

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA MADRASAH,  
KOMPENSASI DAN *PUNISHMENT* TERHADAP DISIPLIN KERJA  
GURU DAN PEGAWAI MAN KOTA SURABAYA**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh:**

**Adam Arya Adiwangsa**

**NIM: D93217084**

**Dosen Pembimbing:**

**Drs. H. Nur Kholis, M. Ed. Admin., Ph. D**

**NIP. 196703111992031003**

**Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'I, M. Pd. I**

**NIP. 198207122015031001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL**

**SURABAYA**

**2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : Adam Arya Adiwangsa

NIM : D993217084

JUDUL : PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA  
MADRASAH, KOMPENSASI DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
DISIPLIN KERJA GURU DAN PEGAWAI MAN KOTA  
SURABAYA

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

Surabaya, 11 April 2022

Pembuat pernyataan,



ADAM ARYA ADIWANGSA  
NIM: D932170084

## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh :

NAMA : ADAM ARYA ADIWANGSA

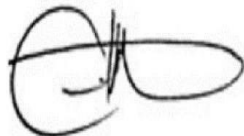
NIM : D93217084

JUDUL : PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA MADRASAH, KOMPENSASI DAN *PUNISHMENT* TERHADAP DISIPLIN KERJA GURU DAN PEGAWAI MAN KOTA SURABAYA.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 11 April 2022

Pembimbing I



**Drs. H. Nur Kholis, M. Ed. Admin., Ph. D**  
NIP. 196703111992031003

Pembimbing II



**Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'I, M. Pd. I**  
NIP. 198207122015031001

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Adam Arya Adiwangsa ini telah dipertahankan di depan  
Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 12 April 2022

Mengesahkan,

Dekan



Prof. Dr. H. Saif Mas'ud, M.Ag. M.Pd.I.  
NIP. 196301231993031002

Penguji I



Dr. Mukhlisah AM, M. Pd  
NIP. 196805051994032001

Penguji II



Dr. Arif Mansyuri, S.Pd.I., M. Pd  
NIP. 1979033020141110001

Penguji III



Drs. H. Nur Kholis, M. Ed. Admin., Ph. D  
NIP. 196703111992031003

Penguji IV



Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'I, M. Pd. I  
NIP. 198207122015031001



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

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 :ADAM ARYA ADIWANGSA.....  
NIM :D93217084  
Fakultas/Jurusan :TARBIYAH DAN KEGURUAN/MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
E-mail address :adamdiwangsa@gmail

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 :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA MADRASAH,

KOMPENSASI DAN PUNISHMENT TERHADAP DISIPLIN KERJA GURU

DAN PEGAWAI MAN KOTA SURABAYA”

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif 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 ~~fit~~ 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, 25 Oktober 2022

Penulis

( ADAM ARYA ADIWANGSA )

## ABSTRAK

**ADAM ARYA ADIWANGSA (D93217094), Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Dosen Pembimbing I Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D. dan Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.I.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya. Jenis penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data melalui angket, wawancara dan dokumentasi. Proses analisis data dengan melakukan uji validitas, uji releabilitas, uji asumsi klasik dan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa, (1) Kepemimpinan partisipatif kepala madrasah memberikan pengaruh positif terhadap disiplin kerja guru dan pegawai. (2) Kompensasi memberikan pengaruh positif terhadap disiplin kerja guru dan pegawai. (3) Punishment memberikan pengaruh negative terhadap disiplin kerja guru dan pegawai. (4) Kompensasi menjadi variabel yang memberikan pengaruh terbesar terhadap disiplin kerja guru dan pegawai.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Punishment dan Disiplin Kerja*

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL DAN GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian.....	6
F. Manfaat Penelitian .....	7
1. Manfaat Teoritis.....	7
2. Manfaat Praktis .....	7
G. Penelitian Terdahulu.....	7
H. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
A. Disiplin Kerja .....	12
1. Pengertian .....	12
2. Macam-Macam Disiplin Kerja .....	13
3. Indikator Disiplin Kerja .....	14
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	15
B. Kepemimpinan Partisipatif.....	16
1. Pengertian .....	16
2. Aspek-Aspek Kepemimpinan Partisipatif .....	18
C. Kompensasi .....	22
1. Pengertian .....	22
2. Tujuan Kompensasi .....	23
3. Macam-Macam Kompensasi .....	24
D. Punishment .....	26
1. Pengertian .....	26

2.	Bentuk-bentuk punishment .....	27
3.	Jenis-jenis punishment .....	28
4.	Indikator punishment .....	29
E.	Kerangka Konseptual.....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>32</b>
A.	Jenis Penelitian .....	32
B.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	32
1.	Variabel.....	32
2.	Definisi Operasional .....	33
C.	Populasi, dan Sampel .....	36
1.	Populasi.....	36
2.	Sampel .....	37
D.	Teknik Pengumpulan Data .....	37
1.	Angket (Kuisisioner) .....	38
2.	Wawancara.....	39
3.	Dokumentasi .....	39
E.	Teknik Analisa Data .....	39
1.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	40
2.	Uji Asumsi klasik.....	41
3.	Uji Regresi Linier Berganda .....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>		<b>45</b>
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	45
1.	Profil MAN Kota Surabaya .....	45
2.	Visi dan Misi MAN Kota Surabaya.....	46
3.	Gambaran Deskriptif Responden.....	47
B.	Uji Validitas dan Releabilitas.....	47
1.	Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah MAN Kota Surabaya .	47
2.	Kompensasi Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya .....	52
3.	Punishment Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya .....	56
4.	Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya .....	60
C.	Uji Asumsi Klasik .....	64
1.	Uji Multikolinearitas.....	64
2.	Uji Normalitas.....	66
3.	Uji Heteroskedastisitas .....	68



D.	Uji Regresi Linear Berganda .....	70
1.	Uji F .....	71
2.	Uji T (Uji Hipotesis) .....	72
3.	Uji R.....	73
4.	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya.....	74
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>		<b>76</b>
A.	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya .....	76
B.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya .....	77
C.	Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya .....	78
D.	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya.....	79
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>		<b>82</b>
A.	Kesimpulan.....	82
B.	Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>84</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>89</b>

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Antar Variabel .....	30
Tabel 3.1 Jumlah Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya.....	37
Tabel 3.2 Skor Jawaban Responden.....	38
Tabel 4.1 Validitas Instrumen Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah....	48
Tabel 4.2 Releabilitas Instrumen Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah .....	49
Tabel 4.3 Hasil Penilaian Instrumen Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah .....	50
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Angket Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah.....	51
Tabel 4.5 Validitas Instrumen Kompensasi .....	52
Tabel 4.6 Releabilitas Instrumen Kompensasi.....	53
Tabel 4.7 Hasil Penilaian Instrumen Kompensasi .....	54
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Angket Kompensasi .....	55
Tabel 4.9 Validitas Instrumen Punishment .....	56
Tabel 4.10 Releabilitas Instrumen Punishment.....	57
Tabel 4.11 Hasil Penilaian Instrumen Punishment .....	58

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Angket Punishment .....	59
Tabel 4.13 Validitas Instrumen Disiplin Kerja .....	60
Tabel 4.14 Releabilitas Instrumen Disiplin Kerja.....	61
Tabel 4.15 Hasil Penilaian Instrumen Disiplin Kerja .....	62
Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Angket Disiplin Kerja .....	63
Tabel 4.17 Hasil Uji Kolinearitas.....	65
Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas P-Plot .....	67
Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogrovv-smirnov</i> .....	67
Tabel 4.20 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot.....	69
Tabel 4.21 Hasil Uji Glejser .....	69

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Disiplin kerja merupakan sebuah tindakan dari seorang pegawai yang taat dan patuh terhadap peraturan kerja yang telah ditetapkan baik berupa lisan maupun tulisan.<sup>1</sup> Menurut I G Wursanto disiplin kerja adalah ketaatan kepada lembaga atau organisasi berserta segala apa yang menjadi ketentuan tanpa memaknai perasaan, hanya berdasarkan keinsafan dan kesadaran bahwa tanpa adanya ketaatan maka tujuan organisasi tidak tercapai.<sup>2</sup>

Baik buruknya sebuah perusahaan atau sebuah instansi dapat dipengaruhi oleh kualitas karyawan. Semakin baik kualitas karyawan maka semakin cepat tujuan perusahaan atau instansi dapat tercapai. Salah satu indikator karyawan dapat dikatakan sebagai karyawan yang berkualitas adalah karyawan memiliki semangat dan disiplin kerja yang tinggi.<sup>3</sup>

Disiplin kerja memiliki lima indikator, yaitu: 1) dapat menyelesaikan dan melaksanakan tugas tepat waktu, 2) bekerja dengan inisiatif dan kreatif, 3) bekerja dengan jujur, semangat, dan tanggung jawab, 4) datang dan pulang tepat waktu, 5) memiliki etika dalam bekerja.<sup>4</sup> Bagi karyawan yang telah

---

<sup>1</sup> Isnaini, "The Effect Of Work Discipline And Work Motivation Towards The Performance Of LPP RRI Employess," *Jurnal Manajemen*, No. 1, Vol. 8 (2020): 47.

<sup>2</sup> Hepiana Patmarina and Nuria Erisna, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Perusahaan CV. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, No.1, Vol. 3 (Oktober 2012): 22.

<sup>3</sup> P. Affandi, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2018), 20-21.

<sup>4</sup> Isnaini, "The Effect Of Work Discipline And Work Motivation Towards The Performance Of LPP RRI Employess," 5644.

memenuhi lima indikator tersebut dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai karyawan yang disiplin. Tingkat disiplin kerja setiap karyawan berbeda-beda. Menurut Affandi kepemimpinan, kompensasi, dan *punishment* atau sanksi merupakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi disiplin kerja karyawan.<sup>5</sup>

Setiap pemimpin tentu memiliki pola atau gaya kepemimpinannya masing-masing. Pada penelitian ini peneliti memberikan pembatasan bahasan terkait gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif merupakan suatu gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu melibatkan seluruh anggota organisasinya dalam memutuskan dan merumuskan sebuah keputusan.<sup>6</sup> Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Umami yang menemukan bahwa disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi kerja.<sup>7</sup> Penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aries Susanty yang juga menemukan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja.<sup>8</sup>

Faktor lain yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah kompensasi dan *punishment*. Kompensasi adalah suatu imbalan yang diberikan

---

<sup>5</sup> P. Affandi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 20-21.

<sup>6</sup> Muhammad Ramdhon Solikin and Bachrudin Saleh Luterlean, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Rsd Dr. Soedomo Trenggalek," *E-Proceeding Of Management* Vol. 7, no. 2 (2020).

<sup>7</sup> Siti Umami, Bukman Lian, and Missriani, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Disiplin Kerja," *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, No. 1, Vol. 6 (January 2021): 58–59.

<sup>8</sup> Aries Susanty and Sigit Wahyu Baskoro, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (PERSERO) APD Semarang)," *J@TI Undip*, No. 2, Vol. VII (May 2012): 82.

kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Kompensasi memiliki dua jenis yakni kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang pemberiannya dalam bentuk uang, sedangkan kompensasi non finansial adalah kompensasi yang pemberiannya dalam bentuk barang dan sebagainya.<sup>9</sup>

Organisasi selain memberikan kompensasi sebagai upaya meningkatkan disiplin kerja anggotanya juga memberikan sebuah *punishment*. *Punishment* sendiri adalah sebuah hukuman yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan mendisiplinkan dan memelihara aturan aturan perusahaan.<sup>10</sup> Dengan adanya kompensasi dan *punishment* diyakini dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Karena kompensasi memberikan dorongan kepada karyawan untuk mendapatkan hasil lebih dan *punishment* memberikan dorongan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal agar tidak mendapatkan sanksi/ *punishment*. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Izaz dan Hamidah yang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan.<sup>11</sup> Sedangkan menurut penelitian yang telah dilakukan

---

<sup>9</sup> Fitria Darmayanti, "Pengaruh Kompensasi Dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin Kerja Guru," *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* Vol. 4, no. 11 (November 2019).

<sup>10</sup> Fitria Darmayanti.

<sup>11</sup> Izaz Dany Afianto and Hamidah Nayati Utami, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis*, No. 6, Vol 50 (September 2017): 64.

oleh Sidik Purwoko ditemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru.<sup>12</sup>

Dari beberapa hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja selalu memberikan pengaruh positif kepada organisasi baik di bidang Pendidikan maupun bidang lainnya. Atas dasar ini peneliti tertarik untuk meneliti terkait disiplin kerja. Khususnya hal-hal yang dapat mempengaruhi disiplin kerja itu sendiri. Dalam penelitian ini peneliti telah menentukan beberapa faktor yang dianggap dapat memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja.

Adapun tujuan penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui dari beberapa faktor yang telah ditentukan, faktor manakah yang memiliki pengaruh terbesar terhadap disiplin kerja. Sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada para pemimpin untuk meningkatkan disiplin kerja tiap karyawannya. Karena sudah jelas bahwa seiring meningkatnya disiplin kerja karyawan maka tujuan organisasi juga akan tercapai.

