

**KONTRIBUSI KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI
(MAN) PALOPO**

Skripsi

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Palopo*



Oleh

ANDI MUSLINAR

16.0206.0015

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
2021**

**KONTRIBUSI KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI
(MAN) PALOPO**

Skripsi

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Pendidikan (S.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Palopo*



Oleh:

ANDI MUSLINAR
16. 0206. 0015

Pembimbing:

1. **Dr. Hilal Mahmud, M.M**
2. **Lisa Aditya Dwiwansyah Musa, S.Pd.,M.Pd**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
2021**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andi Muslinar
Nim : 16 0206 0015
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. Skripsi ini benar-benar merupakan karya hasil saya sendiri, bukan plagiasi atau duplikat dari tulisan/karya orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri
2. Seluruh bagian dari skripsi ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang ditunjukkan sumbernya. Selagi kekeliruan dan kesalahan yang ada di dalamnya adalah tanggung jawab saya.

Bilamana dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi administratif atas perbuatan tersebut dan gelar akademik yang saya peroleh karenanya dibatalkan.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 01 Desember 2020

Yang membuat pernyataan,



ANDI MUSLINAR


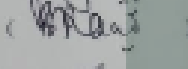
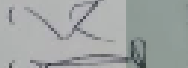
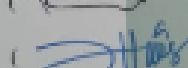
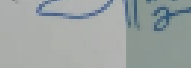
NIM. 16 0206 0015

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi berjudul *Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Btim Organisasi terhadap Produktivitas Guru di Madrasah Aliyah Negeri Palopo* yang ditulis oleh Andi Mushtar Nomor Induk Mahasiswa (NIM) 16 0206 0015 mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo yang dimusyawahkan pada hari Jumat, tanggal 05 Februari 2021 bertepatan dengan 23 Jumadil Akhir 1442 H telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan Tim Penguji, dan diterima sebagai syarat meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd).

Palopo, 05 Februari 2021

TIM PENGUJI

- | | | |
|-----------------------------------|---------------|---|
| 1. Sunardi Rappu, S.Ed., M.Pd. | Ketua Selang | () |
| 2. Dr. Badriah, M.Ag. | Pengaji I | () |
| 3. Dr. Taqwa, M.Pd.I. | Pengaji II | () |
| 4. Dr. Hilal Mahmud, M.M. | Pembimbing I | () |
| 5. Lisa Aditya D.M., S.Ed., M.Pd. | Pembimbing II | () |

Mengesahkan

Rektor IAIN Palopo
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Ketua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Nuzul Kaso, M.Pd.
NIP. 19681231 199903 1014



Dr. Badriah, S. Ag., M.Pd.
NIP. 196515 200624 2 004

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ ، سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلْمَالِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah swt. yang telah menganugerahkan rahmat, hidayah serta kekuatan lahir dan batin, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo” setelah melalui proses yang panjang.

Salawat dan salam kepada Nabi Muhammad saw. kepada para keluarga, sahabat dan pengikut-pengikutnya. Skripsi ini disusun sebagai syarat yang harus diselesaikan, guna memperoleh gelar sarjana pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo. Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan serta dorongan dari banyak pihak walaupun skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dengan penuh ketulusan hati dan keikhlasan, kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Pirol, M.Ag. selaku Rektor IAIN Palopo, beserta Wakil Rektor I, II dan III IAIN Palopo.

2. Dr. Nurdin Kaso, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palopo serta Bapak/Ibu Wakil Dekan I, II dan III Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palopo.
3. Hj. Nursaeni, S.Ag, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Palopo beserta staf yang telah membantu dan mengarahkan dalam penyelesaian skripsi.
4. Dr. Hilal Mahmud, M.M dan Lisa Aditya Dwiwansyah Musa, S.Pd., M.Pd, selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, dan mengarahkan dalam rangka penyelesaian skripsi.
5. Dr. Bederiah, M.Ag selaku penguji I yang telah banyak memberi arahan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Dr. Taqwa, M.Pd.I selaku penguji II sekaligus Dosen Penasehat Akademik.
7. Seluruh Dosen beserta seluruh staf pegawai IAIN Palopo yang telah mendidik penulis selama berada di IAIN Palopo dan memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Madehang, S.Ag, M.Pd. selaku Kepala Unit Perpustakaan beserta Karyawan dan Karyawati dalam ruang lingkup IAIN Palopo, yang telah banyak membantu, khususnya dalam mengumpulkan literatur yang berkaitan dengan pembahasan skripsi ini.
9. Kepala sekolah MAN Palopo, beserta Guru-Guru dan Staf, yang telah memberikan izin dan bantuan dalam melakukan penelitian.
10. Terkhusus kepada kedua orang tuaku tercinta Ayahanda Andi Hasbi dan Ibunda Martang, yang telah mengasuh dan mendidik penulis dengan penuh

kasih sayang sejak kecil hingga sekarang dan segala yang telah diberikan kepada anak-anaknya serta semua saudara dan saudariku yang selama ini membantu dan mendoakanku. Mudah-mudahan Allah swt. Mengumpulkan kita semua dalam surga-Nya kelak.

