 Surabaya sebagai seorang pemimpin selalu memperhatikan suasana bekerja dan proses bekerja karyawannya. Hal itu dirasa penting karena apabila para karyawan bekerja dengan nyaman maka tujuan atau visi sekolah pun bisa dicapai dengan efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 32 Surabaya tergolong pemimpin visioner hal itu dibuktikan dengan terwujudnya visi menjadi aksi, kepala sekolah mampu mendorong seluruh karyawannya untuk bekerja sesuatu tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Ungkap waka kurikulum ibu Susiati.

Berdasarkan fenomena dari latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang " Hubungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan Visioner dengan Iklim Kerja di SMP Negeri 32 Surabaya".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belaakang diatas maka perumusan masalah yang di angkat adalah :

1. Bagaimana kepemimpinan visioner kepala sekolah SMP Negeri 32 Surabaya?
2. Bagaimana iklim kerja yang ada di SMP Negeri 32 Surabaya?
3. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja di SMP Negeri 32 Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 32 Surabaya
2. Iklim kerja yang ada di SMP Negeri 32 Surabaya
3. Adakah Hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja di SMP Negeri 32 Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat penelitian ini penulis kategorikan menjadi dua bagian, yakni secara teoritis dan praktis, antara lain sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Teoritis.
   a. Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi semua masyarakat baik yang membaca maupun penulis sendiri.
   b. Diharapkan hasil penelitian ini kiranya dapat memberikan konstribusi pemikiran bagi kajian lebih lanjut tentang kepemimpinan visioner dalam pengembangan lembaga pendidikan.
2. Praktis
   a. Dengan adanya penelitian ini semoga dapat dijadikan sebagai referensi/rujukan bagi peneliti yang akan datang, dalam mempermudah penyusunan karya ilmiah yang masih berkaitan dengan skripsi ini.
   b. Dapat dijadikan masukan bagi sekolah mengenai gaya kepemimpinan visioner yang dapat mempengaruhi iklim kerja di sekolah

E. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian adalah uraian tentang hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang direncanakan, bagian ini ditujukan untuk memastikan kedudukan dan arti pentingnya penelitian yang direncanakan dalam konteks keseluruhan penelitian yang lebih luas, dengan kata lain menunjukkan bahwa penelitian yang akan dilakukan belum ada yang membahas, selain itu juga memberikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gambaran atau batasan-batasan teori yang akan di pakai sebagai landasan penelitian. Penelitian-penelitian tersebut dipaparkan sebagai berikut:

Neti ruraida[11] "*Hubungan antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Perubahan Pada Karyawan Puskesmas".* Adapun hasil penelitian ini ditemukan bahwa : terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah*. Dengan koefisien korelasi antara dua variabel sebesar 0,417 dengan taraf signifikan 0,002 ≤ 0.005. Adapun focus penelitian ini yakni, hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kesiapan individu untuk berubah pada karyawan puskesmas.

Suci Emilia Fitri dan Syamsir [12] *" Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok".* Adapun hasil penelitian ini ditemukan bahwa dari perhitungan Statistik dari data primer yang penulis olah dengan menggunakan SPSS versi 12.0 terdapat pengaruh sebesar 2% gaya kepemimpinan terhadap Iklim kerja. Gaya kepemimpinan yang berpengaruh sebesar 2 % tersebut antara lain adalah gaya kepemimpinan Otokrasi dan gaya kepemimpinan situasional. Walaupun memiliki pengaruh yang kecil, namun gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja.

---

[11] Neti Nuraida, *Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Perubahan Pada Karyawan Puskesmas,* (Skripsi : UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017)

[12] Diakses pada tanggal 11 maret 2018 oleh ***Suci Emilia, Syamsir Syamsir,*** Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok Junal demokrasi, http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jd/article/view/1010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Eka Novianto [13] *"Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Produktivitas Sekolah (Studi terhadap Sekolah Menengah Pertama di Kota Cirebon).* Adapun Hasil penelitian ini menunjukan pada variabel kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki kriteria baik, variabel iklim organisasi sekolah memiliki kriteria sangat baik, dan variabel produktivitas sekolah memiliki kriteria baik. Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap produktivitas sekolah berkorelasi sedang, pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap produktivitas sekolah berkorelasi kuat, serta pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap produktivitas sekolah berkorelasi kuat. Rekomendasi dari penelitian ini bagi para kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam mensosialisasikan, membuat ukuran ketercapaian dari sosialisasi visinya tersebut, serta meningkatkan iklim sekolah yang baik. Bagi guru diharapkan agar saling membantu sesama guru, menggunakan waktu secara efisien, terlibat aktif di komite secara sukarela, serta menjaga iklim sekolah agar tercipta iklim yang sehat dan terbuka.

Sebelum penelitian ini dilakukan oleh peneliti, telah ada penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber dan acuan untuk peneliti. Dari

[13] Diakses pada tanggal 11 maret 2018. Oleh Eka Novianto [13] *"Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Produktivitas Sekolah (Studi terhadap Sekolah Menengah Pertama di Kota Cirebon).*
http://repository.upi.edu/6785/1/T_ADP_1009534_Title.pdf

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu:

1. Persamaan
   a. Variabel X yang digunakan sama yaitu kepemimpinan visioner.
   b. Metode yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.
2. Perbedaan
   a. Varibel Y yang digunakan berbeda.
   b. Pada penelitian sebelumnya objek penelitian terdahulu pada industri (perusahaan), puskesmas, sedangkan penelitian yang sekarang pada instansi pendidikan (sekolah menengah pertama).
   c. Dalam penelitian sebelumnya peneliti hanya meneliti hubungan kepemimpinan visioner dengan variabel yang berbeda, dan hubungan iklim kerja di sekolah dengan variabel yang berbeda pula.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai isi penelitian ini, maka penulis membagi pembahasan tersebut ke dalam lima bab yang terdiri dari sub-sub pembahasan tersendiri. Meskipun antara bab yang satu dengan yang lain masing-masing memiliki pembahasan berbeda, tapi secara keseluruhan pembahasan di dalamnya masih mempunyai keterkaitan yang saling mendukung. Adapun kelima bab tersebut tersusun dalam sistematika pembahasan sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Bab I : Pendahuluan

   Bab I memuat pola dasar penelitian, yang meliputi: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu, sistematika pembahasan.

2. Bab II : Kajian pustaka

   Bab II mencakup tentang penjelasan mengenai variabel X dan Y, dan kerangka teoritis/landasan teori yang dijadikan dasar dalam menentukan langkah-langkah pengabilan data, memaparkan tinjauan pustaka yang digunakan sebagai pijakan penelitian dalam fenomena yang terjadi di lapangan.

   Adapun kajian pustaka ini berisi tentang : a) Kepemimpinan visioner. b) Iklim kerja. c) Hubungan kepemimpinan visioner dengan iklim kerja. d) Landasan teori dan, e) Hipotesis.

3. Bab III : Metode penelitian

   Dalam bab III ini menjelaskan tentang bagaimana penelitian dilakukan. Penelitian menggunakan non eksperimen, sistematika penelitian meliputi : variabel penelitian, definisi operasional, populasi, sampel, teknik pengumpulan data, validitas dan reliabilitas, dan analisi data.

4. Bab IV : Hasil penelitian dan pembahasan

   Pada bab IV ini terdiri dari deskripsi subjek, deskripsi reliabilitas data, hasil, dan pembahasan yang dibahas untuk menemukan jawaban atas masalah-masalah penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Bab V : Penutup

   Pada bab terakhir ini berisi kesimpulan dan saran-saran yang diikuti dengan daftar pustaka serta lampiran-lampiran yang mungkin bermanfaat bagi pihak yang bersangkutan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah cara memimpin[14]. Secara etimologi kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut:[15]

1. Berasal dari kata dasar "pimpin" (dalam bahasa inggris "lead") berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin (umat) dan yang memimpin (imam).
2. Setelah ditambah awal "pe" menjadi "pemimpin" (dalam bahasa inggris "leader") berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan.
3. Apabila ditambah akhiran "an" menjadi "pimpinan" artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dengan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih otokratis, sedangkan pemimpin (ketua) cenderung lebih demokratis.
4. Setelah diawali dengan "ke" menjadi "kepemimpinan" (dalam bahasa inggris "leadership") berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan

[14] Kamus besar bahasa indonesia (KBBI)

[15] Inu kencana syafi'ie *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2013), hal. 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.

Sedangkan secara umum[16] "kepemimpinan" didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan. *"leadership is a process influences others to accomplish an objective and directs the organization in a way that makes it more cohesive and coherent".* Berdasarkan definisi yang umum ini, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain : *pertama,* kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu pada karyawan atau bawahan, para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. *Kedua,* seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Ada juga yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *a property, "a set of characteristics-behavior pattern and personality attributes-that makes certain people more effective at attaining a set goal".* Artinya, kepemimpinan merupakan fakta proses untuk "meyakinkan" komponen organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, suatu proses kepemimpinan sebenarnya merupakan proses untuk memengaruhi komponen organisasi secara psikis untuk "bekerja" secara kolektif-kolegial.[17]

---

[16] Bahar Agus Setiawan & Abd. Muhith, *Transformational Leadership di Bidang Organisasi Pendidikan.* (Jakarta : PT Raja Gravindo Persada. 2013), hal. xiv

[17] Ibid, hal. 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Menurut Stephen P. Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.[18]
>
> Robert G. Owens yang merupakan salah satu pakar bidang perilaku organisasi terutama pada aspek kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Pendapat ini secara implisit menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin yang di dalamnya ada unsur kooperatif antara komponen organisasi dalam mencapai tujuan. Artinya, hubungan kooperatif tersebut berlangsung dan berkembang dalam *frame* "untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama". Dengan bahasa yang cukup familiar bisa dikatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama.[19] Konsep yang demikian membawa suatu bentuk keterpaduan hubungan antara "atasan" dan "bawahan" sebagai bentuk kesadaran bersama untuk mencapai keinginan yang terformulasi dalam tujuan organisasi tersebut.

> Terry juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerjasama dalam upaya mencapai tujuan. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa pemimpin berhubungan dengan sekelompok orang yang disebut bawahan untuk mencapai tujuan.[20]

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk interaksi sosial untuk memengaruhi komponen organisasi secara personal maupun kolektfif

---

[18] Ibid, hal. 14

[19] Ibid, hal. 16

[20] Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta : PT Refika Aditama, 2008) hal. 22

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk bersama-sama bekerja secara kolektif-kolegial mencapai tujuan bersama dengan aturan-aturan yang berlaku. Formulasi ini pada kerangka dasarnya memiliki dua varian besar, yaitu : *Pertama*, kepemimpinan sebagai suatu bentuk proses untuk mengerakkan orang lain serta memengaruhinya dalam gerakan komponen organisasi mencapai tujuan bersama. Artinya kepemimpinan dijadikan sebagai alat (sarana) atau proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan pemimpin sebagai pioneer dalam organisasi; dan *Kedua*, kepemimpinan adalah proses mengarahkan komponen organisasi untuk beraktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya dengan berpegang pada aturan organisasi.

Dua varian tersebut menjadi subtantif dalam dalam beragam definisi atau batasan para ahli. Jadi kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan tidak pernah lepas dari dua varian tersebut, bahkan batasan kepemimpinan secara diametral akan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mentru kturisasi berbagai aktivitas serta hubungan di dalam organisasi.