Madrasah yang menjadi objek penelitian ini adalah MAN Kota Surabaya. MAN Kota Surabaya merupakan satu-satunya diantara 23 SMA Negeri di Kota Surabaya yang berciri khas islam. MAN Kota Surabaya terletak di Jalan Wonorejo Timur No. 14 Kecamatan Rungkut. MAN Kota Surabaya memiliki 3 jurusan, yaitu jurusan agama, ips, da ipa. Jumlah siswa yang dimiliki oleh MAN

---

<sup>12</sup> Sidik Purwoko, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, No. 2, Vol. 6 (September 2018): 156–158.

Kota Surabaya sebanyak 841 siswa. MAN Kota Surabaya memiliki 49 orang tenaga pendidik dan 7 orang tenaga kependidikan.<sup>13</sup> Prestasi akademik maupun non akademik telah banyak diperoleh MAN Kota Surabaya baik ditingkat regional, provinsi, dan nasional. MAN Kota Surabaya memiliki catatan prestasi di tingkat regional atau kota sebanyak 29 prestasi, 34 prestasi di tingkat provinsi, dan 22 prestasi di tingkat nasional.

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, Dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai MAN Kota Surabaya

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi:

1. Kurangnya Komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru dan pegawai.
2. Kurangnya komitmen guru dan pegawai dalam bekerja.
3. Kurangnya pemahaman peraturan madrasah oleh guru dan pegawai yang menyebabkan tidak disiplin dalam bekerja.

## **C. Batasan Masalah**

Banyak Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja guru dan pegawai. Namun karena keterbatasan peneliti dalam hal biaya, waktu, tenaga dan

---

<sup>13</sup> Dokumentasi "Profil MAN Kota Surabaya," February 7, 2021, man-surabaya.sch.id.



kemampuan akademik, maka penelitian ini dibatasi pada kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment*.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penelitian ini memiliki rumusan masalah yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya?
3. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya?
4. Variabel apa yang memiliki pengaruh terkuat terhadap disiplin kerja guru dan pegawai?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.
2. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.
3. Mengetahui pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.

4. Mengetahui variabel yang memiliki pengaruh terkuat terhadap disiplin kerja guru dan pegawai.

## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan hasil penelitian ini bisa bermanfaat memberi sumbangan ilmiah bagi pihak-pihak akademik dan dapat menjadi sumber bacaan untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.

### **2. Manfaat Praktis**

Diharapkan hasil penelitian ini bisa menambah pengetahuan bagi peneliti, membantu memecahkan masalah dan mengantisipasi dalam kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dan penerapan kompensasi serta *punishment* guna meningkatkan disiplin kerja guru dan Pegawai di MAN Kota Surabaya.

## **G. Penelitian Terdahulu**

1. **Fajriani Nurdin, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Honorer Di Sd Negeri 33/5 Mattoangin Kabupaten Pangkep" Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Alauddin Makassar, 2017.**

Penelitian Fajriani Nurdin menggunakan teori kepemimpinan dan kinerja dari K. Permadi, dan E. Mulyasa, sedangkan penelitian ini

menggunakan teori kepemimpinan dan disiplin kerja dari Smith, Yukl, Luthans, I.G Wursanto, dan Alex S. Nitisemita.

Metode penelitian yang digunakan oleh Fajriani Nurdin memiliki kesamaan dengan jenis penelitian ini yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Lokasi penelitian Fajriani Nurdin bertempat di SD Negeri 33/5 Mattoangin, sedangkan penelitian ini bertempat di MAN Kota Surabaya.

Fokus Penelitian Fajriani Nurdin berfokus pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru honorer, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengaruh pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, *punishment* dan disiplin kerja guru dan pegawai.

Hasil penelitian Fajriani Nurdin menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis deskriptif pola kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru SD Negeri 33/5 Mattoangin. Kemudian berdasarkan hasil statistik inferensial pengujian hipotetis menunjukkan bahwa tida ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru honorer di SD Negeri 33/5 Mattoangin Kabupaten Pangkep.

- 2. Arif Rahman, “Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Belajar Peserta Didik Kelas Xi Ipa I Sma Negeri 11 Makasar” Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Alauddin Makassar, 2017.**

Penelitian Arif Rahman menggunakan teori kepemimpinan dan motivasi belajar dari Syafie, Wahjosumidjo, Massi dan Douglas, sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan dan disiplin kerja dari Smith, Yukl, Luthans, I. G Wursanto, dan Alex S. Nitisemita.

Jenis penelitian yang digunakan oleh Arif Rahman memiliki kesamaan dengan jenis penelitian ini yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Lokasi penelitian Arif Rahman bertempat di SMA Negeri 11 Makasar, sedangkan penelitian ini bertempat di MAN Kota Surabaya.

Penelitian Arif Rahman berfokus pada hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi belajar siswa, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengaruh pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, *punishment* dan disiplin kerja guru dan pegawai.

Hasil penelitian Arif Rahman menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 11 Makasar dengan motivasi belajar peserta didik kelas XI IPA I.

**3. Dewi Istiana “Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Profesionalitas Mengajar Guru Di Sdit Cahaya Bangsa Mijen Semarang” Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2011.**

Dalam penelitiannya Dewi Istiana menggunakan teori kepemimpinan dari Prajudi Atmosudirdjo, Hoy, dan Miskel, sedangkan penelitian ini

menggunakan teori kepemimpinan dan disiplin kerja dari Smith, Yukl, Luthans, I. G Wursanto, dan Alex S. Nitisemita.

Metode penelitian yang digunakan oleh Dewi Istiana dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Lokasi penelitian Dewi Istiana bertempat di SDIT Cahaya Bangsa Mijen, sedangkan penelitian ini bertempat di MAN Kota Surabaya.

Penelitian Dewi Istiana berfokus pada hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas mengajar guru, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengaruh pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, *punishment* dan disiplin kerja guru dan pegawai.

Hasil penelitian Dewi Istiana menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang positif terhadap profesionalitas mengajar guru di SDIT Cahaya Bangsa Mijen Semarang.

## H. Sistematika Pembahasan

Peneliti akan memberikan gambaran yang jelas untuk mempermudah pembaca memahami isi penelitian. Peneliti akan menguraikan sistematika pembahasan proposal penelitian ini dengan sebagai berikut:

*Bab satu* merupakan pendahuluan yang memuat latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, definisi koseptual, dan keaslian penelitian yang dibuktikan dengan adanya perbandingan antara penelitian terdahulu dan sistematika pembahasannya.

*Bab dua* merupakan kajian teori yang memaparkan landasan teori yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Peneliti akan menguraikan landasan teoritis, hasil dari konseptualisasi Variabel X, konseptualisasi variabel Y, pengaruh variabel X terhadap variabel Y, dan hipotesis.

*Bab tiga* merupakan metode penelitian yang membahas mengenai jenis penelitian, lokasi, waktu penelitian, sumber data, keabsahan data, teknik pengumpulan data, dan prosedur analisis data.

*Bab empat* merupakan hasil penelitian yang terdiri dari pengukuran hasil uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji regresi linear berganda mengenai Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya.

*Bab lima* merupakan pembahasan mengenai Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya.

*Bab enam* merupakan penutup yang berisikan kesimpulan dari penyajian penelitian dan saran dari peneliti terkait penelitian yang dilakukan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Disiplin Kerja

##### 1. Pengertian

Disiplin menunjukkan suatu sikap atau kondisi karyawan yang patuh dan taat terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan atau organisasi. Oleh sebab itu apabila karyawan tersebut mengabaikan peraturan atau kebijakan yang sudah ada maka karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang buruk. Hal serupa juga berlaku kebalikannya, jika karyawan taat dan patuh terhadap peraturan atau kebijakan maka karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.

Menurut Afandi disiplin adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk mengubah perilaku atau sikap serta sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Mengacu pada pengertian diatas maka seorang pimpinan menggunakan disiplin sebagai suatu alat agar para karyawan mentaati peraturan yang berlaku sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.<sup>14</sup>

Tujuan disiplin adalah meminimalisir dan mencegah adanya pemborosan penggunaan waktu dan tenaga. Disiplin mencoba untuk

---

<sup>14</sup> Salman Farisi, Juli Irnawati, and Muhammad Fahmi, "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Humaniora*, No. 1, Vol. 4 (April 2020): 21.

mengatasi maupun meminimalisir adanya keteledoran, kesalahan yang disebabkan karena seseorang tidak konsentrasi, dan fokus.

Sutrisno mengemukakan pengertian disiplin kerja adalah sebuah sikap kerelaan atau kesediaan seseorang untuk mentaati dan mematuhi segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Seseorang yang memiliki disiplin kerja yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan lebih cepat, namun jika seseorang memiliki disiplin kerja yang buruk maka dapat menjadi penghalang bagi organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>15</sup>

Dengan demikian disiplin kerja adalah sebuah sikap taat, patuh, dan hormat seseorang kepada aturan dan kebijakan organisasi yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Baik buruknya tingkat disiplin kerja seseorang dapat mempengaruhi ketercapaian tujuan organisasi.

## 2. **Macam-Macam Disiplin Kerja**

Macam-macam disiplin kerja adalah sebagai berikut:

### a. **Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah sebuah usaha untuk membuat karyawan mematuhi dan mengikuti pedoman kerja, dan aturan-aturan yang berlaku diperusahaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan disiplin karyawan itu sendiri.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Muhammad Arif, Taufik Maulana, and Muhammad Taufik Lesmana, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan," *Jurnal Humaniora*, No. 1, Vol. 4 (April 2020): 109.

<sup>16</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 129.



### **b. Disiplin Progresif**

Disiplin progresif adalah bentuk pendisiplinan karyawan dengan cara memberikan sanksi yang lebih berat terhadap pelanggaran yang dilakukan secara berulang.<sup>17</sup>

### **3. Indikator Disiplin Kerja**

Terdapat 4 (empat) indikator disiplin kerja yang dijelaskan oleh Setiawan, yakni:<sup>18</sup>

#### **a. Hadir Tepat Waktu**

Peraturan yang paling umum di dunia kerja adalah jam kerja. Kedisiplinan karyawan dapat diukur dari tepat waktu atau tidaknya karyawan tersebut dalam bekerja.

#### **b. Taat Ketentuan Jam Kerja**

Karyawan dapat dikatakan disiplin ketika dalam bekerja dapat mentaati jam kerja yang ditentukan. Maksudnya karyawan tersebut masuk kerja sesuai jam yang telah ditentukan dan pulang kerja ketika jam kerjanya telah habis.

#### **c. Memiliki Kompetensi Pada Bidangnya**

Karyawan yang bekerja diposisi yang tepat sesuai dengan bidangnya dapat memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan. Oleh sebab itu

---

<sup>17</sup> P. Affandi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 19.

<sup>18</sup> Muhammad Arif, Taufik Maulana, and Muhammad Taufik Lesmana, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan," April 2020, 109.

sudah menjadi tugas manager untuk memberikan posisi kepada karyawan yang sesuai dengan bidangnya.

**d. Memiliki Semangat Kerja Yang Tinggi**

Semangat kerja dibutuhkan oleh karyawan yang menginginkan hasil kerjanya maksimal. Dengan semangat kerja yang tinggi kinerja karyawan akan meningkat.

**4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Afandi ada 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja seseorang, yaitu:<sup>19</sup>

**a. Faktor kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja anggota. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi akan diterima baik dan dihormati oleh anggota.

**b. Faktor Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan hendaklah sesuai dengan porsi kerja yang dilakukan. Semakin besar atau sesuai kompensasi akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mentaati seluruh peraturan yang ada. Semakin kecil atau tidak sesuai kompensasi akan membuat karyawan malas untuk melakukan pekerjaan.

---

<sup>19</sup> P. Affandi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 20-21.

**c. Faktor Penghargaan**

Karyawan yang mendapat penghargaan seperti promosi jabatan cenderung merasa dirinya diperhatikan dan dihargai. Sehingga karyawan tersebut bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri.

**d. Faktor Kemampuan**

Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin atau manager sebaiknya dapat memahami dan memposisikan tempat kerja karyawan sesuai dengan kemampuannya. Karyawan yang bekerja diposisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dapat memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

**e. Faktor Sanksi Hukuman**

Peraturan perusahaan sudah seharusnya untuk ditaati dan dipatuhi oleh seluruh karyawan. Karyawan yang tidak mentaati peraturan tentu akan mendapatkan sanksi hukuman yang berlaku. Sanksi hukuman yang diberlakukan oleh perusahaan harus bersifat memberikan efek jera agar karyawan yang tidak taat pada peraturan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama.

**B. Kepemimpinan Partisipatif****1. Pengertian**

Eko Purnomo dalam bukunya memaparkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi contoh atau memengaruhi pengikut yang

dilakukan oleh pemimpin dalam upaya mencapai tujuan organisasi,<sup>20</sup> Sedangkan menurut Moeljono kepemimpinan adalah ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab rumusan dan prinsip prinsipnya diharapkan dapat memberi manfaat bagi kesejahteraan manusia.<sup>21</sup> Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebuah tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau sebagai ilmu yang dipelajari oleh seseorang yang dikemudian hari diharapkan dapat memberi manfaat bagi lingkungan sosial.