11. Kepada semua teman seperjuangan, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Palopo angkatan 2016 (Khususnya kelas A), yang selama ini membantu dan selalu memberikan saran dalam penyusunan skripsi ini.

Mudah-mudahan bernilai ibadah dan mendapatkan pahala dari Allah swt, Amin.

Palopo,

Andi Muslinar
NIM: 16 0206 0015

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

A. *Transliterasi Arab-Latin*

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya kedalam huruf Latin dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	-	-
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Ša'	Š	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Šad	Š	Es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍaḍ	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Ža	Ž	Zet (dengan titik di bawah)

ع	‘Ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (’).

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	<i>fathah</i>	a	a
اِ	<i>kasrah</i>	i	i
اُ	<i>ḍammah</i>	u	u

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
آ	<i>fathah dan yā'</i>	ai	a dan i
أ	<i>fathah dan wau</i>	au	a dan u

Contoh:

كيف : *kaiifa*

هول : *haulā*

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
آ... ا... آ	<i>fathah dan alif atau yā'</i>	ā	a dan garis di atas
إ	<i>kasrah dan yā'</i>	ī	i dan garis di atas
أ	<i>ḍammah dan wau</i>	ū	u dan garis di atas

مات : *māta*

رمي : *rāmā*

قل : *qīla*

موت : *yamūtu*

4. Tā marbūtah

Transliterasi untuk tā' marbūtah ada dua, yaitu tā' marbūtah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah [t]. sedangkan tā' marbūtah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan tā' marbūtah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al- serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka tā' marbūtah itu ditransliterasikan dengan ha [h].

Contoh:

روضة الاطفال : *raudah al-atfāl*

المدينة الفاضلة : *al-madīnah al-fādilah*

احكمة : *al-hikmah*

5. Syaddah (Tasydīd)

Syaddah atau tasydīd yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda tasydīd (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda syaddah.

Contoh:

ربنا : *rabbānā*

نجينا : *najjainā*

الحقنا : *al-haqq*

نعم : *nu'ima*

عدو : *'aduwwun*

Jika huruf ى ber-tasydid di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf kasrah (ى), maka ia ditransliterasi seperti huruf maddah menjadi ī.

Contoh:

علي : 'Alī (bukan 'Aliyy atau 'Aly)

عربي : 'Arabī (bukan A'rabiyy atau 'Araby)

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال (alif lam ma'rifah). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa , al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsi yah maupun huruf

qamariyah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh:

الشمس: *al-syamsu* (bukan *asy-syamsu*)

الزلزلة: *al-zalzalāh* (bukan *az-zalzalāh*)

الفلسفة: *al-falsafah*

البلاد: *al-bilādu*

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contoh:

تأمرؤن: *ta'murūna*

النوع: *al-nau'*

شيء: *syai'un*

أمرت: *umirtu*

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim Digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia, atau sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, atau lazim digunakan dalam dunia akademik tertentu, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya, kata al-Qur'an (dari al-Qur'ān), alhamdulillah, dan munaqasyah. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

Syarh al-Arba'īn al-Nawāwī

9. *Lafz al-Jalālah*

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf jarr dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai mudāf ilaih (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

بِاللّٰهِ دِينِ اللّٰهِ *dīnullāh billāh*

adapun tā' marbūtah di akhir kata yang disandarkan kepada lafz al-jalālah, diteransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

هُم فِي رَحْمَةِ اللّٰهِ *hum fī rahmatillāh*

10. *Huruf Kapital*

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR). Contoh:

Wa mā Muhammadun illā rasūl

Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lallazī bi Bakkata mubārakan

Syahru Ramadān al-lazī unzila fīhi al-Qurān

Nasīr al-Dīn al-Tūsī

Nasr Hāmid Abū Zayd

Al-Tūfi

Al-Maslahah fī al-Tasyrī' al-Islāmī

Jika nama resmi seseorang menggunakan kata Ibnu (anak dari) dan Abū (bapak dari) sebagai nama kedua terakhirnya, maka kedua nama terakhir itu harus disebutkan sebagai nama akhir dalam daftar pustaka atau daftar referensi. Contoh:

Abū al-Walīd Muhammad ibn Rusyd, ditulis menjadi: Ibnu Rusyd, Abu al Wahid Muhammad (bukan: Rusyd, Abu al Walid Muhammad Ibnu)

Nasr Hāmid Abū Zaīd, ditulis menjadi: Abū Zaīd, Nasr Hāmid (bukan, Zaīd Nasr Hāmid Abū)