1. Visi

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan perwujudan lebih jauh dari visi.[21] Sedangkan misi adalah tujuan pokok organisasi yang luas dan alasan mendasar bagi eksistensi organisasi. Misi menjelaskan nilai-nilai pokok organisasi dan alasan dasar adanya organisasi, yang kemudian menjadi dasar bagi terciptanya sebuah visi organisasi.[22]

Visi mencerminkan wujud ideal organisasi yang diinginkan di masa depan, dimana saat ini belum tercapai. Tetapi impian tersebut bukanlah impian yang melambung tinggi, tetapi mengandung unsur realistis, dan mempunyai potensi untuk dicapai di masa depan. Organisasi tanpa visi yang jelas akan bergerak dengan ragu-ragu dan mudah terombang-ambing oleh tekanan eksternal. Begitupula pada lembaga pendidikan. akibatnya setiap orang di dalam organisasi akan kehilangan komitmen dan lebih banyak bergerak untuk mencapai tujuan-tujuan yang sepele. Organisasi akan berjalan lambat dan tidak akan pernah menghasilkan perubahan yang signifikan dan berharga.[23]

Tanpa visi yang jelas organisasi pendidikan akan berjalan tanpa arah, visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi tersebut dapat mengikat

[21] Marno &Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta : PT Refika Aditama, 2008) hal. 55

[22] Triantoro Safari, Kepemimpinan (Yogyakarta : Graha Ilmu ,2004), hal. 96.

[23] Ibid, hal. 91.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka.[24]

Visi sekolah pada hakikatnya adalah statemen fundamental mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan institusi madrasah/sekolah. Oleh karena itu, visi merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga madrasah yang dikelola secara profesional.[25]

> Mulyadi mengatakan bahwa visi adalah pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan, suatu keadaan yang akan diwujudkan dan belum pernah dialami sebelumnya.[26]

Visi yang baik akan membawa perubahan yang baik bagi sekolah. Adapun ciri-ciri visi yang baik menurut Komariah dan Tratna adalah sebagai berikut:[27]

a) Memperjelas arah dan tujuan
b) Mudah dipahami dan diartikulasikan
c) Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standart of excellence*
d) Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen
e) Menciptakan makna bagi organisasi
f) Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi

---

[24] Mulyono *Educational Leadership* (malang : UIN-Malang Press, 2009),hal. 117-118.

[25] Prim Masrokan Mutohar *Manajemen Mutu Sekolah ; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016),hal. 274.

[26] Mulyadi *Perumusan Visi Misi Core Believe,Dan Core Values Organisasi.* Hal.3

[27] Nurul Hidayah *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah; dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,* (Jakarta : Ar-Ruzz media, 2016), hal. 66.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g) Kontekstual dalam arti memerhatikan secara seksama hubungan organisasi/lembaga dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.[28]

2. Ciri-Ciri Visi Efektif

Ciri-ciri visi yang efektif menurut Nanus seperti yang dikutip Triantoro Safarina adalah sebagai berikut :[29]

a) Visi yang menghubungkan keadaan saat ini ke masa depan

Visi yang efektif menghubungkan apa yang sedang terjadi saat ini dengan apa yang dicita-citakan organisasi untuk dicapai di masa depan.

b) Visi menggerakkan energi dan komitmen

Visi yang efektif akan menimbulkan inspirasi, semangat, dan komitmen untuk diperjuangkan demi mencapai sesuatu yang bermakna bagi kehidupannya, orang lain dan masyarakat.

c) Visi membangun standar keunggulan dan kualitas

Visi menjadikan terarahnya perhatian dan tujuan organisasi dan menggambarkan keunggulan organisasi di masa yang akan datang.

d) Visi mempunyai daya tarik yang luas dan mendalam

Visi yang ideal mencerminkan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya menggambarkan pemimpin tertingginya.

e) Visi berhubungan dengan perubahan

Visi bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan mencapai perubahan yang signifikan.

---

[28] Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership*. Hal. 85
[29] Triantoro Safarina, *Kepemimpinan*, hal 91

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f) Visi mendorong keyakinan dan harapan

Visi yang jelas akan menimbulkan keyakinan bahwa setiap perjuangan dan pengorbanan mereka tidaklah akan sia-sia, tetapi akan memperoleh sesuatu yang berharga di masa depan.

g) Visi mengambarkan idealisme yang tinggi

Visi yang idealis adalah memiliki kekuatan dan pengaruh untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi.

h) Visi mendefinisikan tujuan perjalanan dan petualangan

Visi yang efektif akan menjelaskan kemana tujuan akhir yang ingin dicapai oleh organisasi.[30]

Visi yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan, sebagai berikut: [31]

1) Visi yang mampu merangsang kreativitas dan bermakna secara fisik psikologis bagi kepala madrasah, guru, staff tata usaha, dan anggota komite sekolah.
2) Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencairan kolektif bagi kepala madrasah, guru, staff tata usaha, dan anggota komite sekolah untuk tumbuh secara profesional
3) Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik unit ke format berfikir kolegialitas, kompherensif dan dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain.

---

[30] Djoko Hartono & Wahyu Priyanti, *Kepemimpinan Visioner; Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi,* (Surabaya : Ponpes Jagad ‘Alimussirry, 2014). Hal, 19-21

[31] Prim Masrokan Mutohar *Manajemen Mutu Sekolah ; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016),hal. 274.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan pada diri kepala madrasah, guru, staff tata usaha, dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan dan menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis
5) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari hanya bekerja secara proforma ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efesien, dan dengan akuntabilitas tertentu.[32]

3. Hakikat Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner *(visionary leadership)* adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.[33] Kepemimpinan visioner juga dapat diartikan sebagai kemapuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.[34]

---

[32] Danim. 2007. Hal. 73-74
[33] Mulyono *Educational Leadership* (Malang : UIN-Malang Press, 2009),hal. 122.
[34] Nurul Hidayah *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah; Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz media, 2016), hal. 62.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Menurut Rivai dan Ariviyan, kepemimpinan visioner memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mapu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.[35]

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Kepemimpinan visioner adalah kemapuan memimpin yang mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua personil.[36]

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi.[37]

Pemimpin yang visioner itu penting dan akan menentukan hidup matinya sebuah organisasi, ini dapat dipahami dari alasan berikut:

---

[35] Rivai Veitzhal Dan Ariviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hal. 480.

[36] Ibid,hal.63.

[37] Marno &Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta : PT Refika Aditama, 2008) hal. 57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Adanya perubahan lingkungan yang cenderung sulit diramalkan. Sulitnya membuat ramalan menyebabkan rencana strategis organisasi tidak cocok lagi dengan lingkungan yang sudah berubah.
b. Rencana strategis organisasi akhirnya digantikan oleh visi organisasi yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan[38]

Untuk menghadapi perubahan-perubahan yang sulit diramalkan tersebut dan upaya menyusun visi baru yang lebih fleksibel, diperlukan pemimpin masa depan yang visioner, yaitu pemimpin yang :

a. Mendorong setiap anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan kemudian memecahkannya.
b. Memaksimalkan energi dengan cara : keluar dari *status quo* dan tidak terlalu bersikap kompromistis, menghasilkan keputusan yang berkualitas, mencapai target hasil yang maksimal dengan teknik dan metode yang sama sekali baru.
c. Mengolah data dan informasi dengan cepat.
d. Menyajikan informasi yang benar dan mudah dicerna
e. Mahir dalam berkomunikasi
f. Mengajak anggota organisasi untuk berfikir dan bertindak menurut agenda kegiatan mereka
g. Mengolah, melatih, dan menggunakan intuisi untuk menggambil keputusan.

[38] Marno &Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta : PT Refika Aditama, 2008), hal. 58.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membatu merumuskannya. Visi dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan persentase (%), atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi masa depan yang akan dicapai.[39] Visi yang sudah dirumuskan perlu diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang terukur.[40]

4. Karakterisitik Kepemimpinan Visioner

Brown dan Anfara mengidentifikasi karakteristik pemimpin visioner dalam tindakan mencakup lima hal : 1) berani untuk mengubah; 2) berencana melibatkan orang lain; 3) terbuka untuk mengeksplorasi; 4) memberi dukungan; 4) memberi ketenangan dalam manajemen organisasi; dan 5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.[41]

Karakteristik pemimpin visioner terbagi menjadi tujuh karakteristik, sebagai berikut:[42]

a. Berwawasan visioner *(future oriented)* dan mampu mensiasati masa depan, wawasan yang *future oriented* karena pemimpin selalu memimpin dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang

[39] Ibid,hal. 58.
[40] Ibid,hal.60
[41] Aan Komariah Dan Cepi Triatna , *Visionary Leadership.* Hal.82.
[42] Dikutip Dari Nurul Hidayah *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah; Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.* Hal. 74.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

b. Pemikir dan perencana strategis. Sebagai pemikir strategis pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan menggugah. Sebagai perencana strategis pemimpin visioner merencakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. perencanaan strategis berarti menciptakan rencana aksi dengan strategi tertentu dalam pikiran.

c. Inovatif dan berani mengambil resiko. Pemimpin visioner secara khusus dicatat untuk mengubah peta tua atau paradigma, dan kemampuan untuk berpikir *out of the box* (berpikir di luar kotak). Mereka memiliki kemapuan untuk berpikir cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka yang luas dan sistematik, melihat gambaran besar, seluruh sistem, dan mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan resiko untuk mewujudkan visi.

d. Imajinatif. Pemimpin visioner mampu membuat "lompatan mental" yang mengambil "apa yang sekarang" menjadi "apa yang bisa atau seharusnya".

e. Optimis dan antusias. Pemimpin visioner bekerja pada premis bahwa ini adalah saat terbaik untuk hidup, bahwa dunia ini penuh dengan peluang dan bahwa kebanyakan hal itu mungkin.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Komunikator yang baik. Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan dengan jelas kepada *stakeholder* gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi.

5. Dimensi Kepemimpinan Visioner

Nanus mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi yang membentuk kepemimpinan visioner, yaitu:[43]

a. Sebagai penentu arah *(direction setter)* yakni peran dimana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari *"get-go"*

b. Agen perubahan *(change agent)* yakni merupakan peran penting. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah.

c. Juru bicara *(spokeperson)* yakni seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan.

[43] Diakses pada tanggal 27 maret 2018 oleh Neti Nuraida, *Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Karyawan Puskesmas*. http://digilib.uinsby.ac.id/20652/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Mentor *(coach)* yakni seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang nyata.