Kepemimpinan memiliki beberapa jenis yang dapat diterapkan oleh pemimpin, salah satunya adalah kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif merupakan pola kepemimpinan yang menekankan pada tindakan pemimpin yang melibatkan anggotanya dalam mengambil keputusan.<sup>22</sup>

Menurut Yukl kepemimpinan partisipatif adalah usaha yang dilakukan seorang pemimpin untuk memudahkan dan mendorong partisipasi orang lain dalam mengambil keputusan. Dalam penerapannya kepemimpinan partisipatif dapat mengandung hal positif, seperti: keputusan yang berkualitas, karena telah mempertimbangkan pendapat seluruh pihak.<sup>23</sup>

Menurut Hasibuan kepemimpinan partisipatif merupakan pemimpin yang melakukan kepemimpinannya secara persuasif, menumbuhkan

---

<sup>20</sup> Eko Purnomo and Herlina JR Saragih, *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Bekasi: Yayasan Nusantara Bangun Jaya, 2016), 1.

<sup>21</sup> Eko Purnomo and Herlina JR Saragih, 23.

<sup>22</sup> Eko Purnomo and Herlina JR Saragih, 165.

<sup>23</sup> Desie Andreastuti, "Analisis Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengendalian Kebakaran Hutan Dan Lahan," *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, No. 1, Vol. 18 (July 1, 2014).

partisipasi dan loyalitas anggotanya, juga menciptakan kerja sama yang baik. Inti dari kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin adalah untuk anggota dan anggota diminta untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan dan pengambilan keputusan dengan memberi, saran-saran, informasi dan pertimbangan.<sup>24</sup>

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat dipahami bahwa dalam praktik kepemimpinan partisipatif seorang pemimpin selalu melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Hal tersebut menjadi sebuah pembeda dengan pola kepemimpinan lainnya, jika kepemimpinan lainnya seluruh keputusan berada di tangan pemimpin namun dalam pola kepemimpinan partisipatif keputusan bergantung pada kesepakatan antara pemimpin dan seluruh anggota.

## 2. Aspek-Aspek Kepemimpinan Partisipatif

Dalam buku teori kepemimpinan dalam organisasi mengutarakan beberapa aspek dari kepemimpinan partisipatif, antara lain:<sup>25</sup>

### a. Proses pengambilan keputusan secara kelompok

---

<sup>24</sup> Pribadi Darmawan Insan and Ahyar Yuniawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang)," *Diponegoro Journal Of Management*, No. 1, Vol. 5 (2016): 3.

<sup>25</sup> Eko Purnomo and Herlina JR Saragih, *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 165.

Dalam kepemimpinan partisipatif ketika hendak mengambil keputusan seorang pemimpin memerlukan pendapat anggota organisasi sehingga pengambilan keputusan dilakukan secara kelompok.

#### **b. Melibatkan anggota organisasi**

Pemimpin selalu melibatkan seluruh anggota organisasi dalam segala hal yang berkaitan dengan kemajuan organisasi. Hal tersebut memberikan dampak meningkatnya kerja sama tim, dan rasa saling memiliki organisasi.

Ciri khas dari kepemimpinan partisipatif adalah melibatkan anggota organisasi dalam mengambil keputusan. Meskipun anggota dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi, namun anggota tidak bisa semena-mena menyampaikan pendapat untuk membuat keputusan. Ada beberapa hal yang harus di perhatikan dalam pengambilan keputusan, yaitu:<sup>26</sup>

##### **a. Keputusan bersama**

Keputusan ditentukan dengan cara pemimpin mendiskusikan dan membicarakan masalah yang dihadapi dengan anggota. Dalam hal ini dapat dikatakan partisipasi pemimpin dan anggota dikatakan sama dalam pengambilan keputusan akhir.

##### **b. Konsultasi**

Pemimpin menanyakan ide, atau pendapat pada anggota, kemudian pemimpin mengambil keputusan sendiri setelah mempertimbangkan ide ataupun pendapat dari anggota.

---

<sup>26</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 46.

Pengambilan dengan cara ini, terdapat 3 (tiga) metode yang dapat dilakukan pemimpin:

- 1) Pemimpin memaparkan masalah kemudian meminta anggota untuk memberikan pendapat untuk menyelesaikan masalah tersebut, tetapi dalam keputusan akhir tetap ditentukan oleh pemimpin.
- 2) Pemimpin menyampaikan keputusan yang telah dibuat tanpa memaparkan kepada anggota sebelumnya, namun pemimpin bersedia melakukan perubahan jika ada pendapat yang lebih baik atau anggota yang keberatan dengan keputusan sebelumnya.
- 3) Pemimpin mendorong anggota untuk memberikan saran terkait proposal yang telah dijelaskan agar proposal tersebut menjadi lebih baik.

Pada dasarnya pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif memiliki banyak metode. Pemimpin dapat menggunakan metode manapun asalkan sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Pemimpin yang menerapkan pola kepemimpinan partisipatif biasanya memiliki karakter yang berbeda dibandingkan dengan karakter pemimpin lainnya. Karakteristik pemimpin yang menerapkan kepemimpinan partisipatif antara lain:<sup>27</sup>

- a. Responsif dan aktif mendengar keluhan dari anggota organisasi.
- b. Memotivasi bawahan untuk menggunakan potensi secara maksimal.
- c. Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.

---

<sup>27</sup> Sri Rahmi, 47.

Pemimpin yang menerapkan pola kepemimpinan partisipatif dapat memberikan manfaat bagi dirinya sendiri, anggota, ataupun organisasi itu sendiri. Yukl mengutarakan ada 4 (empat) manfaat potensial dari kepemimpinan partisipatif, yaitu:<sup>28</sup>

**a. Kualitas keputusan lebih baik.**

Melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kualitas keputusan ketika anggota memiliki pengetahuan yang tidak dimiliki oleh pemimpin dan bersedia bekerja sama dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi.

**b. Penerimaan keputusan**

Anggota yang memiliki kompetensi dapat dipertimbangkan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan. Hal tersebut dianggap bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan anggota tersebut. Perasaan memiliki ini dapat meningkatkan motivasi anggota tersebut dalam hal penerapan keputusan tersebut dengan baik.

**c. Kepuasan terhadap proses keputusan**

Anggota akan merasa dihargai jika diberi kesempatan untuk berpendapat dan menyatakan pilihan terkait pengambilan keputusan di organisasi.

**d. Pengembangan keterampilan Anggota**

Pengalaman membantu dalam membuat keputusan dapat meningkatkan kemampuan *problem solving* dan rasa percaya diri anggota organisasi.

---

<sup>28</sup> Andriani Lestari, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, No. 1, Vol. XXIII (April 2016): 115.



## C. Kompensasi

### 1. Pengertian

Kompensasi adalah segala sesuatu yang perusahaan berikan kepada karyawan sebagai bentuk imbalan dari jasa yang telah diberikan. Menurut Hasibuan kompensasi adalah pemberian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik berbentuk barang ataupun uang sebagai bentuk imbalan jasa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan. Maksud dari kompensasi berupa barang adalah karyawan diberi imbalan dengan barang, sedangkan kompensasi berupa uang adalah karyawan diberikan imbalan dalam bentuk uang.<sup>29</sup>

Menurut Medonca dan Rabindra kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan karyawan atas imbalan yang diterima dari perusahaan baik berupa finansial atau non finansial. Michael dan Harold memaparkan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan atas kompensasi yang diberikan perusahaan sebagai bentuk balas kinerja karyawan.<sup>30</sup>

Dari pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk imbalan dari perusahaan kepada karyawan yang dapat berupa imbalan finansial seperti uang ataupun berupa imbalan non finansial seperti barang. Imbalan yang diterima oleh karyawan juga dapat menentukan kepuasan kerja dan disiplin kerja yang dilakukan.

---

<sup>29</sup> Malayu and SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Akasara, 2008), 92.

<sup>30</sup> M. Khusnaini and Pantja Djati, "Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasional, Dan Prestasi Kerja," No. 1, Vol. 5, no. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* (March 2003): 26.

## 2. Tujuan Kompensasi

Setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan pasti memiliki tujuan yang sejalan dengan tujuan akhir perusahaan, seperti halnya dengan pemberian kompensasi. Menurut Hasibuan pemberian kompensasi memiliki tujuan sebagai berikut:<sup>31</sup>

### a. Kepuasan Kerja

Dengan adanya imbalan atas jasa yang diberikan, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan primer, sekunder, dan tersier sehingga memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaannya.

### b. Motivasi

Karyawan akan lebih mudah termotivasi jika kompensasi yang diterima cukup besar.

### c. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi merupakan sebuah bentuk hasil dari ikatan perjanjian formal yang dilakukan oleh pimpinan dengan karyawan. Karyawan harus bekerja dengan baik dan mentaati peraturan yang ada, sedangkan pimpinan wajib memberikan kompensasi yang sesuai dengan perjanjian sebelumnya.

### d. Disiplin

Disiplin karyawan terpengaruh oleh kesesuaian kompensasi yang diberikan. Jika kompensasi sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan, maka karyawan akan senantiasa aturan yang ada.

---

<sup>31</sup> Malayu and SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 121–22.

**e. Pengadaan Efektif**

Ketetapan kompensasi yang besar oleh perusahaan akan membuat banyak orang yang memiliki kualifikasi menginginkan bekerja di perusahaan tersebut.

**f. Pengaruh Serikat Buruh**

Dengan penerapan kompensasi yang adil dan sesuai maka karyawan akan fokus kepada pekerjaan dan tidak mudah terpengaruh dari serikat buruh.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kompensasi memiliki tujuan antara lain 1) untuk mempertahankan karyawan yang baik, karena ketika kompensasi yang diberikan sesuai maka karyawan akan merasa puas dan berkerja dengan baik setiap saat. 2) Menarik orang-orang berkualitas untuk bergabung, karena banyak orang-orang yang berkualitas mencari pekerjaan yang memiliki kompensasi yang sesuai dengan kualifikasinya.

**3. Macam-Macam Kompensasi**

Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yakni adalah kompensasi langsung dan kompetensi tidak langsung, hal tersebut merupakan pendapat dari Mathis dan Jackson. Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji tidak langsung berupa bonus atau insentif dengan penjelasan sebagai berikut.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Robert L. Marthis and John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Salemba Empat, 2002), 65.

**a. Gaji Pokok**

Gaji pokok merupakan imbalan langsung yang diterima oleh karyawan. Gaji merupakan salah satu hal yang dapat memberikan motivasi karyawan untuk bekerja dengan giat atau mendedikasikan dirinya secara penuh kepada perusahaan.

Menurut Soemarso, gaji pokok adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan atas tugas-tugas yang telah dikerjakan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan.<sup>33</sup> Sedangkan Mardi mengemukakan bahwa gaji pokok adalah imbalan atau sebuah hak diterima oleh karyawan dari perusahaan.<sup>34</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa gaji pokok adalah suatu kompensasi yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai bentuk imbalan atas kinerja yang telah diberikan pada perusahaan. Kompensasi diberikan kepada karyawan biasanya selama satu bulan sekali.

**b. Gaji tidak langsung**

Bonus atau insentif merupakan bentuk gaji tidak langsung. Karena bonus atau insentif akan diberikan jika karyawan mendapatkan prestasi atau mengerjakan pekerjaan diluar dari pekerjaan pokoknya. Perhitungan bonus dan insentif berbeda dengan gaji pokok, semakin

---

<sup>33</sup> S.R Soemarso, *Akuntansi Suatu Pengantar* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 307.

<sup>34</sup> Mardi, *Sistem Informasi Akuntansi* (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 2011), 107.

banyak prestasi dan besar kinerja karyawan maka semakin besar bonus atau insentif yang dapat diterima.

Sedangkan Menurut Hasibuan terdapat 3 jenis kompensasi, yaitu:<sup>35</sup>

**a. Kompensasi Langsung**

Kompensasi langsung adalah imbalan yang disebut upah atau gaji, yang akan diberikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan secara tetap.

**b. Kompensasi Tidak Langsung**

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian manfaat atau keuntungan kepada karyawan di luar gaji tetap. Dalam hal ini imbalan dapat diberikan dalam bentuk uang maupun barang.

**c. Insentif**

Penghargaan atau imbalan yang diberikan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang tinggi. Pemberian insentif biasanya bersifat sewaktu-waktu.

**D. Punishment**

**1. Pengertian**

*Punishment* yakni suatu konsekuensi yang diberikan kepada karyawan oleh pimpinan atas dasar tidak mematuhi aturan yang berlaku.<sup>36</sup>

Mangkunegara mengatakan bahwasannya *punishment* adalah sebuah hukuman yang diberikan dengan tujuan untuk memelihara peraturan yang

<sup>35</sup> Malayu and SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 130.

<sup>36</sup> Rizki Ayu Pramesti, Sofia AP Sambul, and Wahelmias Rumawas, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading," *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, No. 1, Vol. 8 (2019): 59.

berlaku dan memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar peraturan.<sup>37</sup> Sedangkan, Menurut Purwanto *Punishment* adalah hukuman yang diberikan secara sengaja oleh seseorang setelah terjadi suatu kesalahan, kejahatan, atau pelanggaran.<sup>38</sup>

Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat dipahami bahwa *punishment* adalah suatu konsekuensi atau hukuman yang tidak menyenangkan yang diberikan seseorang yang melanggar suatu peraturan guna memelihara peraturan, memberikan pelajaran, dan memperbaiki kinerja karyawan.