6. Indikator Kepemimpinan Visioner

Selain karakteristik kepemimpinan visioner juga terdapat beberapa indikator kepemimpinan visioner diantaranya sebagai berikut:[44]

a. Berwawasan ke depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performence* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan kongkrit yang sistematis.

b. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi rsiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Memandang sumberdaya, terutama sumberdaya manusia sebagai aset yang berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka.

c. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi.

d. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk

[44] Fahmi Alaydroes *Kepemimpinan Visioner*. Hal.31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berubah, bergerak ke *new place.* Mampu memberi inspirasi dan memotivasi orang lain untuk bekerja kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik

e. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energi, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual.

f. Membangun hubungan *(relationship)* secara efektif, memberikan penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus diperhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan hangat layaknya keluarga. Sangat responsiv terhadap kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka.

g. Inovatif dan proaktif dalam menemukan dunia baru. Membantu merubah dari cara berfikir yang konvensional *(old mental maps)* ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosa-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif. *(out-box thingking).* Lebih bersikap aspiratif dalam menggayungkan langkah perubahan dari pada sekedar reaktif kejadian-kejadian. Berupaya sedapat mengkin menggunakan *win-win* dari pada *win-lose.* [45]

[45] Djoko Hartono & Wahyu Priyanti, *Kepemimpinan Visioner; Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing Di Era Globalisasi,* (Surabaya : Ponpes Jagad ‘Alimussirry, 2014). Hal, 31-33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Hakikat Iklim Kerja

Iklim kerja terjemahan dari bahasa inggris *working climate* atau *working environment.* Iklim kerja merupakan suatu lingkungan dan prasarana manusia di mana didalamnya anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.[46] Atau dengan kata lain iklim kerja merupakan ligkungan manusia dimana manusia bekerja. Berdasarkan definisi diatas menjelaskan bahwa iklim kerja muncul karena suatu proses interaksi di antara anggota organisasi yang kemudian memunculkan karakteristik organisasi tersebut dan beberapa hal penting yang perlu dicatat dari pengertian iklim kerja di atas adalah :

1. Berkaitan dengan persepsi mengenai iklim kerja berdasarkan atas apa yang dijalankan dan dipercayai oleh anggota organisasi. Bila anggota organisasi telah biasa dengan otoritas yang tinggi dari atasan misalnya maka tindakan para anggota organisasi akan selalu berdasarkan iklim seperti itu.
2. Hubungan antara karakteristik organisasi lainnya dengan tindakan atasan dan iklim yang dihasilkan.

Secara umum diakui bahwa iklim kerja merupakan faktor penting terhadap perilaku anggota organisasi itu sendiri. Iklim kerja yang sejuk dan harmonis telah memberikan inspirasi dalam bekerja. Iklim kerja cenderung bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat, sehingga dibutuhkan kemampuan pemimpin dan pegawai dalam

[46] Diakses Pada Tanggal 21 Maret 2018 Oleh Dedeh Sofia Hasanah, Dkk Jurnal Penelitian Pendidikan . http://jurnal.upi.edu/file/8-Dedeh_Sofia_Hasanah.pdf

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada instansi. Iklim kerja dapat berpengaruh terhadap sikap maupun pandangan pegawai. Iklim kerja yang kondusif serta rasa nyaman yang dirasakan para pegawai dapat menimbulkan kepercayaan sehingga karyawan ingin memberikan yang terbaik bagi instansi. Iklim kerja yang kondusif memberikan pengaruh positif terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, dan sebaliknya iklim kerja yang tidak kondusif dapat menghambat laju dalam mencapai tujuannya.[47]

Iklim kerja yang kondusif akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja secara keseluruhan. Sebagai contoh, jika komunikasi tidak terbangun dengan baik, akan banyak terjadi kesalah pahaman, baik antara bawahan dan atasan maupun antar bawahan itu sendiri. Akibatnya, lembaga pendidikan tidak lagi bisa menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Masing-masing orang tidak lagi bisa menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Masing-masing orang tidak lagi memerhatikan satu sama lain, masing-masing bekerja secara individual sehingga membuat suasana kerja tidak harmonis. Jika hal ini terjadi, akan sulit mengharapkan mereka untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong guru dan karyawan bekerja

[47] Di Akses Pada Tanggal 21 Maret 2018 Oleh Aisyatur Rahmah & Meylia Elizabeth Ranu, *Peran Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan,*
Jurnal Administrasi http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/article/6423/55/article.pdf

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan senang dan meningkatan tanggungjawab mereka secara maksimal.[48] Berikut akan dijelaskan tentang iklim kerja:

Iklim dalam kamus besar bahasa indonesia (KBBI) berarti keadaan hawa (suhu, kelembapan, awan, hujan, dan sinar matahari) pada suatu daerah dalam jangka waktu yang agak lama.[49] Sedangkan kerja dalam kamus besar bahasa indonesia (KBBI) berarti kegiatan melakukan sesuatu; yang dilakukan (diperbuat).

Iklim kerja guru adalah suasana kerja di tempat mereka bekerja ditandai dengan adanya rasa aman, tenang, tentram, terjadi interaksi yang baik antar personil, adanya keterbukaan, terciptanya suasana keterbukaan, rasa tanggungjawab dan kepuasan kerja.[50]

Brown dan Wallace menyimpulkan dua pendapat yang berkaitan tentang iklim kerja :[51]

1. Iklim kerja merupakan sebuah perangkat yang mampu menggambarkan keadaan sebuah organisasi, membedakannya dengan yang lain dan mempengaruhi keadaan individu di dalam organisasi tersebut.

---

[48] Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* (Jakarta : Erlangga Grup , 2013), Hal. 51.

[49] Di Akses Pada Tanggal 21 Maret 2018 (Kamus Besar Bahasa Indonesia)KBBI https://kbbi.web.id/iklim

[50] Diakses Pada Tanggal 21 Maret 2018.Oleh Ketut Darmada, *Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Se Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana*. E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/4694

[51] Diakses Pada Tanggal 21 Maret 2018.Oleh Ketut Darmada, *Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Se Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana*. E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/4694

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kualitas lingkungan internal ternyata memiliki jangka waktu yang lebih lama dan membedakannya dengan yang lain. Iklim kerja berasal dari perilaku dan hal-hal yang menjadi kebiasaan di dalam organisasi, serta dirasakan pula oleh anggota organisasi. Keadaan itu berperan untuk menafsirkan situasi dan berlaku sebagai sumber penekanan dalam pengarahan aktivitas.

Berbagai macam definisi tentang iklim kerja dapat menjadi pemahaman bahwa iklim kerja erat kaitannya dengan tiga hal : lingkungan internal organisasi, individu dalam organisasi, dan karakteristik khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

1. Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim Kerja

Iklim organisasi sekolah merupakan perasaan yang dirasakan oleh guru, staff, dan para peserta didik dalam satu lembaga pendidikan. Iklim akan mempengaruhi pola tingkah laku para anggota organisasi yang dirasakannya sebagai dasar untuk menerjemahkan situasi serta merupakan sumber tekanan bagi aktivitas kepemimpinan.

Iklim organisasi *(organizational climate)* yang terdapat dalam lembaga pendidikan dapat memberikan pengaruh terhadap :

a) Belajar mengajar
b) Sikap dan moral
c) Kesehatan mental
d) Produktivitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e) Perasaan percaya dan pengertian, serta

f) Perubahan dan pembaruan.

Menciptakan iklim kerja sekolah yang kondusif tidak terlepas dari upaya kepala sekolah dalam membentuk suasana sekolah yang sehat. Iklim kerja yang sehat adalah yang memiliki kerangka kerja yang menggambarkan secara umum tentang suasana sekolah. Organisasi sekolah yang kondusif memerlukan perhatian dan kerja keras seluruh pengelola sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangannya yang diarahkan pada terbentuknya sekolah yang kompetitif dan bermutu.

Lembaga sekolah yang sehat akan terus melakukan upaya-upaya untuk bertindak secara efektif sehingga dapat berkembang menjadi lembaga sekolah yang kuat. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Hoy dan Miskel[52] bahwa organisasi yang sehat sebagai sosok organisasi yang tidak saja mampu bertahan dalam lingkungannya tetapi pada gilirannya mampu mengatasi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan selanjutnya bisa berkembang serta dapat meingkatkan segala kemampuan untuk bertahan dalam mengatasi segala permasalahan yang dihapainya.

Kepala sekolah atau madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif diperlukan beberapa kompetensi sebagai berikut :

a. Menata lingkungan fisik sekolah

1) Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman

[52] Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta : Ar Ruzz Media, 2016), hal 249-251.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Menggerakkan semua warga sekolah untuk menciptakan kebersihan, ketertiban, keamanan dan kerindangan.

b. Membentuk suasana dan iklim kerja

1) Menciptakan suasana kerja yang kondusif

2) Menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis

3) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif akademis

c. Menumbuhkan budaya kerja

1) Menumbuhkan budaya kerja yang kuat

2) Menumbuhkan budaya profesional warga masyarakat

3) Menghargai dan mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah[53]

Dalam menggalang iklim kerja di sekolah yang kondusif, sosok kepala sekolah harus bertindak sebagai motivator. Kepala sekolah perlu memikirkan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengatur suasana kerja, sebagaimana kepala sekolah menjadi pimpinan teratas untuk

[53] (SKKS) Strandar Kompetensi Kepala Sekolah 2007.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi agar tujuan dapat tercapai. Kinerja kepala sekolah dalam mengatur suasana kerja di sekolah dapat di nilai melalui hal hal berikut :[54]

a. Mampu menciptakan hubungan yang harmonis pada sesama pendidik.
b. Mampu menciptakan hubungan sesama tenaga kependidikan yang harmonis.
c. Mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dan lingkungan.

2. Indikator Iklim Kerja yang Sehat

Karakteristik yang menunjukkan bahwa sekolah memiliki iklim kerja yang sehat didasarkan pada :[55]

a. Tujuan sekolah yang dinyatakan secara ekplisit dan jelas sehingga diterima oleh masyarakat.
b. Para guru dan murid merasa puas dan bangga terhadap sekolahnya.
c. Menyikapi lingkungan secara aktif dan positif.
d. Terbentuknya *team work* yang melibatkan semua unsur untuk mendukung dan membantu tercapainya tujuan sekolah.
e. Hubungan antara guru yang harmonis
f. Perlakuan pemimpin yang manusiawi, dan
g. Peraturan birokrasi diciptakan menjadi menyenangkan.

Menurut Model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:[56]

[54] Ibid, hal. 73.
[55] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, (Yogyakarta : Aditya Media Publishing, 2004), hal. 292.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Dimensi Psikologikal

Dimensi psikologikal yaitu, meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri.

b. Dimensi Struktural

Dimensi struktural yaitu, meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.

c. Dimensi Sosial

Dimensi sosial yaitu, meliputi interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dukungan dan imbalan.

d. Dimensi Birokratik

Dimensi birokratik yaitu, meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Iklim kerja yang sehat dan harmonis pada dasarnya memiliki banyak dorongan faktor budaya luar. Kepala sekolah selaku pemimpin di sekolah tidak berbuat sewenang-wenang, melainkan pendekatan persuasif melalui "empan mapan dan tepa-slira". Misalkan kepala sekolah selaku pemimpin membuka peluang kepada guru dan staff untuk menyampaikan saran dan kritik secara terbuka, tetapi dengan tetap menggunakan etika budaya.

Rendahnya konflik guru, tidak adanya vandalisme murid, tidak adanya protes guru, tidak banyak keluhan guru menjadi indikasi bahwa

[56] Diakses pada tanggal 27 maret 2018 oleh Darman Syarif, *Teori Teori Manajemen Dan Organisasi* http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.co.id/2015/12/iklim-organisasi.html

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

iklim sekolah sehat. Bahkan terdapatnya suasana kerja harmonis, para murid antusias dalam belajar, prestasi belajar murid terus meningkat, guru-guru bergairah dalam mengajar, guru-guru senantiasa memberi dukungan pada program kepala sekolah dan suasana belajar yang baik dan nyaman, kesemuanya menjadi indikasi bahwa iklim kerja dan belajar keadaanya sehat.[57]

Imron Arifin dalam penelitiannya di tiga sekolah dasar menyimpulkan beberapa dimensi iklim kerja yang kondusif,[58] yang dipusatkan pada sepuluh dimensi sebagai berikut:

a. Fokus pada tujuan *(goal focus).*

b. Kelayakan komunikasi *(communication eduquacy)*

c. Optimalisasi pemerataan kuasa secara adil *(optimal power equalization).*

d. Pemanfaatan sumber daya *(resources utilization)*

e. Kekompakan *(cohiseveness)*

f. Semangat kerja *(morale)*

g. Inovasi *(innovativeness)*

h. Otonomi *(autonomy)*

i. Adaptasi *(adaptation),* dan

j. Memecahkan masalah secara memadai *(problem solving adequacy)*

Sepuluh dimensi ini telah tercipta pada ketiga sekolah tersebut berdasarkan nilai-nilai setempat dan islam yang mereka anut. Salah satu

[57] Ibid,hal. 293.
[58] Ibid, hal. 294.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

faktor pendorong terciptanya kondisi positif ini adalah keteladanan kepala sekolah yang mampu menciptakan iklim yang menimbulkan rasa "tepa-selira" diantara komunitas sekolah. Pola budaya inilah yang berdampak positif pada terciptanya iklim kerja yang sehat pada ketiga sekolah tersebut. [59]

Korelasi antara sekolah efektif dengan iklim kerja yang posifiti telah diteliti oleh Brookover, dkk yang menyimpulkan bahwa sekolah yang iklim kerja dan iklim belajarnya positif memiliki prestasi murid yang tinggi, dan hal ini terjadi baik pada masyarakat berpengahasilan tinggi maupun rendah.[60]

C. Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner dengan Iklim Kerja

Goleman dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan visioner yang sangat mempengaruhi iklim dan kinerja organisasi.[61] Seorang pemimpin visioner akan menciptakan iklim kerja yang baik melalui visi dan tujuan yang telah ditetapkan, misalkan dalam pemberian tugas dan tanggungjawab terhadap staf tepat dan benar, dengan begitu staf/bawahan akan bekerja dan melaksanakan tugasnya efektif dan efisien.

---

[59] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, (Yogyakarta : Aditya Media Publishing, 2004), hal. 294.

[60] Brookover, Dkk. 1982.

[61] Kadim Masaong, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Untuk Meraih Kesuksesan Yang Gemilang)*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hal. 184.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Iklim kerja yang kondusif akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja keseluruhan, untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus bertindak secara tepat dan benar. Apabila pemimpin bertindak salah maka untuk mengaharapkan staf dan bawahan bekerja secara professional pun akan rendah, hal tersebut diakibatkan oleh kondisi dan lingkungan kerja yang tidak efektif.[62]

Dalam membentuk atau menciptakan iklim kerja yang kondusif sangat berhubungan erat dengan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengatur suasana kerja, sebagaimana kepala sekolah menjadi pimpinan teratas untuk mempengaruhi agar tujuan dapat tercapai.[63] Dalam hal ini kepala sekolah untuk mencapai tujuan tersebut harus memiliki kriteria kepemimpinan visioner yang mampu menciptakan visi dan misi yang sesuai dengan realita dan dapat menghadapi perubahan yang terjadi di masa mendatang sehimgga tujuan sekolah dapat tercapai dan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Kepala sekoalah yang memiliki kriteria gaya kepemimpinan visioner dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dapat dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut:[64]

1. Mampu menciptakan hubungan yang harmonis pada sesama pendidik.
2. Mampu menciptakan hubungan sesama tenaga kependidikan yang harmonis.

[62] Ikbal Barlian *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* (Jakarta : Erlangga Grup , 2013), hal. 51.
[63] Ibid, hal. 73.
[64] Ibid, hal 73.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dan lingkungan.

D. Landasan Teori

Praktik kepemimpinan atasan setiap hari sangat memengaruhi ilkim khususnya dalam suasanan bekerja organisasi. Menurut Stinger, terdapat tiga alasan mengapa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi/sekolah.

1. Kepemimpinan merembes ke semua unit dan aktivitas organisasi. Faktor-faktor penentu iklim organisasi lainnya seperti pengaturan organisasi dan strategi dikomunikasikan kepada anggota organisasi melalui kata-kata dan tindakan manajer atau pemimpin kelompok kerja yang diekspresikan sebagai pemimpin.
2. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terhadap iklim kerja organisasi terutama suasana dalam bekerja.
3. Kepemimpinan merupakan faktor penenutu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan iklim kerja organisasi dan dari sini kinerja dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan.[65]

Perilaku kepala sekolah dalam memimpin memengaruhi iklim kerja organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Untuk bertindak sebagaimana yang diharapkan agar tujuan sekolah dapat tercapai sejatinya

[65] Wirawan, *Budaya Dan Iklim Organisasi , Teori Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta : Salemba Empat, 2008), Hal. 139.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan visioner. Hal itu akan menjadikan dan membangun suasana bekerja yang nyaman terhadap staf. Stringer mengemukakan hubungan kepemimpinan dengan iklim kerja/organisasi, motivasi, dan kinerja dalam tampilan gambar dibawah ini.[66]

Gambar

Kerangka pemikiran

Mulyasa menjelaskan bahwa budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif kepala sekolah sebagai seorang pemimpin hendaknya memperhatikan prinsip prinsip sebagai berikut :[67]

a. Para pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.

b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para pendidik sehingga mereka mengetahui tujuan

[66] Ibid, Hal. 138.

[67] Wirawan, *Budaya Dan Iklim Organisasi , Teori Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta : Salemba Empat, 2008), Hal. 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaannya, para pendidik juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.

c. Para karyawan harus selalu diberitahu tentang pencapain hasil dari setiap pekerjaannya.

d. Pemberian hadiah lebih banyak dilakukan. Hukuman diberikan bila ada perlu yang merusak suasana organisasi sekolah secara luas.

e. Perlu lebih banyak usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan sosiologi, psikologis, dan fisik para pendidik, agar mereka memperoleh kepuasan dari perilaku pemimpinnya sebagai iklim kerja yang baik[68]

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah pernyataan hubungan antara variabel dengan variabel, yang bersifat sementara atau bersifat dugaan, atau yang masih lemah. [69]Hipotesis masih akan diuji kebenarannya dengan menggunakan data-data yang paling berguna untuk membuktikan kebenaran dari pada hipotesis itu sendiri.

---

[68] Ikbal Barlian *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* (Jakarta : Erlangga Grup , 2013), hal. 71.

[69] Muslich Anshori & Sri Iswati, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Surabaya : Airlangga University Pers, 2009), hal. 45.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan tinjauan teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis sebagai pendugaan sementara dalam penelitian ini sebagai berikut:

Ho= tidak ada hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja

Ha= ada hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja

Hipotesis nol yang dilambangkan dengan Ho di atas menyatakan tidak ada hubungan antara variabel X yaitu kepemimpinan visioner dan variabel Y yaitu iklim kerja yang akan diteliti. Lawan kata dari hipotesis nol adalah hipotesis alternatif yang dilambangkan dengan Ha yang menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja. Salah satu dari kedua hipotesis di atas pasti ada yang diterima dan ada yang ditolak apabila hipotesis nol diterima maka hipotesis alternatif otomatis ditolak, begitupun berlaku sebaliknya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk menguji hipotesis penelitian, sebelumnya akan dilakukan pengidentifikasian variabel-variabel yang diambil dalam penelitian ini. Metode penelitian kuantitatif yang penulis gunakan adalah penelitian korelasional yang ditujukan untuk mengetahui hubungan suatu variabel dengan variabel lain.[70] Penelitian kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausal), sehingga dalam penelitian ini ada variabel independen dan dependen.[71]

a. *Variabel independen* : variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus, prediktor, antecedent.* Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). [72]

b. *Variabel dependen* : sering disebut sebagai *output,* kriteria, konsekuen. Dalam bahasa indonesia sering disebut sebaga variabel

[70] Nana Syaodih Sukmadita, *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013).

[71] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2016). Hal . 19.

[72] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen,* (Bandung : Alfabeta, 2014), hal. 96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.[73]

Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan

Variabel dalam suatu penelitian, ditentukan oleh landasan teori dan ditegaskan oleh hipotesis penelitian. Adapun kedudukan masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel bebas (X) : Kepemimpinan Visioner

Variabel terikat (Y) : Iklim Kerja

Pada penelitian kali ini alat ukur yang digunakan untuk mengukur setiap variabel merupakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.[74] Dalam penelitian ini, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variable.[75] Peneliti dalam penelitian kali ini menggunakan skala likert dengan menggunakan empat kategori jawaban yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), ragu ragu (RG), tidak setuju (TS), dan sangat

[73] Ibid, hal. 61

[74] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 93)

[75] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung : Alfabeta, 2014), 168.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak setuju (STS). [76]Untuk keperluan analisis kuantitatif setiap pernyataan responden diberi nilai lima tingkatan/skor, yaitu :[77]

Tabel 3.1
Skor jawaban kuisioner

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

2. Definisi Operasional

a. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.[78]

Kepemimpinan visioner dalam hal ini sangat dibutuhkan untuk memberikan dan mewujudkan yang terbaik bagi lembaga. Untuk mewujudkan cita-cita lembaga maka diperlukan seorang

[76] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 93)

[77]Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen,* (Bandung : Alfabeta, 2014), 168.

[78] Nurul Hidayah *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah; Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,* (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), Hal. 62.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemimpin yang dapat menciptakan suasana bekerja yang kondusif.