## 2. Bentuk-bentuk punishment

### 1. *Punishment preventif*

*Punishment preventif* yakni hukuman yang dilakukan dengan maksud untuk mencegah terjadinya pelanggaran. *Punishment* ini digunakan agar mencegah seorang untuk tidak melanggar sebuah peraturan. Dengan demikian *Punishment preventif* yakni hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *Punishment preventif* yakni menghindari segala macam hal-hal yang dapat mengganggu atau menghambat proses bekerja. Yang termasuk kedalam *Punishment preventif*

Adalah:

- 1) Disiplin
- 2) Paksaan

<sup>37</sup> Suparmi and Vicy Septiawan, "Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran," *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, No. 1, Vol. 8 (2019): 55.

<sup>38</sup> Muhammad Ihsan, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Amika Multifinance Cabang Perawang Satellite Siak" (RIAU, UINSUSKA RIAU, 2019).

- 3) Larangan
- 4) Anjuran dan perintah
- 5) Tata tertib

## 2. *Punishment represif*

*Punishment represif* yakni hukuman yang dilakukan karena adanya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Jadi, *punishment* ini dilakukan ketika karyawan telah melakukan pelanggaran. Berikut merupakan *Punishment represif* yakni:

- 1) Peringatan
- 2) Teguran
- 3) Pemberitahuan
- 4) Hukuman<sup>39</sup>

## 3. Jenis-jenis punishment

Menurut Rivai *Punishment* memiliki berbagai jenis sebagai berikut:

- 1) Hukuman ringan
  - Teguran lisan langsung kepada karyawan yang bersangkutan
  - Teguran lisan secara tertulis atau yang biasa dikenal dengan surat peringatan
- 2) Hukuman sedang
  - Penundaan peningkatan gaji yang sebelumnya telah ditetapkan seperti karyawan lainnya

---

<sup>39</sup> Rendra Maulana Suryadiaga, Mochamad Al Musadieg, and Gunawan Eko Nurtjahjono, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)" 39 No. 1 (2016): 157–58.

- Penurunan gaji yang nominalnya telah disesuaikan dengan peraturan perusahaan
- Penundaan kenaikan jabatan atau promosi

### 3) Hukuman berat

- Penurunan jabatan atau demosi
- Pemberhentian hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan<sup>40</sup>

## 4. Indikator punishment

*Punishment* memiliki beberapa indikator seperti yang telah dijelaskan oleh Pahlevi, yaitu:<sup>41</sup>

1. Tata tertib
2. Usaha meminimalisir *human error*
3. Pelaksanaan
4. Hukuman yang diberikan dengan adanya penjelasan
5. Teguran
6. Peringatan
7. Kebijakan PHK

## E. Kerangka Konseptual

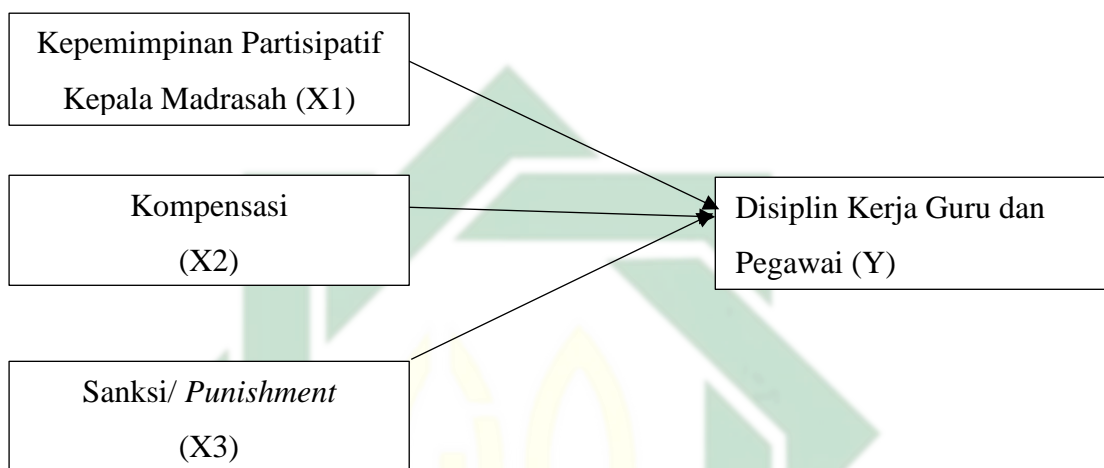
Berdasarkan kajian literatur di atas, dapat dibuat kerangka konseptual hubungan/pengaruh antara variable dependent dan variable independent, sebagaimana berikut:

<sup>40</sup> Salman Farisi, Juli Irnawati, and Muhammad Fahmi, "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," April 2020.

<sup>41</sup> Salman Farisi, Juli Irmawati, and Muhammad Fahmi, "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Humaniora* Vol. 4, no. 1 (April 2020).



**Gambar 2.1. Kerangka konseptual antar variabel**



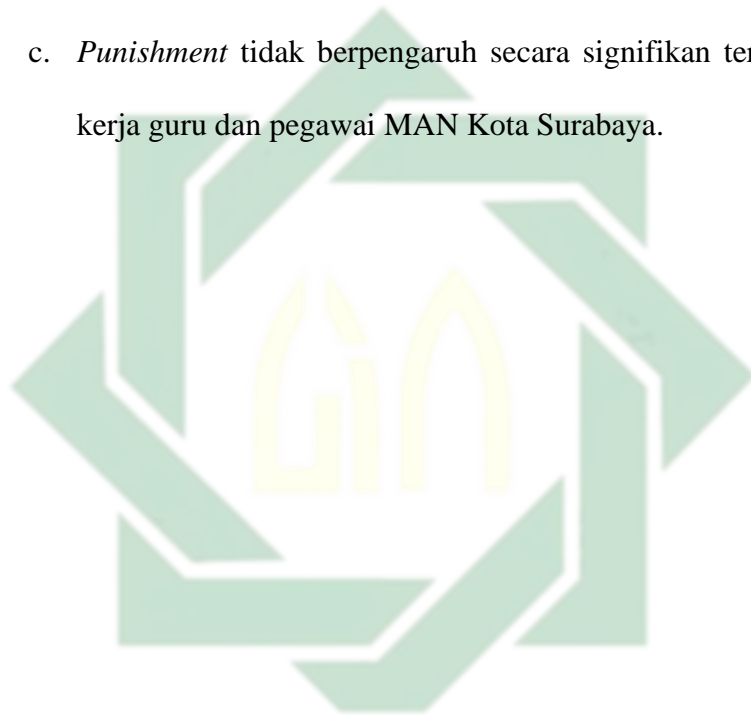
Sesuai dengan kerangka konseptual antar variabel diatas maka peneliti memiliki beberapa hipotesis yaitu:

1.  $H_0$  diterima apabila:

- a. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.
- b. Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.
- c. *Punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.

2.  $H_0$  ditolak apabila:

- a. Kepemimpinan partisipatif kepala madrasah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.
- b. Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.
- c. *Punishment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan peneliti gunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang lebih fokus terhadap data-data yang bersifat numerical (angka) yang kemudian diolah dengan metode statistika. Dengan menggunakan pendekatan ini maka akan diperoleh signifikansi pengaruh antar variabel.<sup>42</sup>

#### B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

##### 1. Variabel

Menurut Sugiyono dalam bukunya menjelaskan bahwa variabel penelitian merupakan sebuah penarikan kesimpulan dari segala macam informasi yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari.<sup>43</sup>

Berdasarkan pengertian diatas penelitian ini memiliki dua variabel yang dijadikan sebagai objek penelitian, yaitu:

##### a. Variabel Independen

Variabel Independen merupakan variabel yang memengaruhi adanya perubahan atau timbulnya variabel dependen.<sup>44</sup> Kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* merupakan variable independen pada penelitian ini.

---

<sup>42</sup> Saiful Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011).

<sup>43</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2006), 38.

<sup>44</sup> Sugiyono, 39.

### **b. Variabel Dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi akibat atau dipengaruhi karena adanya variabel independen.<sup>45</sup> Disiplin kerja guru dan pegawai merupakan variable dependen pada penelitian ini.

## **2. Definisi Operasional**

### **a. Kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Yukl kepemimpinan partisipatif ialah usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam membuat keputusan. Sedangkan menurut Luthans kepemimpinan partisipatif merupakan sebuah tipe kepemimpinan yang dalam mengambil keputusan selalu mempertimbangkan saran atau pendapat dari bawahan.<sup>46</sup>

Menurut Hasibuan kepemimpinan partisipatif merupakan pemimpin yang melakukan kepemimpinannya secara persuasif, menumbuhkan partisipasi dan loyalitas anggotanya, juga menciptakan kerja sama yang baik. Inti dari kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin adalah untuk anggota dan anggota diminta untuk senantiasa berpartisipasi dalam proses pembuatan dan pengambilan keputusan dengan memberi, saran-saran, informasi dan pertimbangan.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Sugiyono, 39.

<sup>46</sup> Desie Andreastuti, "Analisis Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengendalian Kebakaran Hutan Dan Lahan," *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, No. 1, Vol. 18 (July 1, 2014).

<sup>47</sup> Pribadi Darmawan Insan and Ahyar Yuniawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang melibatkan partisipasi bawahan untuk mengambil sebuah keputusan.

#### **b. Kompensasi**

Menurut Hasibuan kompensasi adalah pemberian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik berbentuk barang ataupun uang sebagai bentuk imbalan jasa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan. Maksud dari kompensasi berupa barang adalah karyawan diberi imbalan dengan barang, sedangkan kompensasi berupa uang adalah karyawan diberikan imbalan dalam bentuk uang.<sup>48</sup>

Menurut Medonca dan Rabindra kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan karyawan atas imbalan yang diterima dari perusahaan baik berupa finansial atau non finansial. Michael dan Harold memaparkan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan atas kompensasi yang diberikan perusahaan sebagai bentuk balas kinerja karyawan.<sup>49</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk imbalan dari perusahaan kepada karyawan yang dapat berupa cimbalan finansial seperti uang ataupun berupa imbalan non finansial seperti barang. Imbalan yang diterima oleh

---

Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang),” *Diponegoro Journal Of Management*, No. 1, Vol. 5 (2016): 3.

<sup>48</sup> Malayu and SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 92.

<sup>49</sup> M. Khusnaini and Pantja Djati, “Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasional, Dan Prestasi Kerja,” 26.

karyawan juga dapat menentukan kepuasan kerja dan disiplin kerja yang dilakukan.

### c. Punishment

Mangkunegara mengatakan bahwasannya *punishment* adalah sebuah hukuman yang diberikan dengan tujuan untuk memelihara peraturan yang berlaku dan memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar peraturan.<sup>50</sup> Sedangkan, Menurut Purwanto *Punishment* adalah hukuman yang diberikan secara sengaja oleh seseorang setelah terjadi suatu kesalahan, kejahatan, atau pelanggaran.<sup>51</sup>

Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat dipahami bahwa *punishment* adalah suatu konsekuensi atau hukuman yang tidak menyenangkan yang diberikan seseorang yang melanggar suatu peraturan guna memelihara peraturan, memberikan pelajaran, dan memperbaiki kinerja karyawan.

### d. Disiplin Kerja

Menurut Afandi disiplin adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk mengubah perilaku atau sikap serta sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Mengacu pada pengertian diatas maka seorang

---

<sup>50</sup> Suparmi and Vicy Septiawan, "Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran," 55.

<sup>51</sup> Muhammad Ihsan, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Amika Multifinance Cabang Perawang Satellite Siak."

pimpinan menggunakan disiplin sebagai suatu alat agar para karyawan mentaati peraturan yang berlaku sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.<sup>52</sup>

Sutrisno mengemukakan pengertian disiplin kerja adalah sebuah sikap kerelaan atau kesediaan seseorang untuk mentaati dan mematuhi segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Seseorang yang memiliki disiplin kerja yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan lebih cepat, namun jika seseorang memiliki disiplin kerja yang buruk maka dapat menjadi penghalang bagi organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>53</sup>

Dengan demikian disiplin kerja adalah sebuah sikap taat, patuh, dan hormat seseorang kepada aturan dan kebijakan organisasi yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Baik buruknya tingkat disiplin kerja seseorang dapat mempengaruhi ketercapaian tujuan organisasi.

### C. Populasi, dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek yang ingin atau akan diteliti.<sup>54</sup>

Adapun populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai MAN

Kota Surabaya yang berjumlah 68 orang. 60 orang guru dan 8 orang

---

<sup>52</sup> Salman Farisi, Juli Irnawati, and Muhammad Fahmi, "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Humaniora*, No. 1, Vol. 4 (April 2021): 21.

<sup>53</sup> Muhammad Arif, Taufik Maulana, and Muhammad Taufik Lesmana, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan," *Jurnal Humaniora*, No.1, Vol. 4 (April 2020): 109.

<sup>54</sup> Syahrudin and Salim, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2014), 155.

pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian populasi karena seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi objek untuk diteliti.<sup>55</sup>

Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dalam pengambilan sampel. Sampling jenuh adalah teknik pengampilan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel.<sup>56</sup> Hal ini disebabkan karena jumlah guru yang akan diteliti relative sedikit, yakni sebanyak 68 orang.

**Tabel 3.1 Jumlah Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya**

No	Responden	Jumlah
1.	Guru	60
2.	Pegawai	8
Total Responden		68

## D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan peneliti menggunakan beberapa metode dalam penelitian ini, yaitu:<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Syahrums and Salim, 113.

<sup>56</sup> Sisca Eka Ftria dan Vega Fauzana Ariva, Analisis Faktor Kondisi Ekonomi, tingkat Pendidikan, dan kemampuan berwirausaha terhadap kinerja usaha bagi pengusaha pindang di Desa Cukanggenteng, jurnal manajemen Indonesia vol.18 edisi 3 hal.200

<sup>57</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 164.



### 1. Angket (Kuisisioner)

Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara memberikan suatu daftar beberapa pertanyaan terkait hal yang akan diteliti kepada responden. Objek pemberian angket pada penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya yang berjumlah 56 orang. Peneliti akan memberikan angket kepada responden untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan terkait pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.

Pengukuran terhadap jawaban responden yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang setiap pernyataan dari responden akan diberi nilai 5 (lima) tingkatan seperti sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Skor Jawaban Responden**

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah proses pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara berdialog antara pewawancara dengan yang di wawancarai. Dengan redaksi lain, bahwa wawancara yang dimaksud untuk mengumpulkan data-data yang berfungsi sebagai data penting sebagai bahan analisis.<sup>58</sup> Peneliti hadir langsung dan melakukan wawancara langsung dengan kepala sekolah, guru, dan pegawai selaku pihak yang terkait dengan penelitian.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu hal yang perlu dilakukan dalam penelitian, kemudian Studi dokumentasi dimaksudkan untuk melengkapi data dari proses pengisian angket dan observasi. Arsip-arsip, gambar atau foto dan catatan lain terkait penelitian dapat dijadikan sebagai dokumentasi.

Hasil dari wawancara, dan dokumentasi akan peneliti jadikan sebagai data deskriptif pendukung dari objek penelitian.

## E. Teknik Analisa Data

Untuk mengetahui hasil dari penelitian yang sudah dilakukan maka peneliti melakukan beberapa uji statistic untuk menganalisis data yang sudah dimiliki. Dalam proses analisis data peneliti menggunakan aplikasi SPSS Versi 26 untuk setiap uji statistic yang dilakukan. Adapun uji statistic yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

---

<sup>58</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 155-172.

## 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengukur tingkat kevalidan data yang diperoleh dari kuisisioner yang telah diberikan kepada responden. Uji validitas merupakan alat pengukur untuk mengukur sesuatu yang harus diukur, sehingga kuisisioner yang digunakan sebagai alat pengukur dalam suatu penelitian maka perlu diuji validitasnya. Adapun kriteria kevalidannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika kriteria nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka penelitian dapat dikategorikan valid.
- 2) Apabila sebaliknya,  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka penelitian dapat dikategorikan tidak valid.<sup>59</sup>

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi variabel penelitian. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliable jika jawaban responden terhadap kuisisioner yang diajukan stabil dari waktu ke waktu.<sup>60</sup> Teknik *Alpha croncbach* digunakan untuk menguji realibitas dalam penelitian ini. Untuk menguji realibitas tes yang memiliki pilihan ‘ya’ atau tidak’ ataupun ‘benar’ atau ‘salah’ peneliti menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Uji signifikansi dilakukan pada taraf

---

<sup>59</sup> Suparmi and Vicy Septiawan, “Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran,” 60.

<sup>60</sup> Suparmi and Vicy Septiawan, 60.

signifikansi sebesar 0,05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai *alpha* lebih besar dari pada *r* kritis *product moment*.<sup>61</sup>

## 2. Uji Asumsi klasik

### a. Uji Normalitas Data

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui variabel dan model regresi yang terjadi kesalahan. Agar bebas uji multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Uji normalitas yakni alat untuk mengetahui bahwasannya data yang berdistribusi normal atau tidak.<sup>62</sup> Untuk dapat mengetahui hasil distribusi yang normal maka memakai *kolmogrovv-smirnov*. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai signifikan lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa distribusi normal
- Jika nilai signifikan kurang dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa distribusi tidak normal.<sup>63</sup>

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah ditemukan korelasi antar variabel bebas di dalam model regresi. Karena model regresi yang baik terbebas dari korelasi antar variabel independent.<sup>64</sup>

Analisis nilai *Tolerance* dan *Variance Influence Factor* (VIF) dapat

<sup>61</sup> Dwi Priyatno, *Mandiri Belajar SPSS* (Jakarta: Buku Kita, 2009).

<sup>62</sup> Angrita Denziana, Indrayenti, and Ferdinan Fatah, "Corporate Financial Performance Effect Of Macro Economic Factors Againts Stock Return," *JURNAL Akuntansi & Keuangan*, No. 2, Vol. 5 (September 2, 2014): 29–31.

<sup>63</sup> Ari Apriyono and Abdullah Taman, "Analisis Overreaction Pada Saham Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode" 2 No. 2 (2013): 76–96.

<sup>64</sup> Angrita Denziana, Indrayenti, and Ferdinan Fatah, "Corporate Financial Performance Effect Of Macro Economic Factors Againts Stock Return," 31.

digunakan untuk mengukur adanya multikolinieritas pada model regresi. Ghazali menjelaskan bahwa regresi bebas dari multikolinieritas jika memiliki besaran  $VIF < 10$  dan nilai toleransinya  $> 0,10$ .<sup>65</sup>

### c. Uji Heteroskedastisitas

Perbedaan atau persamaan dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain dapat diketahui dengan menggunakan uji heteroskedastisitas. Dapat dikatakan heteroskedastisitas jika varian dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain terdapat perbedaan dan jika terdapat persamaan, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang terbebas dari heteroskedastisitas. Dengan membentuk pola pada grafik *scarrplot* maka heteroskedastisitas dapat dideteksi. Heteroskedastisitas dikatakan tidak ada jika di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y terdapat titik-titik yang menyebar dan tidak ada pola yang jelas.<sup>66</sup>

Uji glejser dapat digunakan sebagai alternatif dalam menguji heteroskedastisitas selain menggunakan uji scatterpot. Uji heteroskedastisitas glejser digunakan untuk mendeteksi ada atau tidak heteroskedastisitas dengan meregresikan nilai *absolut residual*

<sup>65</sup> Haslinda and Jamaluddin, "Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo", *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban* 2 No.1 (July 2016): 1–21.

<sup>66</sup> Haslinda and Jamaluddin.

(AbsRes) terhadap variabel independent. Jika probabilitasnya  $\text{sig} > 0,05$ , maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Uji Regresi Linier Berganda

Menguji hubungan secara linear antar dua atau lebih variabel independent dengan satu variabel dependen dapat menggunakan Uji regresi linier berganda. Selain itu uji regresi linier berganda dapat meramalkan atau suatu nilai variabel dependen berdasarkan dari variabel independent. Langkah-langkah untuk melakukan uji regresi linier berganda sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis (H1 dan H0)
- b. Menyusun tabel penolong
- c. Menghitung a dan b1 dan b2 dengan rumus

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_2 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

- d. Membuat persamaan regresi

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

$\hat{Y}$ : (baca: Y topi), variabel yang akan diprediksi

a: konstanta, harga y bila  $X_1, X_2, \text{ dan } X_3 = 0$ , bisa bernilai positif maupun negatif

b1: koefisien variabel  $X_1$ , bisa bernilai positif maupun negatif

b2: koefisien variabel  $X_2$ , bisa bernilai positif maupun negatif

- e. Menghitung nilai korelasi ganda ( $R(x_1 x_2) y$ )

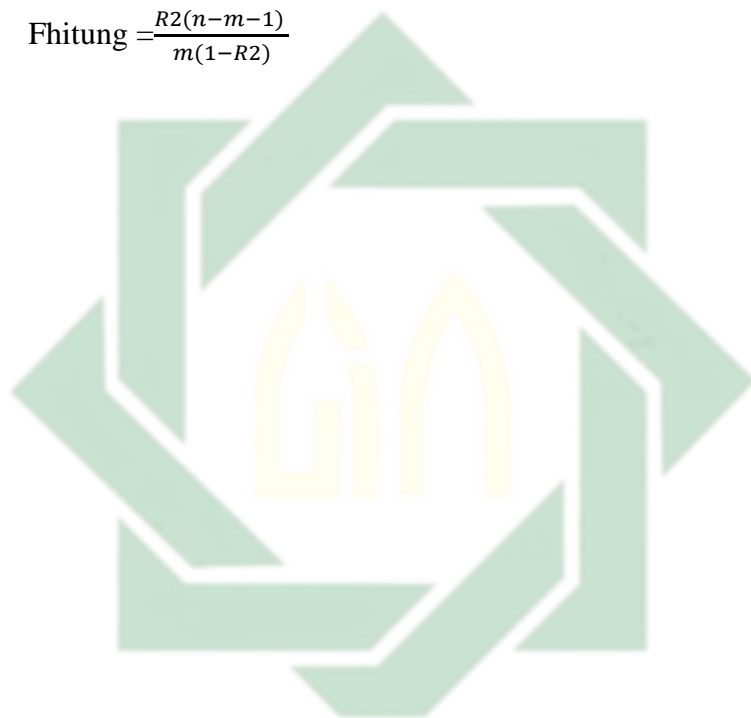
$$(R(x_1, x_2)y) = \sqrt{\frac{b_1 \Sigma y + b_2 \Sigma x_2 y \times \Sigma}{y^2}}$$

f. Menghitung Determinan Korelasi Ganda

$$KD = R^2 \times 100\%$$

g. Menghitung signifikansi Korelasi Ganda

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n-m-1)}{m(1-R^2)}$$



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Profil MAN Kota Surabaya**

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Surabaya terletak di Jalan Wonorejo Timur Nomor 14 Kelurahan Wonorejo Kecamatan Rungkut Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. Madrasah Aliyah Negeri Kota Surabaya adalah SMU berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri di Kota Surabaya, dengan demikian memiliki potensi strategis sekaligus menghadapi tantangan dengan adanya SMA Negeri yang berjumlah lebih dari 22 sekolah di Surabaya. Sedangkan SMK Negeri sebanyak 11 Sekolah di Surabaya dan puluhan sekolah sederajat lainnya.<sup>67</sup>

Saat ini Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Surabaya telah memiliki 6 gedung Kelas, yang terdiri dari 34 (Dua puluh dua) kelas KBM, 1 (satu) Ruang Laboratorium, 1 (satu) Ruang Osis dan UKS. Juga terdapat 1 (satu) gedung/Ruang Perpustakaan, dan 1 (satu) Gedung untuk Ruang Kepala Madrasah, Kantor Tata Usaha, Ruang Wakamad, Ruang BK dan Ruang Guru pengadaan Tahun 2013 Dan gedung AULA MAN Kota Surabaya yang pengadaannya Tahun 2017. Demikian juga di Tahun 2019 telah dibangun Gedung Asrama Siswa Terpadu melalui dan SBSN Tahun 2019,

---

<sup>67</sup> “Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Surabaya Tahun 2021,” 2021.



Tahun 2021 mendapat tambahan 9 Ruang kelas baru yang bersumber dari SBSN Serta Masjid MAN Kota Surabaya masih taraf penyelesaian pembangunannya.

MAN Kota Surabaya memiliki 3 jurusan, yaitu jurusan agama, ips, da ipa. Jumlah siswa yang dimiliki oleh MAN Kota Surabaya sebanyak 841 siswa. MAN Kota Surabaya memiliki 60 orang tenaga pendidik dan 8 orang tenaga kependidikan. Prestasi akademik maupun non akademik telah banyak diperoleh MAN Kota Surabaya baik ditingkat regional, provinsi, dan nasional. MAN Kota Surabaya memiliki catatan prestasi di tingkat regional atau kota sebanyak 29 prestasi, 34 prestasi di tingkat provinsi, dan 22 prestasi di tingkat nasional.

## 2. Visi dan Misi MAN Kota Surabaya

### a. Visi MAN Kota Surabaya

” Terwujudnya Insan Yang Beriman, Berakhlak,dan Berprestasi”  
dengan slogan “ Religious and Competent”

### b. Misi MAN Kota Surabaya

- 1) Memperkuat keyakinan untuk menjalankan ajaran Agama Islam secara utuh dan menyeluruh;
- 2) Membiasakan berakhlakul karimah dan saling menghormati keberagaman berlandaskan nilai-nilai keIslaman;
- 3) Melaksanakan pembelajaran kreatif dan inovatif;
- 4) Melaksanakan kegiatan pengembangan bakat dan minat peserta didik;

- 5) Mewujudkan lulusan yang berprestasi di bidang akademik dan non akademik.

### 3. Gambaran Deskriptif Responden

Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 68 orang. Yang terdiri dari 60 orang tenaga pendidik dan 8 orang sisanya tenaga kependidikan. Dari total 68 responden 55 orang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 13 orang sisanya berstatus sebagai Guru Tidak Tetap (GTT) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT).