Untuk mengukur kepemimpinan visioner dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

Tabel 3.2
Blue print skala *kepemimpinan visioner*

No	Dimensi	Indikator	No Item		Jumlah
			Fav	Unfav	
1.	Penentu arah	Berwawasan ke depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performence* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan kongkrit yang sistematis	1, 8, 9, 12, 17, 20, 26, 29, 30	-	9
2.	Agen perubahan	Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi rsiko. Memandang sumberdaya sebagai aset yang berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka, mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan, Mampu memberi inspirasi dan memotivasi orang lain untuk bekerja kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik.	2, 7, 10, 16, 24, 27	27	7
3.	Juru bicara	Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi, memiliki hubungan baik dengan masyarakat	4, 5, 11, 14, 15, 18, 22	6	8
4.	Mentor	Inovatif dan proaktif dalam menemukan dunia baru. Membantu merubah dari cara berfikir yang konvensional ke paradigma baru yang dinamis. Berfikir yang kreatif dan produktif. Lebih bersikap menerima aspiratif bawahan.	3, 13, 19, 21, 23, 25, 28	-	7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Iklim kerja merupakan sebuah perangkat yang mampu menggambarkan keadaan sebuah organisasi, membedakannya dengan yang lain dan mempengaruhi keadaan individu di dalam organisasi tersebut. Iklim kerja yang kondusif merupakan harapan bagi staf dan karyawan, hal itu ditimbulkan oleh bagaimana kepala sekolah memimpin.[79]

Iklim kerja yang kondusif akan mempengaruhi kinerja staf dan karyawan, apabila suasana bekerja tersebut menyenangkan maka tidak dapat dipungkiri bahwa staf dan karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar. Untuk itu agar terciptanya iklim kerja yang kondusif dibutuhkan pemimpin yang bisa menciptakan atmosfir yang positif melalui dari gaya kepemimpinan visioner sehingga tujuan yang ditetapkan dapat terwujud secara efektif dan efisien. Untuk mengukur iklim kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

Tabel 3.3
Blue print skala *iklim kerja*

No	Dimensi	Indikator	No Item		Jumlah
			Fav	Unfav	
1.	Psikologikal	Menyikapi lingkungan secara aktif dan positif.	1, 5, 6, 14, 15, 21	-	6
2.	Struktural	Terbentuknya *team work* yang melibatkan semua unsur untuk mendukung dan membantu	4, 9, 10, 11, 24, 25, 28	29	8

[79] Diakses Pada Tanggal 21 Maret 2018.Oleh Ketut Darmada, *Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Se Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana*. E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha
https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/4694

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		tercapainya tujuan sekolah			
3.	Sosial	Hubungan antara guru yang harmonis, Tujuan sekolah yang dinyatakan secara ekplisit dan jelas sehingga diterima oleh masyarakat	3, 7, 11, 14,	23	5
4.	Birokratik	Perlakuan pemimpin yang manusiawi, dan peraturan birokrasi diciptakan menjadi menyenangkan	2, 7, 13, 17, 18, 20, 22, 26	19, 27, 30	11
		Total			30

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Ada banyak cara untuk mengartikan populasi, namun demikian secara substansi bermakna sama. Populasi ada wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.[80] Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga bisa organisasi, binatang, hasil karya manusia, dan benda-benda alam lainnya. Pengertian populasi yang lebih komplek adalah bahwa populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek itu.

Sebuah populasi dengan jumlah individu tertentu dinamakan populasi *finit*. Sedangkan jumlah individu dalam kelompok tidak

[80] Muslich Anshori & Sri Iswati, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Surabaya : Airlangga University Pers, 2009), hal. 92

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai jumlah yang tetap, atau jumlahnya tidak terhingga, disebut populasi *infinit.*[81]

Bagian dari populasi adalah sampel yang kemudian dianalisis dan ditarik kesimpulannya. Kesimpulan tersebut berlaku untuk populasi. Pada kesempatan kali ini peneliti mengambil subyek populasi adalah semua karyawan di sekolah dalam hal ini meliputi guru, dan tenaga kependidikan dengan jumlah 52 orang. Dalam penelitian ini, jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka peneliti mengambil semua populasi untuk dijadikan sampel yaitu 52 orang.

Tabel 3.4
Data karyawan di SMP Negeri 32 Surabaya

	Jumlah (N)	**Persentase (%)**
Guru	35	67
Karyawan	17	33
Total	52	100

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.[82] Pada penelitian kali ini peneliti tidak menggunakan sampel, karena jumlah populasi tidak mencapai 100.

C. Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua hal yang utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian. *Kualitas instrumen penelitian,* dan *kualitas pengumpulan data.*

[81] Ibid, hal. 92
[82] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2016). Hal . 118.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kualitas isntrumen penelitian berkanaan dengan validitas dan reiabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data.[83]

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Pengumpulan data bisa dilakukan menggunakan beberapa cara. Bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), *kuesioner* (angket), *observasi* (pengamatan).[84]

Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Angket (kuesioner)

   Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.[85] Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.[86]

---

[83] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2016). Hal . 137.

[84] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen,* (Bandung : Alfabeta, 2014), hal. 223.

[85] Ibid,hal. 230

[86] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2016). Hal . 142.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peneliti menggunakan teknik kuesioner dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden, yaitu seluruh karyawan dalam hal ini meliputi guru, dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 32 Surabaya. Kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan merupakan hal yang penting.

2. Dokumentasi

   Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan.

3. Wawancara (interview)

   Esterberg mendefinisikan interview adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.[87]

   Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.[88]

D. Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian, instrumen atau alat ukur untuk pengumpulan data mempunyai kedudukan atau peran yang sangat penting. Hal ini

[87] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen,* (Bandung : Alfabeta, 2014), hal.384

[88] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2016). Hal . 137

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti, dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Benar tidaknya data tergantung pada baik atau tidaknya intrumen pengumpulan data. Instrumen yang harus memenuhi dua persyaratan penting, yakni valid dan reliabel (sahih dan handal).[89]

1. Validitas

   Validitas adalah pertimbangan yang paling utama dalam mengevaluasi kualitas tes sebagai instrumen ukur.[90] Pada perkembangan lebih lanjut, validitas lalu dipandang sebagai suatu karakteristik skor tes dan bukanlah karakterisitik tes ataupun karakteristik skor tes.

   Penilaian validitas masing-masing butir aitem pernyataan dapat dilihat dari nilai *corrected item-total correlation* masing-masing butir pernyataan aitem.[91] Adapun syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat validitas adalah apabila nilai daya diskriminasi aitem sama dengan atau lebih dari 0,3. Jadi apabila korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan gugur atau tidak dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data.

[89] Muslich Anshori & Sri Iswati, *Metodologi Penelitian Kuantitatif,* (Surabaya : Airlangga University Pers, 2009), hal. 74.
[90] Azwar, S, *Reliabilitas & Validitas*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015)
[91] Azwar, S, *Reliabilitas & Validitas*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peneliti melakukan *try out* instrumen ini dimaksudkan agar memiliki kesetaraan subjek pada sampel yang akan peneliti gunakan untuk mengukur variabel-variabel diatas. *Try out* skala kepemimpinan visioner dan iklim kerja diberikan kepada sepuluh karyawan di SMP Negeri 13 Surabaya.

a. Uji Validitas *Try Out* Skala Kepemimpinan Visioner

Skala kepemimpinan merupakan skala yang dibuat dengan mengacu pada definisi operasional dan telah melalui penilaian ahli *(expert judgment).* Tujuan peneliti melakukan *try out* instrument ini untuk mengetahui butir butir aitem yang terseleksi agar dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data mendapatkan nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi dan benar-benar dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data untuk penelitian lanjutan.

Tabel 3.5
Sebaran Aitem Valid dan Gugur Skala Kepemimpinan Visioner

Aitem	**Tabel Perbandingan**	***Corrected Aitem-Total Correlation***	**Keterangan**
1	0.3	.820	Valid
2	0.3	.276	Tidak valid
3	0.3	.728	Valid
4	0.3	.751	Valid
5	0.3	.582	Valid
6	0.3	.219	Tidak valid
7	0.3	.616	Valid
8	0.3	.708	Valid
9	0.3	.751	Valid
10	0.3	.847	Valid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

11	0.3	.751	Valid
12	0.3	.751	Valid
13	0.3	.452	Valid
14	0.3	.879	Valid
15	0.3	.847	Valid
16	0.3	.633	Valid
17	0.3	.847	Valid
18	0.3	.847	Valid
19	0.3	.847	Valid
20	0.3	.847	Valid
21	0.3	.879	Valid
22	0.3	.542	Valid
23	0.3	.824	Valid
24	0.3	.847	Valid
25	0.3	.879	Valid
26	0.3	.862	Valid
27	0.3	.521	Valid
28	0.3	.672	Valid
29	0.3	.862	Valid
30	0.3	.824	Valid

Berdasarkan hasil *try out* skala kepemimpinan visioner dari 30 aitem terdapat 28 aitem yang valid, yaitu aitem nomor 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30. Adapun aitem yang memiliki daya deskriminasi aitem kurang dari 0,3 yaitu nomor 2 dan 6 maka aitem tersebut dinyatakan gugur atau tidak dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.6
Blue Print Skala *Kepemimpinan Visioner* Setelah Dilakukan *Try Out*

No	Dimensi	Indikator	No Item		Jumlah
			Fav	Un fav	
1.	Penentu arah	Berwawasan ke depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performence* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan kongkrit yang sistematis	1, 6, 7, 10, 15, 18, 24, 27, 28	-	9
2.	Agen perubahan	Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi rsiko. Memandang sumberdaya sebagai aset yang berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka, mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan, Mampu memberi inspirasi dan memotivasi orang lain untuk bekerja kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik.	5, 8, 14, 22	25	5
3.	Juru bicara	Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi, memiliki hubungan baik dengan masyarakat	3, 4, 9, 12, 13, 16, 20	-	7
4.	Mentor	Inovatif dan proaktif dalam menemukan dunia baru. Membantu merubah dari cara berfikir yang konvensional ke paradigma baru yang dinamis. Berfikir yang kreatif dan produktif. Lebih bersikap menerima aspiratif bawahan.	2, 11, 17, 19, 21, 23, 26	-	7
		Total			28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Uji Validitas *Try Out* Skala Iklim Kerja

Skala iklim kerja merupakan skala yang dibuat dengan mengacu pada definisi operasional dan telah melalui penilaian ahli *(expert judgment).*[92] Tujuan peneliti melakukan *try out* instrument ini untuk mengetahui butir butir aitem yang terseleksi agar dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data mendapatkan nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi dan benar benar dapat digunakan sebagai instrument pengumpul data untuk penelitian lanjutan.

Tabel 3.7
Sebaran Aitem Valid dan Gugur Skala Iklim Kerja

Aitem	**Tabel Perbandingan**	***Corrected Aitem-Total Correlation***	**Keterangan**
1	0.3	.719	Valid
2	0.3	.719	Valid
3	0.3	.684	Valid
4	0.3	.384	Valid
5	0.3	.719	Valid
6	0.3	-.081	Tidak valid
7	0.3	.548	Valid
8	0.3	.849	Valid
9	0.3	.626	Valid
10	0.3	.822	Valid
11	0.3	.822	Valid
12	0.3	.535	Valid
13	0.3	.849	Valid
14	0.3	-.506	Tidak valid
15	0.3	.537	Valid
16	0.3	.548	Valid
17	0.3	.537	Valid
18	0.3	.741	Valid

[92] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2016). Hal . 125.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

19	0.3	.409	Valid
20	0.3	.633	Valid
21	0.3	.391	Valid
22	0.3	.849	Valid
23	0.3	.464	Valid
24	0.3	.528	Valid
25	0.3	.822	Valid
26	0.3	.822	Valid
27	0.3	.577	Valid
28	0.3	.537	Valid
29	0.3	.643	Valid
30	0.3	.643	Valid

Berdasarkan hasil *try out* skala kepemimpinan visioner dari 30 aitem terdapat 28 aitem yang valid, yaitu aitem nomor 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30. 3 aitem yang memiliki daya deskriminasi aitem kurang dari 0,3 yaitu nomor 6 dan 14. Maka aitem tersebut dinyakatakn gugur atau tidak dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data.