Para responden memiliki nominal pendapatan yang berbeda-beda. Besar pendapatannya tergantung dari status ke pegawaiannya dan seberapa lama masa kerja. Untuk GTT/ PTT memiliki pendapatan sebesar Rp. 2.000.000 sampai Rp. 3.000.000. Sedangkan untuk guru dan pegawai yang berstatus sebagai PNS dan memiliki masa kerja satu sampai sepuluh tahun pendapatannya sebesar Rp. 4.500.000 sampai Rp. 6.000.000. Untuk guru dan pegawai PNS yang masa kerjanya diatas sepuluh tahun memiliki pendapatan sebesar Rp. 5.000.000 sampai Rp. 10.000.000.<sup>68</sup>

## B. Uji Validitas dan Releabilitas

### 1. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah MAN Kota Surabaya

Peneliti melakukan penyebaran angket kuisioner seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya yang berjumlah 68 orang, tujuan penyebaran angket tersebut untuk mengetahui kepemimpinan partisipatif kepala madrasah yang

<sup>68</sup> "Hasil Kuisioner Guru Dan Pegawai MAN Kota Surabaya," 2022.

sudah dilakukan oleh kepala madrasah. Di dalam angket yang peneliti sebar, peneliti membuat 7 pertanyaan dengan beberapa opsi jawaban yang memiliki nilai berbeda-beda. Kemudian peneliti dapat melakukan uji validitas dan releabilitas setelah seluruh responden menjawab angket yang peneliti berikan. Dalam hal ini peneliti menggunakan SPSS versi 26 untuk melakukan uji validitas dan releabilitas. Berikut adalah hasil uji validitas dan releabilitas yang peneliti lakukan.

**Tabel 4.1 Validitas Instrumen Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah**

Nomor Soal	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Nomor Soal	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.553	0.361	Valid	5	0.728	0.361	Valid
2	0.630	0.361	Valid	6	0.823	0.361	Valid
3	0.514	0.361	Valid	7	0.747	0.361	Valid
4	0.813	0.361	Valid				

Berdasarkan hasil perhitungan tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai dari  $R\text{-hitung} > R\text{-tabel}$  sehingga dapat disimpulkan instrumen angket tentang kepemimpinan partisipatif kepala madrasah yang berjumlah 7 soal adalah valid. Untuk hasil uji releabilitas sendiri adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Releabilitas Instrumen Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	7

Berdasarkan perhitungan peneliti yang menggunakan SPSS versi 26, dapat dilihat bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha* sebesar  $0.816 > 0.05$  yang artinya instrumen tentang kepemimpinan partisipatif kepala madrasah yang diberikan kepada 30 tersebut reliabel.

Setelah uji validitas dan reliabilitas terhadap angket kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dilakukan dan dinyatakan bahwa setiap butir pertanyaannya adalah valid dan reliabel maka angket dapat disebarakan kepada

responden. Peneliti telah menyebarkan angket kepada seluruh responden yang pada penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya sebanyak 68 orang dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Hasil Penilaian Instrumen Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah**

Butir Soal	Penilaian					Jumlah (N)
	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Kurang Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)	
1	51	16	0	0	1	68
2	45	22	0	0	1	68
3	47	20	1	0	0	68
4	46	21	0	0	1	68
5	40	28	0	0	0	68
6	39	27	1	0	1	68
7	43	24	1	0	0	68

Berdasarkan hasil dari tabel 4.4 penilaian dari instrument kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dapat diketahui bahwa dari 68 responden yang mengisi angket kepemimpinan partisipatif kepala madrasah yang berjumlah 7

soal, rata-rata memilih pilihan sangat setuju yang memiliki nilai 5 dan setuju yang memiliki nilai 4, dan ada satu orang responden yang memilih pilihan kurang setuju yang memiliki nilai 3, tidak setuju yang memiliki nilai 2, dan sangat tidak setuju yang memiliki nilai 1.

Berikut adalah hasil uji analisis deskriptif yang peneliti lakukan terhadap hasil penilaian instrument kepemimpinan kepala madrasah:

**Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Angket Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah**

Descriptive Statistics									
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Total	68	19	16	35	2200	32.35	3.372	3.065	9.396
Valid N (listwise)	68								

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa jumlah responden (N) sebanyak 68, nilai terkecil (*minimum*) adalah 16, nilai terbesar (*maximum*) adalah 35,

jarak antara nilai terbesar dengan terkecil (*range*) adalah 19, jumlah nilai keseluruhan (*sum*) adalah 2200, rata-rata (*mean*) adalah 32.35, dan sebaran data (*Standart Deviation*) adalah 3.065 yang dapat dimaknai bahwa angket tersebut mudah dipahami oleh responden.

## 2. Kompensasi Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya

Pada kesempatan ini peneliti memberi pembatasan terhadap pembahasan mengenai kompensasi. Adapun pertanyaan yang peneliti cantumkan di dalam angket kuisisioner kompensasi ini tentang kepuasan terhadap kompensasi yang diterima oleh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya, baik kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Angket kompensasi yang peneliti berikan kepada responden memiliki 6 pertanyaan. Kemudian peneliti dapat melakukan uji validitas dan releabilitas setelah seluruh responden menjawab angket yang peneliti berikan. Dalam hal ini peneliti menggunakan SPSS versi 26 untuk melakukan uji validitas dan releabilitas. Berikut adalah hasil uji validitas dan releabilitas yang peneliti lakukan.

**Tabel 4.5 Validitas Instrumen Kompensasi**

Nomor Soal	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Nomor Soal	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.390	0.361	Valid	4	0.872	0.361	Valid
2	0.561	0.361	Valid	5	0.651	0.361	Valid
3	0.773	0.361	Valid	6	0.852	0.361	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai dari  $R\text{-hitung} > R\text{-tabel}$  sehingga dapat disimpulkan instrumen angket tentang kompensasi yang berjumlah 6 soal adalah valid. Untuk hasil uji releabilitas sendiri adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Releabilitas Instrumen Kompensasi**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

## UIN SUNAN AMPEL S U P A R A Y A

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	6

Berdasarkan perhitungan peneliti yang menggunakan SPSS versi 26, dapat dilihat bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha* sebesar  $0.729 > 0.05$  yang artinya



instrumen tentang kompensasi yang diberikan kepada 30 responden tersebut realibel.

Setelah uji validitas dan releabilitas terhadap angket kompensasi dilakukan dan dinyatakan bahwa setiap butir pertanyaannya adalah valid dan realibel maka angket dapat disebarkan kepada responden. Peneliti telah menyebarkan angket kepada seluruh responden yang pada penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya sebanyak 68 orang dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Hasil Penilaian Instrumen Kompensasi**

Butir Soal	Penilaian					Jumlah (N)
	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Kurang Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)	
1	22	46	0	0	0	68
2	45	23	0	0	0	68
3	14	53	1	0	0	68
4	47	21	0	0	0	68
5	40	28	0	0	0	68
6	16	50	0	0	2	68
7	24	44	0	0	0	68

Berdasarkan hasil dari tabel 4.8 penilaian dari instrument kompensasi dapat diketahui bahwa dari 68 responden yang mengisi angket kepemimpinan partisipatif kepala madrasah yang berjumlah 7 soal, rata-rata memilih pilihan sangat setuju yang memiliki nilai 5 dan setuju yang memiliki nilai 4, dan ada beberapa responden yang memilih pilihan kurang setuju yang memiliki nilai 3, dan sangat tidak setuju yang memiliki nilai 1.

Berikut adalah hasil uji analisis deskriptif yang peneliti lakukan terhadap hasil penilaian instrument kompensasi:

**Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Instrumen Kompensasi**

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimu	Maxim	Sum	Mean	Std.	Deviation	Variance
			m	um					
Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Error	Statistic	Statistic
Total	68	8	22	30	1767	25.99	.237	1.958	3.836
Valid N (listwise)	68								

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa jumlah responden (N) sebanyak 68, nilai terkecil (*minimum*) adalah 22, nilai terbesar (*maximum*) adalah 30, jarak antara nilai terbesar dengan terkecil (*range*) adalah 8, jumlah nilai keseluruhan (*sum*) adalah 1767, *rata-rata (mean)* adalah 25.99, dan sebaran data (*Standart Deviation*) adalah 1.985 yang dapat dimaknai bahwa angket tersebut mudah dipahami oleh responden.

### 3. Punishment Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya

Peneliti melakukan penyebaran angket kuisioner seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya yang berjumlah 68 orang, tujuan penyebaran angket tersebut untuk mengetahui bentuk punishment yang ada di MAN Kota Surabaya beserta dengan efeknya kepada guru dan pegawai. Di dalam angket yang peneliti sebar, peneliti membuat 8 pertanyaan dengan beberapa opsi jawaban yang memiliki nilai berbeda-beda. Kemudian peneliti dapat melakukan uji validitas dan releabilitas setelah seluruh responden menjawab angket yang peneliti berikan. Dalam hal ini peneliti menggunakan SPSS versi 26 untuk melakukan uji validitas dan releabilitas. Berikut adalah hasil uji validitas dan releabilitas yang peneliti lakukan.

**Tabel 4.9 Validitas Instrumen Punishment**

Nomor Soal	r- hitung	r- tabel	Keterangan	Nomor Soal	r- hitung	r- tabel	Keterangan
1	0.618	0.361	Valid	5	0.790	0.361	Valid
2	0.611	0.361	Valid	6	0.690	0.361	Valid

<b>3</b>	0.507	0.361	Valid	<b>7</b>	0.494	0.361	Valid
<b>4</b>	0.582	0.361	Valid	<b>8</b>	0.720	0.361	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai dari  $R\text{-hitung} > R\text{-tabel}$  sehingga dapat disimpulkan instrumen angket tentang punishment yang berjumlah 8soal adalah valid. Untuk hasil uji releabilitas sendiri adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Releabilitas Instrumen Punishment**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	8

Berdasarkan perhitungan peneliti yang menggunakan SPSS versi 26, dapat dilihat bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha* sebesar  $0.776 > 0.05$  yang artinya instrumen tentang kompensasi yang diberikan kepada 30 responden tersebut realibel.

Setelah uji validitas dan releabilitas terhadap angket kompensasi dilakukan dan dinyatakan bahwa setiap butir pertanyaannya adalah valid dan realibel maka angket dapat disebarakan kepada responden. Peneliti telah menyebarkan angket kepada seluruh responden yang pada penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya sebanyak 68 orang dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Hasil Penilaian Instrumen Punishmnet**

Butir Soal	Penilaian					Jumlah (N)
	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Kurang Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)	
1	27	40	0	1	0	68
2	42	26	0	0	0	68
3	40	27	0	1	0	68
4	23	44	1	0	0	68
5	26	42	0	0	0	68
6	20	48	0	0	2	68

7	9	58	1	0	0	68
8	22	46	0	0	0	68

Berdasarkan hasil dari tabel 4.12 penilaian dari instrument punishment dapat diketahui bahwa dari 68 responden yang mengisi angket kepemimpinan partisipatif kepala madrasah yang berjumlah 8 soal, rata-rata memilih pilihan sangat setuju yang memiliki nilai 5 dan setuju yang memiliki nilai 4, dan ada beberapa responden yang memilih pilihan kurang setuju yang memiliki nilai 3, dan tidak setuju yang memiliki nilai 2.

Berikut adalah hasil uji analisis deskriptif yang peneliti lakukan terhadap hasil penilaian instrument punishment:

**Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Instrumen Punishment**

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Total	68	8	32	40	2379	34.99	.274	2.263
Valid N	68							

(listwise)									
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa jumlah responden (N) sebanyak 68, nilai terkecil (*minimum*) adalah 32, nilai terbesar (*maximum*) adalah 40, jarak antara nilai terbesar dengan terkecil (*range*) adalah 8, jumlah nilai keseluruhan (*sum*) adalah 2379, *rata-rata* (*mean*) adalah 34.99, dan sebaran data (*Standart Deviation*) adalah 2.263 yang dapat dimaknai bahwa angket tersebut mudah dipahami oleh responden.

#### 4. Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya

Untuk mengetahui tingkat disiplin kerja dari guru dan pegawai MAN Kota Surabaya, pada penelitian ini peneliti memberikan angket kuisisioner kepada seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Angket kompensasi yang peneliti berikan kepada responden memiliki 7 pertanyaan. Kemudian peneliti dapat melakukan uji validitas dan releabilitas setelah seluruh responden menjawab angket yang peneliti berikan. Dalam hal ini peneliti menggunakan SPSS versi 26 untuk melakukan uji validitas dan releabilitas. Berikut adalah hasil uji validitas dan releabilitas yang peneliti lakukan.

**Tabel 4.13 Validitas Instrumen Disiplin Kerja**

Nomor Soal	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Nomor Soal	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.749	0.361	Valid	5	0.429	0.361	Valid

2	0.594	0.361	Valid	6	0.844	0.361	Valid
3	0.504	0.361	Valid	7	0.794	0.361	Valid
4	0.795	0.361	Valid				

Berdasarkan hasil perhitungan tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai dari  $R\text{-hitung} > R\text{-tabel}$  sehingga dapat disimpulkan instrumen angket tentang disiplin kerja yang berjumlah 7 soal adalah valid. Untuk hasil uji releabilitas sendiri adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Releabilitas Instrumen Disiplin Kerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	7



Berdasarkan perhitungan peneliti yang menggunakan SPSS versi 26, dapat dilihat bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha* sebesar  $0.782 > 0.05$  yang artinya instrumen tentang disiplin kerja yang diberikan kepada 30 responden tersebut realibel.

Setelah uji validitas dan reliabilitas terhadap angket disiplin kerja dilakukan dan dinyatakan bahwa setiap butir pertanyaannya adalah valid dan realibel maka angket dapat disebarakan kepada responden. Peneliti telah menyebarkan angket kepada seluruh responden yang pada penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya sebanyak 68 orang dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Penilaian Instrumen Disiplin Kerja**

Butir Soal	Penilaian					Jumlah (N)
	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Kurang Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)	
1	27	40	1	0	0	68
2	13	55	0	0	0	68
3	13	53	2	0	0	68
4	19	49	0	0	0	68
5	13	55	0	0	0	68
6	26	41	1	0	2	68

7	40	28	1	0	0	68
---	----	----	---	---	---	----

Berdasarkan hasil dari tabel 4.16 penilaian dari instrument disiplin kerja dapat diketahui bahwa dari 68 responden yang mengisi disiplin kerja yang berjumlah 7 soal, rata-rata memilih pilihan sangat setuju yang memiliki nilai 5 dan setuju yang memiliki nilai 4, dan ada beberapa responden yang memilih pilihan kurang setuju yang memiliki nilai 3.

Berikut adalah hasil uji analisis deskriptif yang peneliti lakukan terhadap hasil penilaian instrument disiplin kerja:

**Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Hasil Penilaian Instrumen Punishment**

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimu	Maxim	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
			m	um		Statistic	Std. Error		
Total	68	8	26	34	2051	30.16	.244	2.012	4.048
Valid N (listwise)	68								

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa jumlah responden (N) sebanyak 68, nilai terkecil (*minimum*) adalah 26, nilai terbesar (*maximum*) adalah 34, jarak antara nilai terbesar dengan terkecil (*range*) adalah 8, jumlah nilai keseluruhan (*sum*) adalah 2051, *rata-rata (mean)* adalah 30.16, dan sebaran data (*Standart Deviation*) adalah 2.012 yang dapat dimaknai bahwa angket tersebut mudah dipahami oleh responden.

### C. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Multikolinearitas

Setelah peneliti mengetahui seluruh hasil dari angket responden, untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi dan punishment terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya peneliti akan melakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang pertama adalah uji multikolinearitas. Dengan ketentuan bahawa regresi bebas dari multikolinieritas jika memiliki besaran VIF < 10 dan nilai toleransinya > 0,10. Berikut adalah tabel dari uji multikolinearitas yang peneliti lakukan.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

Tabel 4.17 Hasil Uji Kolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.248	4.043		4.019	.000		
	Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah	.085	.074	.130	1.154	.253	.961	1.041
	Kompensasi	.483	.137	.471	3.519	.001	.679	1.473
	Punishment	-.040	.121	-.045	-.331	.742	.657	1.522

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh variable independent memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan memiliki nilai toleransi lebih dari 0.10 dengan penjabaran sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan partisipatif kepala madrasah memiliki nilai VIF sebesar 1.041 dan nilai toleransi sebesar 0.961.
- b. Variabel kompensasi memiliki nilai VIF sebesar 1.473 dan nilai toleransi sebesar 0.679.

- c. Variabel punishment memiliki nilai VIF sebesar 1.522 dan nilai toleransi sebesar 0.657.

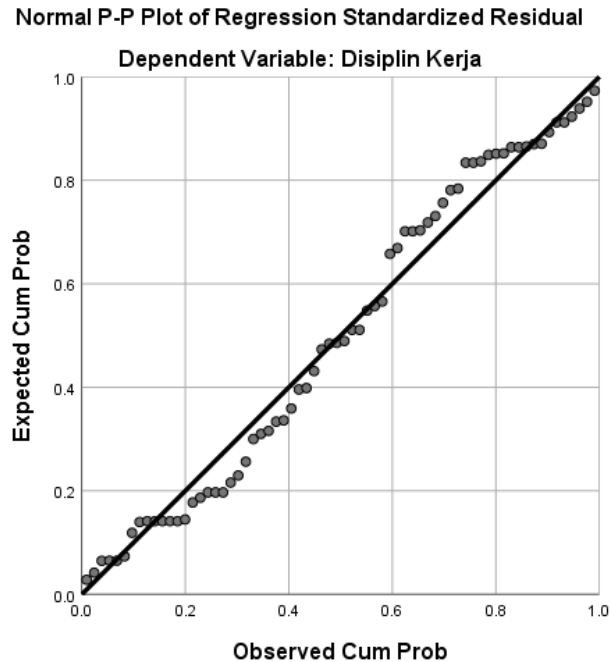
Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen terbebas dari multikolinearitas atau tidak terjadi gejala multikolinearitas.

## 2. Uji Normalitas

Uji selanjutnya yang akan penelitian lakukan adalah uji normalitas data. Hasil sebaran data yang dinyatakan normal dapat dilihat dari hasil uji normalitas P-Plot dan uji normalitas *kolmogrovv-smirnov*. Dengan ketentuan untuk uji normalitas P-Plot adalah jika sebaran data mengikuti garis diagonal maka sebaran data dinyatakan normal dan untuk uji normalitas *kolmogrovv-smirnov* adalah jika nilai signifikan lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa distribusi normal berlaku sebaliknya. Berikut adalah hasil dari uji normalitas P-Plot dan *kolmogrovv-smirnov*.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas P-Plot**



Dari hasil diatas dapat dilihat bahwa sebaran data mengikuti garis diagonal, sehingga dapat dinyatakan bahwa sebaran data berdistribusi secara normal.

**Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-smirnov*  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.77295281

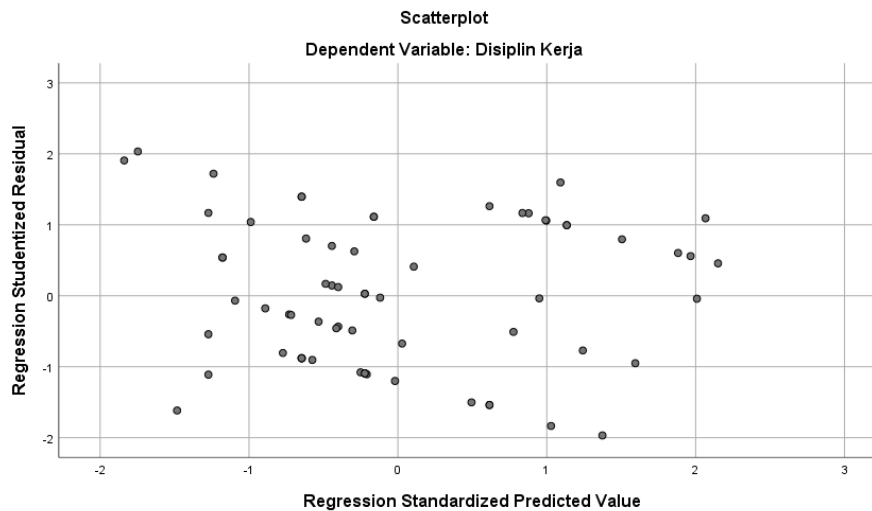
Most Extreme	Absolute	.104
Differences	Positive	.088
	Negative	-.104
Test Statistic		.104
Asymp. Sig. (2-tailed)		.064 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikan yang peneliti dapatkan terhadap sebaran data penelitian ini sebesar 0.064 yang berarti nilai tersebut lebih besar dari 0.05 sehingga sebaran data penelitian ini dapat dinyatakan berdistribusi secara normal.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji terakhir yang akan peneliti lakukan dalam uji asumsi klasik adalah uji heteroskedastisitas. Untuk melihat sebaran data penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas peneliti melakukan 2 pengujian. Pertama adalah uji heteroskedastisitas scatterplot dan yang kedua adalah uji glejser. Dengan ketentuan pada uji heteroskedastisitas scatterplot data sebaran menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0 dan tidak membentuk pola tertentu dan untuk uji glejser adalah jika nilai probabilitas sig > 0,05, maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas scatterplot dan uji glejser.

**Tabel 4.20 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot**

Dari hasil uji diatas dapat dinyatakan bahwa tidak ada pola tertentu yang terbentuk dan sebaran data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0 sehingga data tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 4.21 Hasil Uji Glejser**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.477	2.040		.724	.472



Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah	.009	.037	.032	.254	.801
Kompensasi	.003	.069	.007	.044	.965
Punishment	-.010	.061	-.025	-.160	.873
a. Dependent Variable: ABS_RES					

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh variable independent memiliki nilai signifikan lebih dari 0.05 dengan penjabaran sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan partisipatif kepala madrasah memiliki nilai signifikan 0.801.
- b. Variabel kompensasi memiliki nilai signifikan 0.965.
- c. Variabel punishment memiliki nilai signifikan 0.873.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen terbebas dari heteroskedastisitas atau tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### **D. Uji Regresi Linear Berganda**

Peneliti telah melakukan sebuah uji regresi linear berganda yang bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Adapun hasil pengujian peneliti adalah sebagai berikut:

## 1. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independent memiliki pengaruh signifikan secara simultan atau Bersama-sama terhadap variabel dependen. Adapun kriterianya adalah jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka berkesimpulan variabel independent berpengaruh signifikan secara stimulan terhadap variabel dependen. Hasil Uji F yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.615	3	20.205	6.140	.001 <sup>b</sup>
	Residual	210.605	64	3.291		
	Total	271.221	67			

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

b. Predictors: (Constant), Punishment, Kepemimpinan Partisipatif Kepala

Madrasah, Kompensasi

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi yang di dapat adalah 0,01 yang berarti kurang dari 0,05 sehingga variabel kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel disiplin kerja.

## 2. Uji T (Uji Hipotesis)

Selanjutnya peneliti melakukan uji hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui hipotesis pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Kriteria hipotesis diterima atau ditolak adalah jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka hipotesis diterima dan jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak. Berikut adalah hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan.

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.248	4.043		4.019	.000
	Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah	.085	.074	.130	1.154	.003
	Kompensasi	.483	.137	.471	3.519	.001
	Punishment	-.400	.121	-.450	-.331	.000

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan partisipatif memiliki nilai signifikansi 0,003, sehingga variabel kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Variabel kompensasi memiliki nilai signifikansi 0,001, sehingga variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Variabel *punishment* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga variabel *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hipotesis dari ketiga variabel tersebut dinyatakan diterima karena ketiganya memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05.

### 3. Uji R

Uji R dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan dari variabel independent kepada variabel dependent. Yang berarti uji ini dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai. Adapun hasil uji R yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.473 <sup>a</sup>	.223	.187	1.81403

a. Predictors: (Constant), Punishment, Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi

Berdasarkan hasil uji R diatas didapati nilai R sebesar 0.473 sehingga variabel dependen yang pada penelitian ini adalah disiplin kerja dipengaruhi sebesar 47,3% oleh variabel independent yakni kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* dan disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 52,8%.

4. **Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya.**

Sesuai dengan tabel dari hasil uji T diatas maka peneliti dapat mengetahui persamaan regresi linear berganda dari pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya dengan perhitungan  $16.248 + 0.085X_1 + 0.483X_2 - 0.400X_3$ .

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dipahami bahwa nilai konstanta yang didapat sebesar 16.248, maka jika variabel kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan *punishment* diasumsikan bernilai 0 maka nilai disiplin kerja adalah 16.248.

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan partisipatif kepala madrasah bernilai positif sebesar 0.085 maka dapat diartikan jika ada

kenaikan 1% variabel kepemimpinan partisipatif menyebabkan kenaikan pada disiplin kerja sebesar 0.085.

Nilai koefisien regresi variabel kompensasi bernilai positif sebesar 0.483 maka dapat diartikan jika ada kenaikan 1% dari variabel kompensasi dapat menyebabkan kenaikan pada disiplin kerja sebesar 0.483.

Nilai koefisien regresi variabel *punishment* bernilai negative -0.400 maka dapat diartikan jika ada kenaikan 1% dari variabel kompensasi dapat menyebabkan penurunan pada disiplin kerja sebesar 0.400.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### **A. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya**

Praktik kepemimpinan partisipatif seorang pemimpin selalu melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Hal tersebut menjadi sebuah pembeda dengan pola kepemimpinan lainnya, jika kepemimpinan lainnya seluruh keputusan berada di tangan pemimpin namun dalam pola kepemimpinan partisipatif keputusan bergantung pada kesepakatan antara pemimpin dan seluruh anggota.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan partisipatif mempengaruhi disiplin kerja guru dan pegawai MAN Surabaya. Artinya, semakin tinggi kepala sekolah menjalankan model kepemimpinan partisipatifnya semakin tinggi pula disiplin kerja guru dan pegawai. Jeli Nata Liyas dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Duri.<sup>69</sup>

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif terhadap disiplin kerja pegawai RSUD Dr. Soedomo Trenggalek.<sup>70</sup> M. Basri Kamal juga menemukan

<sup>69</sup> Jeli Nata Liyas, "PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* Vol. 2, no. 2 (2017): 128.

<sup>70</sup> Muhammad Ramdhon Solikin and Bachrudin Saleh Luterlean, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Rsud Dr. Soedomo Trenggalek," 3770.

hal serupa dalam penelitiannya bahwa disiplin kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin.<sup>71</sup> Oleh karena itu kepemimpinan partisipatif penting untuk diupayakan oleh semua pemimpin supaya disiplin kerja pegawai meningkat.

## **B. Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya**

Kompensasi adalah suatu bentuk imbalan dari perusahaan kepada karyawan yang dapat berupa imbalan finansial seperti uang ataupun berupa imbalan non finansial seperti barang. Imbalan yang diterima oleh karyawan juga dapat menentukan kepuasan kerja dan disiplin kerja yang dilakukan. Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yakni adalah kompensasi langsung dan kompetensi tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji tidak langsung berupa bonus atau insentif.