Tabel 3.8
Blue Print Skala Iklim Kerja Setelah Dilakukan *Try Out*

No	**Dimensi**	**Indikator**	**No Item**		**Jumlah**
			Fav	**Unfav**	
1.	Psikologikal	Menyikapi lingkungan secara aktif dan positif.	1,5, 13, 19	-	4
2.	Struktural	Terbentuknya *team work* yang melibatkan semua unsur untuk mendukung dan membantu tercapainya tujuan sekolah	4, 8, 9, 10, 22, 23, 26,	27	8
3.	Sosial	Hubungan antara guru yang harmonis, Tujuan sekolah yang dinyatakan secara ekplisit dan jelas sehingga diterima oleh	3, 7, 11, 14,	21	5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		masyarakat			
4.	Birokratik	Perlakuan pemimpin yang manusiawi, dan peraturan birokrasi diciptakan menjadi menyenangkan	2, 6, 12, 15, 16, 18, 20, 24	17, 25, 28	11
		Total			28

Banyaknya aitem yang gugur dari skala kepemimpinan visioner maupun skala iklim kerja dikarenakan ketidak seriusan responden dalam memberikan jawaban, hal ini berdampak pada ketidak konsistenan jawaban responden. Misal responden yang malas mengisi skala secara asal memberikan jawaban setuju pada seluruh aitem dalam skala. Ketidak konsistenan ini berdampak buruk pada nilai koefisien korelasi aitem-total. Menurut Azwar[93] untuk mendapatkan koefisien korelasi yang tinggi patokannya adalah 0,3 dan dibutuhkan konsistensi skor antar aitem.

2. Reliabilitas

Reliabilitas berkaitan dengan pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data (juga mengukur variabel) karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data (ukuran) yang sama. Instrumen yang reliabel atau dapat dipercaya atau handal, akan menghasilkan data yang dipercaya juga.[94]

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah dengan uji statistik *Cronbach Alpha (a)*. Dinyatakan *reliable* jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Untuk mengetahui

[93] Azwar, S, *Reliabilitas & Validitas*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011)
[94] Ibid, hal. 89.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kuesioner tersebut sudah *reliable* akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS.

Tabel 3.9
Hasil Uji Estimasi Reliabilitas

Skala	Koefisien Reliabilitas	Jumlah aitem		Jumlah
		Valid	Gugur	
Kepemimpinan visioner	0,095	28	2	30
Iklim kerja	0,926	28	2	30

Dari hasil *try out* skala kepemimpinan visioner dan iklim kerja yang dilakukan peneliti, maka diperoleh hasil nilai koefesien reliabilitas skala kepemimpinan visioner sebesar 0,965 dimana harga tersebut dapat dinyatakan baik atau reliabel sedangkan untuk skala iklim kerja menunjukkan harga koefisien reliabilitas sebesar 0,926 artinya skala tersebut juga baik atau reliabel digunakan sebagai alat ukur.

E. Analisi Data

Analisi data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri ataupun orang lain.[95]

Analisi data kuantitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya di kembangkan menjadi

[95] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen,* (Bandung : Alfabeta, 2014), hal. 402.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Statistik mempunyai banyak pengertian, diantaranya adalah sebagai sekumpulan metode yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan yang masuk akal dari suatu data. Tujuan penelitian adalah menjawab masalah atau pertanyaan penelitian melalui proses analisis data.[96]

1. Analisis data deskriptif

   Analisis data deskriptif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari bentuk sebaran jawaban responden terhadap keseluruhan konsep yang diukur. Dari sebaran jawaban responden tersebut, selanjutnya akan diperoleh sebuah kecenderungan dari seluruh jawaban yang ada.

   Tujuan dari analisi deskriptif adalah untuk mengetahui deskripsi suatu data seperti rata rata, standat deviasi, varians dan lain lain. Berdasarkan hasil analisi *descriptive statistic* dengan menggunakan program SPSS *for windows versi* 16.00 dapat diketahui skor minimum, skor maksimum, sum statistic, rata rata, standart deviasi dan varians dari jawaban subjek.

2. Analisis Data Kuantitatif

[96] Muslich Anshori & Sri Iswati, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Surabaya : Airlangga University Pers, 2009), hal. 116.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis data penelitian ini menggunakan teknik *product moment* dengan bantuan program SPSS *(Statistical Package for Social Science) for windows*. Adapun alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Subjek

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

a. Profil Sekolah

Lokasi penelitian ini adalah di SMP Negeri 32 Surabaya yang terletak di Jl. A. Yani No.6-8, Wonokromo, Kota SBY, Jawa Timur 60243. Sekolah ini dipimpin oleh bapak Drs. Suwito, M.Pd selaku kepala sekolah SMP Negeri 32 Surabaya. Sekolah tersebut terakreditasi A. Adapun kurikulum yang diterapkan merupakan kurikulum 2013. SMP Negeri 32 Surabaya memiliki luas 7.500. SMP dan memiliki 29 rombel (rombongan belajar).

b. Visi

Terwujudkan insan cerdas yang memiliki keimanan dan karakter serta berwawasan lingkungan

c. Misi

1) Meningkatkan kompetensi dan komitmen siswa, tenaga pendidik dan kependidikan menjadi insan yang cerdas.
2) Meningkatkan pembelajaran dan pemahaman *basic* mata pelajaran, potensi, kreativitas siswa.
3) Memberikan, mengembangkan dan menambah materi mata pelajaran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Membekali keterampilan kewiraan dan kemandirian kepada siswa.
5) Membekali dan mewajibkan kepada siswa melaksanakan ibadah dan amalan agama yang dianut.
6) Mewajibkan siswa mampu membaca dan memahami kitab suci agama yang dianut.
7) Memberikan dan mengenalkan karakter dan kehidupan budaya bangsa Indonesia.
8) Memberikan pendidikan bela dan cinta tanah air lewat pramuka dan kehidupan sehari disekolah maupun di lingkungan masyarakat.
9) Menanamkan jiwa sosial dan kepedulian sesama siswa dan msyarakat sekolah.
10) Menanamkan kepedulian lingkungan sekolah dan rumah serta di masyarakat.
11) Menanamkan kepedulian terhadap peraturan hukum yang berlaku antara lain tertib disekolah, tertib di rumah dan tertib di jalan.

Visi misi tersebut dirumuskan bersama komite sekolah dan *stakeholder* lainnya. *Warga seekolah* sekolah harus mengetahui dan menjalankan visi dan misi yang telah dirumuskan. Untuk mensosialisasikan visi dan misi tersebut banyak cara yang dilakukan termasuk melalui media-media dan akun sekolah, sosialisasi tertulis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti yang dipajang di setiap dinding sekolah, sosialisasi tidak tertulis saat upacara hari senin. Sosialisasi tersebut dilakukan dengan tujuan agar setiap warga sekolah SMP Negeri 32 Surabaya bisa mengetahui dan memiliki rasa tanggungjawab bersama untuk mewujudkan cita-cita sekolah. Setiap awal bulan kepala sekolah selaku pemimpin di SMP Negeri 32 Surabaya melakukan rapat evaluasi terhadap kinerja untuk mengetahui dan memastikan tujuan sekolah telah tercapai atau tidak. Evaluasi tersebut diikuti oleh komite sekolah, tenaga kependidikan dan pendidik, dan siswa (sebagai salah satu perwakilan dari siswa/i).

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di SMP Negeri 32 Surabaya yang meliputi guru dan karyawan yang masih bekerja di sekolah tersebut. Karyawan di SMP Negeri 32 Surabaya berjumlah 52 orang. Penelitian dilakukan dalam rentang waktu mulai 5 April – 18 Mei. Dalam 52 subjek penelitian dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, jabatan dan pendidikan.

2. Pengelompokan Subjek Penelitian

a. Pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin subjek penelitian dikelompokkan menjadi dua, yaitu laki-laki dan perempuan dengan gambaran penyebaran subjek seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.10
Data responden berdasarkan jenis kelamin

	Jumlah (N)	Persentase (%)
Laki-laki	23	44
Perempuan	29	56
Total	52	100

Berdasarkan gambaran diatas, dapat memberikan penjelasan bahwa berdasarkan jenis kelamin 52 responden yang menjadi subjek penelitian, diperoleh 23 responden laki-laki dengan presentase 44% dan diperoleh 29 responden dengan presentase 56%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan.

b. Pengelompokan responden berdasarkan jabatan

Dalam pengelompokan responden berdasarkan jabatan. Peneliti membaginya ke dalam dua bagian yaitu, guru dan karyawan. Didapatkan data bahwa guru di SMP Negeri 32 Surabaya sebanyak 35 orang (laki-laki 14 orang dan perempuan 21 orang), sedangkan data yang didapatkan mengenai karyawan yaitu 17 orang (laki-laki 9 orang dan perempuan 8 orang). Peneliti melakukan pengelompokan tersebut untuk mempermudah mengetahui presentase yang memiliki jabatan sebagai guru dan karyawan. Berikut gambaran umum subjek penelitian berdasarkan jabatan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.11
Data responden berdasarkan jabatan

	Jumlah (N)	Persentase (%)
Guru	35	67
karyawan	17	33
Total	52	100

Berdasarkan tabel 11 diatas, dapat memberikan penjelasan bahwa responden dengan jabatan guru memiliki frekuensi 35 orang dan memiliki presentase 67%, sedangkan responden dengan jabatan karyawan memiliki frekuensi 17 orang dengan presentase 33%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jabatan guru.

c. Pengelompokan responden berdasarkan pendidikan

Dalam mengelompokkan responden berdasarkan pendidikan peneliti membaginya berdasarkan pendidikan terendah hingga tertinggi. Didapatkan data bahwa pendidikan terendah adalah SMP dan tertinggi adalah S2. Peneliti melakukan penelompokan sebanyak dua kelompok dengan tujuan untuk mempermudah mengetahui presentase yang memiliki pendidikan terendah dan tertinggi. Berikut gambaran umum subjek penelitian berdasarkan pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.12
Data responden berdasarkan pendidikan

	Jumlah (N)	Persentase (%)
SMP – SMA	9	17
D2 - S2	43	83
Total	52	100

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan SMP – SMA memiliki frekuensi 9 orang dan memiliki presentase 17%, kemudian pada responden yang berpendidikan D2 – S2 memiliki frekuensi 43 orang dan presentase 83%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden pendidikan antara D2 sampai S2.

B. Deskripsi dan Reliabilitas Data

1. Deskripsi Data

Statistik deskriptif menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian seperti mean, standar deviasi, varian, modus dan lain-lainnya.[97] Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mengetahui deskripsi suatu data seperti skor rata-rata (mean), deviasi standar atau varians, skor minimal dan maksimal. Berdasarkan hasil analisis *descriptive statistic* dengan menggunakan program SPSS *for windows versi* 16.00 dapat diketahui skor minimum, skor maksimum, sum

[97] Dwi priyatno, *Mandiri Belajar SPSS*, (Jakarta : PY Buku Kita, 2009), hal. 50

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

statistic, rata-rata, standar deviasi, dan varians dari jawaban subjek terhadap skala ukur sebagai berikut:

Tabel 4.13
Deskripsi statistik

	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Dev
Kepemimpinan visioner	52	87	53	140	111.71	15.606
Iklim kerja	52	78	58	136	109.58	11.805
Valid N *(liswise)*	52					

Berdasarkan tabel diatas, dapat memberikan penjelasan bahwa jumlah subjek yang diteliti dari skala kepemimpinan visioner dan iklim kerja adalah 52 responden. Diketahui pada skala kepemimpinan visioner memiliki rentang skor (range) sebesar 87, skor terendah (min) adalah 53 dan skor tertinggi (max) adalah 140 dengan rata-rata (mean) sebesar 111,71 serta standar deviasi (std. dev) sebesar 15,606. Sedangkan skala iklim kerja memiliki rentang skor (range) sebesar 78, skor terendah (min) adalah 58 dan skor tertinggi (max) adalah 136 dengan rata-rata (mean) sebesar 109,58 serta standar deviasi (std. dev) sebesar 11,805.