Peneliti menemukan dalam penelitian ini bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Fitria Darwayanti menemukan bahwa disiplin kerja guru selain dapat dipengaruhi oleh pengawasan kepala sekolah namun juga dapat dipengaruhi oleh kompensasi.<sup>72</sup>

Hasil temuan penelitian sebelumnya juga mendukung hasil temuan penelitian ini bahwa kompensasi memiliki pengaruh paling besar terhadap

<sup>71</sup> M. Basri Kamal, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero)," *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* Vol. 15, no. 01 (2015): 69.

<sup>72</sup> Fitria Darmayanti, "Pengaruh Kompensasi Dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin Kerja Guru," 58.



disiplin kerja dibandingkan dengan variabel lainnya.<sup>73</sup> Oleh sebab itu jika setiap Lembaga Pendidikan menginginkan tenaga pendidik dan kependidikannya memiliki disiplin kerja yang tinggi hendaknya memberikan kepuasan dalam pemberian kompensasi.

### C. Pengaruh *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya

*Punishment* adalah suatu konsekuensi atau hukuman yang tidak menyenangkan yang diberikan seseorang yang melanggar suatu peraturan guna memelihara peraturan, memberikan pelajaran, dan memperbaiki kinerja karyawan. Terdapat dua bentuk *punishment* yaitu *punishment* preventif dan represif. *Punishment* preventif adalah hukuman yang dilakukan dengan maksud untuk mencegah terjadinya pelanggaran. Sedangkan *punishment* represif adalah hukuman yang dilakukan karena adanya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

Temuan dari penelitian ini menyatakan bahwa *punishment* memberikan pengaruh secara negative terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Artinya ketika *punishment* yang diterima oleh guru dan pegawai MAN Kota Surabaya meningkat maka akan memberikan dampak turunya disiplin kerja guru dan pegawai. Hal ini bertentangan dengan penelitian lain

---

<sup>73</sup> Farisa Djubaini, Lotje Kawet, and Lucky Dotulong, "Pengaruh Penggunaan Fingerprint Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Sekretariat Dprd Kota Manado," *Jurnal EMBA* Vol. 5, no. 2 (June 2017): 2106.

yang ditemukan bahwa *punishment* memberikan pengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan di PT. Valve Automation Indonesia.<sup>74</sup>

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Dedi dan Fretty juga menemukan hasil yang bertentangan dengan penelitian ini, dalam penelitiannya ditemukan bahwa *punishment* memberikan dampak positif yang dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Karena dengan *punishment* karyawan merasa termotivasi, diperhatikan, dan dibimbing dalam waktu yang bersamaan.<sup>75</sup> Sesuai dengan uraian diatas maka seorang pemimpin dalam memberlakukan *punishment* dalam Lembaga Pendidikannya harus melakukan pertimbangan di setiap aturan yang berlaku agar ketika *punishment* diterapkan dapat memberikan peningkatan terhadap disiplin kerja karyawan.

#### **D. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah, Kompensasi, dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai MAN Kota Surabaya**

Sesuai dengan hasil analisis data yang dilakukan oleh peneliti, maka dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* secara Bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Model kepemimpinan partisipatif yang diterapkan kepala madrasah memberikan rasa percaya diri, dan dihargai pada guru dan pegawai sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja.

<sup>74</sup> Arfita Widi Astuti and Yayat Sujatna, "Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt Valve Automation Indonesia," *Indonesian Journal Of Economic Application* Vol. 2, no. 2 (February 2020): 128.

<sup>75</sup> Dedi Hartawan and Fretty Welta, "Dampak Pemberian Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan," *I-Finance* Vol. 1, no. 1 (July 2017): 16.

Tingkat kompensasi yang diterima oleh guru dan pegawai juga memberikan kepuasan dan kesesuaian dengan kinerja yang diberikan hal tersebut juga yang menjadikan para guru dan pegawai memiliki disiplin kerja yang baik. Berbeda dengan kedua variabel diatas yang berpengaruh positif variabel *punishment* dalam penerapannya memberikan pengaruh negative yang maksudnya disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya akan menurun apabila *punishment* yang diberikan meningkat.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kasmawati, Agus Sudarya, dan Zakaria yang menemukan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan *punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Mopah Class 1 Airport. Dalam temuannya dari ketiga variabel tersebut kompensasi memberikan dampak paling besar terhadap disiplin kerja karyawan dan variabel *punishment* memberikan dampak paling kecil terhadap disiplin kerja karyawan Mopah Class 1 Airport.<sup>76</sup>

Kompensasi menjadi variabel terkuat dalam hal mempengaruhi disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya karena dalam penerapannya kompensasi yang diterima oleh guru dan pegawai sesuai dengan kinerja. Waktu pemberiannya juga selalu tepat waktu sehingga guru dan pegawai MAN Kota Surabaya mendapatkan kepuasan kompensasi.

---

<sup>76</sup> Kasmawati, Agus Sudarya, and Zakaria, "Effect of Reward and Punishment, Compensation, Leadership, and Workplace Skills on Employee Work Discipline at Mopah Class I Airport Management Unit," *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Vol. 4, no. 4 (November 2021): 13475.

Kepemimpinan partisipatif menjadi variabel kedua yang memiliki pengaruh tinggi terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Hal tersebut karena dalam implementasinya bapak Fathurrokhman selaku kepala madrasah selalu melibatkan anggotanya dalam pengambilan dan pembuatan keputusan. Beliau beranggapan bahwa keputusan Bersama memiliki hasil yang lebih maksimal dibandingkan keputusan pribadi, karena keputusan Bersama dirumuskan dengan melihat berbagai sudut pandang berbeda dengan keputusan pribadi yang cenderung menggunakan sudut pandang pribadi.

*Punishment* menjadi satu satunya variabel yang berpengaruh negative terhadap disiplin kerja pada penelitian ini. Hal ini dapat disebabkan karena *punishment* yang berlaku di MAN Kota Surabaya tidak sesuai dengan harapan dari guru dan pegawai ataupun penerapan *punishment* pada MAN Kota Surabaya tidak tepat sasaran. Dengan demikian maka ketika *punishment* diberikan akan memberikan dampak menurunnya disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penyajian data dan analisis data penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya maka peneliti dapat memberikan beberapa kesimpulan antara lain:

1. Kepemimpinan partisipatif kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku partisipasi kepala madrasah, semakin tinggi pula disiplin kerja. Oleh karena itu kepala madrasah dalam praktik melakukan kepemimpinan hendaknya lebih sering menggunakan kepemimpinan model partisipatif.
2. Kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Yang artinya tingkat disiplin kerja setiap pegawai dan guru akan tinggi tergantung dengan kepuasan kompensasi yang diterima. Dengan demikian pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan sesuai dengan kinerja para guru dan pegawai.
3. *Punishment* memberikan pengaruh negative terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Hal tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi *punishment* diberikan kepada guru dan pegawai MAN Kota Surabaya maka akan menurunkan tingkat disiplin kerjanya. Kejadian tersebut bisa terjadi dikarenakan aturan yang tidak sesuai dengan kondisi madrasah yang

menyebabkan guru dan pegawai tidak nyaman, sehingga ketika diberikan *punishment* bukannya meningkatkan disiplin kerja namun malah menurunkan disiplin kerja.

4. Kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* secara Bersama-sama memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya. Dari ketiga variabel tersebut, variabel kompensasi memberikan dampak positif yang paling besar terhadap disiplin kerja dan variabel *punishment* satu-satunya yang memberikan dampak negative terhadap disiplin kerja guru dan pegawai MAN Kota Surabaya.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti memberikan saran sebagai bahan pertimbangan dan perbaikan sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga, dikarenakan sesuai dengan hasil penelitian bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap disiplin kerja sehingga maka jika Lembaga ingin setiap guru dan karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi hendaknya memberikan kepuasan terhadap kompensasi yang guru dan pegawai terima.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat meneliti faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, kompensasi, dan *punishment* sehingga dapat diketahui faktor lain yang dapat mempengaruhi disiplin kerja guru dan pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andriani Lestari. “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat.” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, No. 1, Vol. XXIII (April 2016).
- Angrita Denziana, Indrayenti, and Ferdinan Fatah. “Corporate Financial Performance Effect Of Macro Economic Factors Againts Stock Return.” *JURNAL Akuntansi & Keuangan*, No. 2, Vol. 5 (September 2, 2014).
- Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- Arfita Widi Astuti and Yayat Sujatna. “Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt Valve Automation Indonesia.” *Indonesian Journal Of Economic Application* Vol. 2, no. 2 (February 2020).
- Ari Apriyono and Abdullah Taman. “Analisis Overreaction Pada Saham Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode” 2 No. 2 (2013): 76–96.
- Aries Susanty and Sigit Wahyu Baskoro. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (PERSERO) APD Semarang).” *J@TI Undip*, No. 2, Vol. VII (May 2012).
- Dedi Hartawan and Fretty Welta. “Dampak Pemberian Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan.” *I-Finance* Vol. 1, no. 1 (July 2017).
- Desie Andreastuti. “Analisis Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengendalian Kebakaran Hutan Dan Lahan.” *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, No. 1, Vol. 18 (July 1, 2014).

———. “Analisis Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengendalian Kebakaran Hutan Dan Lahan.” *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, No. 1, Vol. 18 (July 1, 2014).

Dwi Priyatno. *Mandiri Belajar SPSS*. Jakarta: Buku Kita, 2009.

Eko Purnomo and Herlina JR Saragih. *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Bekasi: Yayasan Nusantara Bangun Jaya, 2016.

Farisa Djubaini, Lotje Kawet, and Lucky Dotulong. “Pengaruh Penggunaan Fingerprint Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Sekertariat Dprd Kota Manado.” *Jurnal EMBA* Vol. 5, no. 2 (June 2017).

Fitria Darmayanti. “Pengaruh Kompensasi Dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin Kerja Guru.” *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* Vol. 4, no. 11 (November 2019).

“Hasil Kuisisioner Guru Dan Pegawai MAN Kota Surabaya,” 2022.

Haslinda and Jamaluddin. “Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo”, *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban* 2 No.1 (July 2016): 1–21.

Hepiana Patmarina and Nuria Erisna. “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Perusahaan CV. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, No.1, Vol. 3 (Oktober 2012).

Isnaini. “The Effect Of Work Discipline And Work Motivation Towards The Performance Of LPP RRI Employess.” *Jurnal Manajemen*, No. 1, Vol. 8 (2020).

Izaz Dany Afianto and Hamidah Nayati Utami. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan



- (Studi Pada Karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang).” *Jurnal Administrasi Bisnis*, No. 6, Vol 50 (September 2017).
- Jeli Nata Liyas. “PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* Vol. 2, no. 2 (2017).
- Kasmawati, Agus Sudarya, and Zakaria. “Effect of Reward and Punishment, Compensation, Leadership, and Workplace Skills on Employee Work Discipline at Mopah Class I Airport Management Unit.” *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Vol. 4, no. 4 (November 2021).
- M. Basri Kamal. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero).” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* Vol. 15, no. 01 (2015).
- M. Khusnaini and Pantja Djati. “Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasional, Dan Prestasi Kerja,” No. 1, Vol. 5, no. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* (March 2003).
- Malayu and SP Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara, 2008.
- Mardi. *Sistem Informasi Akuntansi*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 2011.
- Muhammad Arif, Taufik Maulana, and Muhammad Taufik Lesmana. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan.” *Jurnal Humaniora*, No. 1, Vol. 4 (April 2020).
- . “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan.” *Jurnal Humaniora*, No.1, Vol. 4 (April 2020).
- Muhammad Ihsan. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Amika Multifinance Cabang Perawang Satellite Siak.” UINSUSKA RIAU, 2019.

- Muhammad Ramdhon Solikin and Bachrudin Saleh Luterlean. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Rsud Dr. Soedomo Trenggalek.” *E-Proceeding Of Management* Vol. 7, no. 2 (2020).
- P. Affandi. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2018.
- Pribadi Darmawan Insan and Ahyar Yuniawan. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang).” *Diponegoro Journal Of Management*, No. 1, Vol. 5 (2016).
- . “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang).” *Diponegoro Journal Of Management*, No. 1, Vol. 5 (2016).
- “Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Surabaya Tahun 2021,” 2021.
- “Profil MAN Kota Surabaya,” February 7, 2021. man-surabaya.sch.id.
- Rendra Maulana Suryadiaga, Mochamad Al Musadieg, and Gunawan Eko Nurtjahjono. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)” 39 No. 1 (2016): 157–58.
- Rizki Ayu Pramesti, Sofia AP Sambul, and Wahelmias Rumawas. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading.” *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, No. 1, Vol. 8 (2019).
- Robert L. Marthis and John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Salemba Empat, 2002.
- Saiful Azwar. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011.

- Salman Farisi, Juli Irmawati, and Muhammad Fahmi. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Humaniora* Vol. 4, no. 1 (April 2020).
- Salman Farisi, Juli Irnawati, and Muhammad Fahmi. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Humaniora*, No. 1, Vol. 4 (April 2020).
- . "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Humaniora*, No. 1, Vol. 4 (April 2021).
- Sidik Purwoko. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, No. 2, Vol. 6 (September 2018).
- Siti Umami, Bukman Lian, and Missriani. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Disiplin Kerja." *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, No. 1, Vol. 6 (January 2021).
- S.R Soemarso. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Sri Rahmi. *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Suparmi and Vicy Septiawan. "Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran." *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, No. 1, Vol. 8 (2019).
- Syahrum and Salim. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.