Selanjutnya deskripsi data berdasarkan data pengelompokan subjek adalah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.14
Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

	Jenis kelamin	N	*Mean*	*Std. Deviasi*
Kepemimpinan visioner	laki laki	23	113.52	20.284
	perempuan	29	110.52	10.747
Iklim kerja	laki laki	23	109.83	15.576
	perempuan	29	109.38	7.944

Dari tabel 14 di atas dapat diketahui banyaknya data dari kategori jenis kelamin diperoleh 23 responden laki-laki dan 29 responden perempuan. Pada variabel kepemimpinan visioner nilai rata-rata tertinggi ada pada responden laki-laki dengan nilai *mean* 113.52 dan standar deviasi bernilai 20.284. pada variabel iklim kerja nilai rata-rata tertinggi juga ada pada responden laki-laki dengan nilai *mean* 109.83 dengan standar deviasi bernilai 15.576. Berdasarkan data deksripsi jenis kelamin pada variabel kepemimpinan visioner dinyatakan bahwa hasil rata-rata perempuan lebih rendah dari pada laki-laki yaitu nilai *mean* 110.52 dengan nilai standar deviasi sebesar 10.747 dan pada veriabel iklim kerja diketahui bahwa responden perempuan juga memilki rata-rata yang lebih rendah dari pada laki-laki yaitu dengan nilai *mean* 109.38 dengan nilai standar deviasi yaitu 7.944 . Diperkirakan hal tersebut karena responden perempuan kurang terbuka terhadap hubungan dengan teman sejawat, atasan dan bawahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Deskripsi responden berdasarkan jabatan

Tabel 4.15
Deskripsi responden berdasarkan jabatan

	Jabatan	N	*Mean*	*Std.Deviasi*
Kepemimpinan Visioner	Guru	35	113.09	11.291
	Karyawan	17	108.88	22.198
Iklim kerja	Guru	35	111.00	8.868
	Karyawan	17	106.65	16.232

Tabel 15 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan jabatan didapat 35 responden yang memiliki jabatan sebagai guru dan 17 responden memiliki jabatan sebagai karyawan. Pada variabel kepemimpinan visioner diketahui rata-rata tertinggi ada pada responden yang jabatannya sebagai guru dengan nilai *mean* 113.09 diketahui standar deviasi yaitu 11.291. Sedangkan pada variabel iklim kerja diketahui rata-rata tertinggi ada pada responden dengan jabatan guru dengan nilai *mean* sebesar 111.00 diketahui standar deviasi sebesar 8.868.

Dari tabel di atas diketahui karyawan memiliki rata-rata lebih rendah dari pada responden dengan jabatan guru. Adapun nilai rata-rata responden dengan jabatan karyawan pada variabel kepemimpinan sebesar 108.88 dengan nilai standar deviasi sebesar 22.198. Sedangkan pada variabel iklim kerja responden dengan jabatan karyawan memilki nilai *mean* sebesar 106.65 dengan nilai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

standar deviasi sebesar 16.232. Hal tersebut diperkirakan karena responden yang jabatannya karyawan memiliki jumlah yang lebih rendah dari pada responden dengan jabatan guru yaitu sebanyak 17 responden.

c. Deskripsi responden berdasarkan pendidikan

Tabel 4.16
Deskripsi responden berdasarkan pendidikan

	Pendidikna	N	*Mean*	*Std. Deviasi*
Kepemimpinan Visioner	SMP-SMA	9	112.33	25.040
	D2-S2	43	111.58	13.274

Tabel 16 diatas menunjukkan bahwa banyaknya data dari kategori pendidikan pada variabel kepemimpinan visioner yaitu 9 responden yang berpendidikan SMP-SMA dengan nilai *mean* sebesar 112.33 dengan nilai standar deviasi sebesar 25.040, 43 responden yang berpendidikan D2-S2 dengan nilai *mean* sebesar 111.58, dan memiliki standar deviasi 13.274.

Sedangkan pada variabel iklim kerja yaitu 9 responden yang berpendidikan SMP-SMA dengan nilai *mean* sebesar 107.22 dengan nilai standar deviasi sebesar 19.434, 43 responden yang berpendidikan D2-S2 dengan nilai *mean* sebesar 110.07, dan memiliki standar deviasi 9.789.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari data yang didapat, diketahui bahwa rata-rata tertinggi pada variabel kepemimpinan visioner ada pada responden dengan pendidikan SMP-SMA dengan nilai *mean* sebesar 112.33. Hal tersebut diperkirakan bahwa responden yang berpendidikan D2-S2 kurang terbuka dalam hubungan sosial antara teman sejawat, atasan dan bawahan. Sedangkan pada variabel iklim kerja rata-rata tertinggi ada pada responden yang berpendidikan D2-S2 dengan nilai *mean* sebesar 110.07. Hal tersebut diperkirakan bahwa responden yang berpendidikan SMP-SMA memiliki jumlah orang yang lebih sedikit dari pada D2-S2 yaitu 9 orang.

2. Reliabilitas Data

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data (ukuran) yang sama. Instrumen yang reliabel atau dapat dipercaya atau handal, akan menghasilkan data yang dipercaya juga.[98] Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah dengan uji statistik *Cronbach Alpha (a)*. Dinyatakan *reliable* jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah *reliable* akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS dengan hasil sebagai berikut:

[98] Ibid, hal. 89.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.17
Hasil Uji Estimasi Reliabilitas

Skala	Koefisien Reliabilitas	Jumlah aitem		Jumlah
		Valid	Gugur	
Kepemimpinan visioner	0,095	28	2	30
Iklim kerja	0,926	28	2	30

Berdasarkan hasil statistik diatas, dapat diketahui bahwa pada skala kepemimpinan visioner koefisien reliabilitas diketahui dengan harga sebesar 0,095 yang diketahui bahwa aitem yang valid sebanyak 28 aitem dan gugur sebanyak 2 aitem. Pada skala iklim kerja diketahui koefisien korelasi sebesar 0,926 yang diketahui bahwa aitem yang valid sebanyak 28 aitem dan gugur sebanyak 2 aitem. Dengan jumlah masing-masing aitem pada skala kepemimpinan visioner dan iklim kerja sebanyak 30 aitem.

C. Hasil

Hubungan kepemimpinan Visioner terhadap iklim kerja diperoleh dengan cara menghitung koefisien korelasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis korelasi *product moment* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) *for windows* versi 16.00.

Menurut sugiyono pedoman untuk memberikan interprestasi koefisien korelasi sebagai berikut:[99]

[99] Dwi priyatno, *Mandiri Belajar SPSS,* (Jakarta : PY Buku Kita, 2009), hal. 54.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

0,00 – 0,199 = sangat rendah

0,20 – 0,399 = rendah

0,40 – 0,599 = sedang

0,60 – 0,799 = kuat

0,80 – 1,000 = sangat kuat

Pada penelitian kali ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 1% atau 0,01. Adapun hasil uji statistic korelasi *product moment* sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Uji Korelasi Product Moment

		Kepemimpinan Visioner	Iklim Kerja
Kepemimpinan Visioner	Pearson Correlation	1	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	52	52
Iklim Kerja	Pearson Correlation	.879**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	52	52
**.Signifikansi korelasi berada pada level 0.01 (2-tailed).			

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ada hubungan yang signifikan tentang Kepemimpinan Visioner dengan Iklim Kerja di SMP Negeri 32 Surabaya.

Dari hasil analisis data menggunakan korelasi *product moment* menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada seluruh karyawan yang berjumlah 52 orang di SMP Negeri 32 Surabaya diperoleh skor korelasi 0.879 dengan signifikansi p=0.000 < 0.05. Artinya terdapat hubungan positif antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adanya hubungan positif dapat diartikan semakin tinggi kepala sekolah memimpin dengan gaya kepemimpinan visioner maka akan semakin tinggi iklim/suasana kerja yang kondusif di SMP Negeri 32 Surabaya.

Penelitian ini menunjukkan harga koefisien korelasi sebesar 0.879. Artinya kepemimpinan visioner memiliki pengaruh 80% terhadap iklim kerja. Dengan memperhatikan harga koefisien korelasi sebesar 0.879 berarti sifat korelasinya sangat kuat.

D. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja di SMP Negeri 32 Surabaya. Dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa hipotesis diterima. Artinya terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja.

Penelitian ini menggunakan uji korelasi product moment. Berdasarkan hasil penelitian, korelasi kepemimpinan visioner dan iklim kerja, didapatkan harga signifikansi sebesar 0.000 > 0.05 yang berarti hipotesis alternatif (Ha) diterima dan hipotesis nol (Ho) ditolak. Artinya terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja di SMP Negeri 32 Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan harga koefisien korelasi yang positif yaitu 0.879 maka arah hubungannya adalah positif. hal itu diungkapkan oleh Ikbal Barlian[100] bahwa Dalam membentuk atau menciptakan iklim kerja yang kondusif sangat

[100] Ikbal Barlian *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* (Jakarta : Erlangga Grup , 2013)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan erat dengan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengatur suasana kerja, sebagaimana kepala sekolah menjadi pimpinan teratas untuk mempengaruhi agar tujuan dapat tercapai.

Kepala sekoalah yang memiliki keriteria gaya kepemimpinan visioner dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dapat dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut:[101] *Pertama, m*ampu menciptakan hubungan yang harmonis pada sesama pendidik. *Kedua, m*ampu menciptakan hubungan sesama tenaga kependidikan yang harmonis. *Ketiga*, mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dan lingkungan.

Dari pendapat tersebut dapat membuktikan bahwa kepemimpinan visioner sangat berhubungan erat dengan iklim kerja. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Nannus yang menyatakan bahwa visi merupakan sebuah kebutuhan lembaga karena tanpa visi, karyawan dalam organisasi akan mengalami kebingungan atau berkelakuan menyimpang dari tujuan yang diharapkan. Dengan begitu karyawan dapat memahami perubahan yang sedang terjadi sehingga karyawan lebih nyaman dalam bekerja.

Goleman dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan visioner yang

[101] Ibid, hal 73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sangat mempengaruhi iklim dan kinerja organisasi.[102] Seorang pemimpin visioner akan menciptakan iklim kerja yang baik melalui visi dan tujuan yang telah ditetapkan, misalkan dalam pemberian tugas dan tanggungjawab terhadap staf tepat dan benar, dengan begitu staf/bawahan akan bekerja dan melaksanakan tugasnya efektif dan efisien.

Iklim kerja yang kondusif akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja keseluruhan, untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus bertindak secara tepat dan benar. Apabila pemimpin bertindak salah maka untuk mengaharapkan staf dan bawahan bekerja secara professional pun akan rendah, hal tersebut diakibatkan oleh kondisi dan lingkungan kerja yang tidak efektif.[103]

Perilaku kepala sekolah dalam memimpin memengaruhi iklim kerja yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Untuk bertindak sebagaimana yang diharapkan agar tujuan sekolah dapat tercapai sejatinya kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan visioner. Hal itu akan menjadikan dan membangun suasana bekerja yang nyaman terhadap karyawan.[104]

---

[102] Kadim Masaong, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Untuk Meraih Kesuksesan Yang Gemilang),* (Bandung : Alfabeta, 2011), hal. 184.

[103] Ikbal Barlian *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* (Jakarta : Erlangga Grup , 2013), 51.

[104] Ibid, Hal. 138

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Neti ruraida[105] "*Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Perubahan Pada Karyawan Puskesmas".* Adapun hasil penelitian ini ditemukan bahwa : terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah*. Dengan koefisien korelasi antara dua variabel sebesar 0,417 dengan taraf signifikan 0,002 ≤ 0.005. Adapun focus penelitian ini yakni, hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kesiapan individu untuk berubah pada karyawan puskesmas.

Suci Emilia Fitri dan Syamsir [106] *" Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok".* Adapun hasil penelitian ini ditemukan bahwa Dari perhitungan Statistik dari data primer yang penulis olah dengan meng-gunakan SPSS versi 12.0 terdapat pengaruh sebesar 2% gaya kepemim-pinan terhadap Iklim kerja. Gaya kepemimpinan yang berpengaruh sebesar 2 % tersebut antara lain adalah gaya kepemimpinan Otokrasi dan gaya kepemimpinan situasional. Walaupun memiliki pengaruh yang kecil, namun gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja.

Selanjutnya *visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness* (hubungan antara kepemimpinan visioner dengan efektifitas organisasi) oleh Taylor, Cornelius & Colvin (2013)

---

[105] Neti Nuraida, *Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Perubahan Pada Karyawan Puskesmas,* (Skripsi : UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017)

[106] Diakses pada tanggal 11 maret 2018 oleh **Suci Emilia, Syamsir Syamsir,** Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok Junal demokrasi, http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jd/article/view/1010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian tersebut memiliki perbedaan pada variabel Y namun meiliki persamaan pada variabel X. Hasil penelitian menjelaskan jika terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan visioner dan efektifitas organisasi.

Dari penjelasan hasil penelitian terdahulu, dapat diketahui jika tidak hanya variabel iklim kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner tetapi banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi.

Berdasarkan data demografi yang didapatkan oleh peneliti yaitu, jenis kelamin, jabatan dan pendidikan. Data yang didapatkan peneliti berdasarkan jenis kelamin bahwa pada variabel kepemimpinan visioner nilai rata-rata tertinggi ada pada responden laki-laki dengan nilai *mean* 113.52 pada variabel iklim kerja nilai rata-rata tertinggi juga ada pada responden laki-laki dengan nilai *mean* 109.83. Berdasarkan data deksripsi jenis kelamin pada variabel kepemimpinan visioner dinyatakan bahwa hasil rata-rata perempuan lebih rendah dari pada laki-laki yaitu nilai *mean* 110.52 pada veriabel iklim kerja diketahui bahwa responden perempuan juga memilki rata-rata yang lebih rendah dari pada laki-laki yaitu dengan nilai *mean* 109.38. Diperkirakan hal tersebut karena responden perempuan kurang terbuka terhadap hubungan dengan teman sejawat, atasan dan bawahan.

Kemudian data yang didapatkan oleh peneliti berdasarkan jabatan pada variabel kepemimpinan visioner diketahui rata-rata tertinggi ada pada responden yang jabatannya sebagai guru dengan nilai *mean* 113.09

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sedangkan pada variabel iklim kerja diketahui rata-rata tertinggi ada pada responden dengan jabatan guru dengan nilai *mean* sebesar 111 diketahui karyawan memiliki rata-rata lebih rendah dari pada responden dengan jabatan guru. Hal tersebut diperkirakan karena responden yang jabatnnya karyawan memiliki jumlah yang lebih redah dari pada responden dengan jabatan guru yaitu sebanyak 17 responden.

Kemudian data yang didapat oleh peneliti berdasarkan pendidikan dapat, diketahui bahwa rata-rata tertinggi pada variabel kepemimpinan visioner ada pada responden dengan pendidikan SMP-SMA dengan nilai *mean* sebesar 112.33. Hal tersebut diperkirakan bahwa responden yang berpendidikan D2-S2 kurang terbuka dalam hubungan sosial antara teman sejawat, atasan dan bawahan. Sedangkan pada variabel iklim kerja rata-rata tertinggi ada pada responden yang berpendidikan D2-S2 dengan nilai *mean* sebesar 110.07. Hal tersebut diperkirakan bahwa responden yang berpendidikan SMP-SMA memiliki jumlah orang yang lebih sedikit dari pada D2-S2 yaitu 9 orang.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan mengenai kepemiminan visioner dan iklim kerja. Peneliti menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran yang besar dalam menciptakan suasana/iklim kerja yang kondusif sehingga karyawan dalam mejalankan tugas merasa nyaman dan aman maka tujuan sekolah akan dicapai dengan tepat.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioener yang terdapat di SMP Negeri 32 Surabaya memiliki hubungan bagi iklim kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mencapai tujuan sekolah. Berdasarkan dari data demografi peneliti menegaskan bahwa terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan visioner dengan iklim kerja. Sehingga dapat disimpulkan jika jenis kelamin, pendidikan dan jabatan memiliki hubungan dengan suasana bekerja dikantor maupun di sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang kepemimpinan visioner dengan iklim kerja di SMP Negeri 32 Surabaya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Kepala sekolah SMP Negeri 32 Surabaya merupakan pemimpin yang visioner Hal tersebut dibuktikan dengan kepala sekolah yang mampu merumuskan visi dan misi yang jelas bersama-sama komiute sekolah. Kepala sekolah juga mampu mendorong dan memotivasi setiap karyawan agar memberikan kemampuan terbaik terhadap sekolah guna mencapai visi yang sudah ditetapkan. Dibuktikan juga dengan hasil dan kemajuan sekolah setiap tahun yang semakin meningkat.
2. Iklim kerja di SMP Negeri 32 Surabaya termasuk dalam suasana bekerja yang sangat kondusif. Hal tersebut dapat dilihat dan dirasakan oleh setiap karyawan yang melakukan aktivitas sehari-hari dengan nyaman dan tanpa seuatu kendala apapun. Hubungan antar sesama yang terjalin sangat baik rasa saling menghormati dan gotong royong dalam melaksanakan aktivitas sangat membuat nyaman setiap karyawan. Tidak ada penindasan (karena perbedaan jabatan) diantara sesama karyawan baik atasan dengan bawahan dan bawahan dengan sesama bawahan.
3. Hubungan kepemimpinan visioner memberikan pengaruh terhadap iklim kerja terbukti secara empiris memiliki korelasi signifikan yang bersifat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

positif sebesar 0.879. Artinya kepemimpinan visioner berpengaruh 80% terhadap iklim kerja, semakin tinggi kepemimpinan visioner kepala sekolah maka semakin tinggi iklim/suasan kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan didalamnya. Untuk itu, ada beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan terkait dengan penelitian yang serupa, yaitu:

1. Bagi sekolah

   Sekolah merupakan tempat dimana karyawan mengahabiskan sebagian besar waktunya dalam sehari, sehingga setiap karyawan harus merasa sekolah adalah sebagai rumah sendiri. Sehingga sekolah diharapkan mampu menciptakan iklim atau suasana yang ramah dan nyaman bagi seluruh karyawan dan murid. karyawan juga memiliki peran penting bagaimana menumbuhkan iklim kerja yang kondusif pada kegiatan sehari-hari.

2. Bagi karyawan

   Diharapkan untuk memiliki tujuan yang realistik dan berusaha untuk mencapai tujuannya agar meningkatkan kepuasan terhadap sekolah.

3. Bagi peneliti selanjutnya

   a. Peneliti selanjutnya disarankan agar mencermati alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan visioner dan iklim kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tatanan bahasa alangkah baiknya jika disesuaikan dengan usia subjek penelitian dan objek penelitian.

b. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode lain seperti kualitatif atau eksperimen untuk lebih detail menjelaskan gambaran iklim kerja dengan faktor-faktor lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Adair, John. 1993. *Membina Calon Pemimpin*. Jakarta: Bumi Aksara.

Arifin, Imron. 2004 *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sekolah Berprestasi.* Yogyakarta : Aditya Media Publishing.

Arifin, Rivai Veitzhal Dan Ariviyan. 2009. *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual.* Jakarta : Bumi Aksara.

Arifin, Zainal. 2011. *Penelitian Pendidikan "Metode dan Paradigma Baru".* Bandung : PT Remaja Rosdakarya

Asmuni, 2015. *Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang).* Tesis : Malang, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Prograsm Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim,.

Azwar, S, 2013. *Reliabilitas & Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Azwar, S. 2015. *Reliabilitas & Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Barlian, Ikbal. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta : Erlangga Grup.

Darmada, Ketut. "*Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Se Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana*". E-*Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*.

Novianto, Eka *"Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Produktivitas Sekolah (Studi terhadap Sekolah Menengah Pertama di Kota Cirebon).*

Hasanah, Sofia, Dedeh, dkk. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. http://jurnal.upi.edu/file/8-Dedeh_Sofia_Hasanah.pdf

Hidayah, Nurul. 2016. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah; dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.* Jakarta: Ar-Ruzz media.

http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/article/6423/55/article.pdf

http://repository.upi.edu/6785/1/T_ADP_1009534_Title.pdf

https://kbbi.web.id/iklim

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Iswati, Anshori, Muslich & Sri. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif.* Surabaya: Airlangga University Pers.

Kamus besar bahasa indonesia (KBBI)

Masaong, Kadim. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Untuk Meraih Kesuksesan Yang Gemilang).* Bandung : Alfabeta.

Muhid, Abdul. 2012 A*nalisis Statistic, 5 Langkah Praktis Analisis Statistic Dengan SPSS For Windows.* Surabaya : Zifatama Publishing.

Muhith, Agus Setiawan & Abd. 2013. *Transformational Leadership di Bidang Organisasi Pendidikan.* Jakarta : PT Raja Gravindo Persada.

Mulyono. 2009. *Educational Leadership.* Malang : UIN-Malang Press.

Mutohar, Prim Masrokan. 2016. *Manajemen Mutu Sekolah ; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ar-Ruzz Media.

Nuraida, Neti. 2017. *Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Perubahan Pada Karyawan Puskesmas.* Skripsi: UIN Sunan Ampel Surabaya.

Priyanti, Djoko Hartono & Wahyu. 2014. *Kepemimpinan Visioner; Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi.* Surabaya : Ponpes Jagad ‘Alimussirry.

Priyatno, Dwi. 2009. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution).* Jakarta : PT Buku Kita.

Ranu, Rahmah Aisyatur & Elizabeth , Meylia. *Peran Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan,*

Safari, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Strandar Kompetensi Kepala Sekolah (SKKS) 2007.

Sudaryono, 2014. *Leadership; Teori Dan Praktek Kepemimpinan.* Jakarta Pusat: Lentera Ilmu Cendekia.

Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono, , 2016. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D.* Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung : Alfabeta Bandung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Supriyatno, Marno & Triyo. 2008. Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. Jakarta : PT Refika Aditama

Syafi'ie, Inu Kencana. 2013. Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia. Bandung : PT Refika Aditama

Syamsir, Darman. Teori Manajemen dan Organisasi. http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.co.id/2015/12/iklim-rganisasi.html

Wirawan, 2008. Budaya dan Iklim Organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : Salemba Empat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id