B. Daftar Singkatan

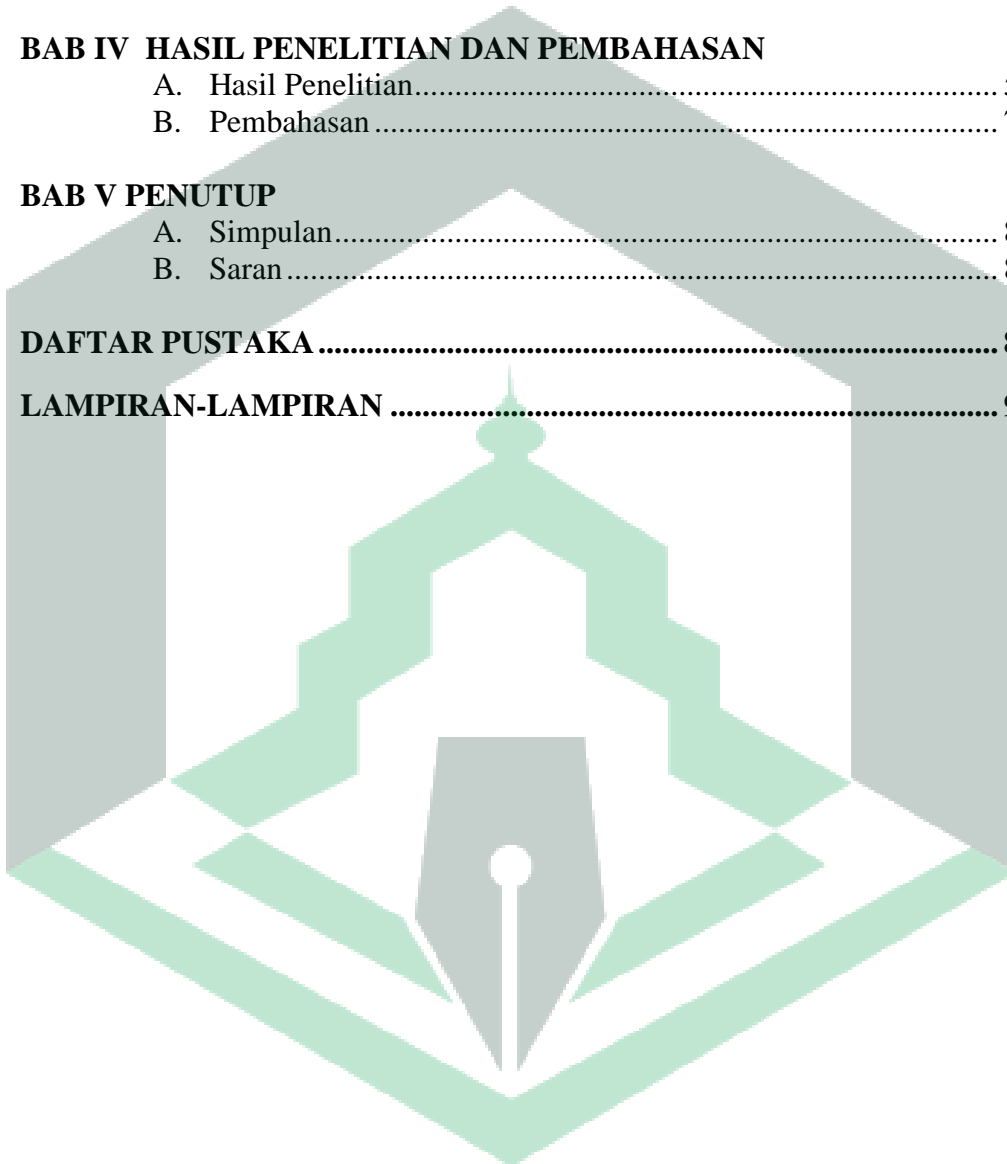
Beberapa singkatan yang dibakukan adalah:

swt.	= <i>subhanahu wa ta'ala</i>
saw.	= <i>sallallahu 'alaihi wasallam</i>
as	= <i>'alaihi al-salam</i>
H	= Hijriah
M	= Masehi
SM	= Sebelum Masehi
l	= Lahir Tahun (untuk orang yang masih hidup saja)
w	= Wafat Tahun
QS .../...: 4	= QS al-Baqarah/2: 4 atau QS Ali 'Imran/3: 4
HR	= Hadis Riwayat

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PRAKATA	v
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB DAN SINGKATAN	viii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR AYAT	xvii
DAFTAR HADIS	xviii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
ABSTRAK	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	7
B. Landasan Teori	13
C. Kerangka Fikir.....	30
D. Hipotesis Penelitian	34
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	36
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37

C. Definisi Operasional Variabel.....	38
D. Populasi dan Sampel.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Instrumen Penelitian.....	42
G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	46
H. Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian.....	56
B. Pembahasan	79
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan.....	85
B. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN-LAMPIRAN	90



DAFTAR AYAT

Kutipan Ayat Q. S. al-Nisa/4:59	15
---------------------------------------	----



DAFTAR HADIS

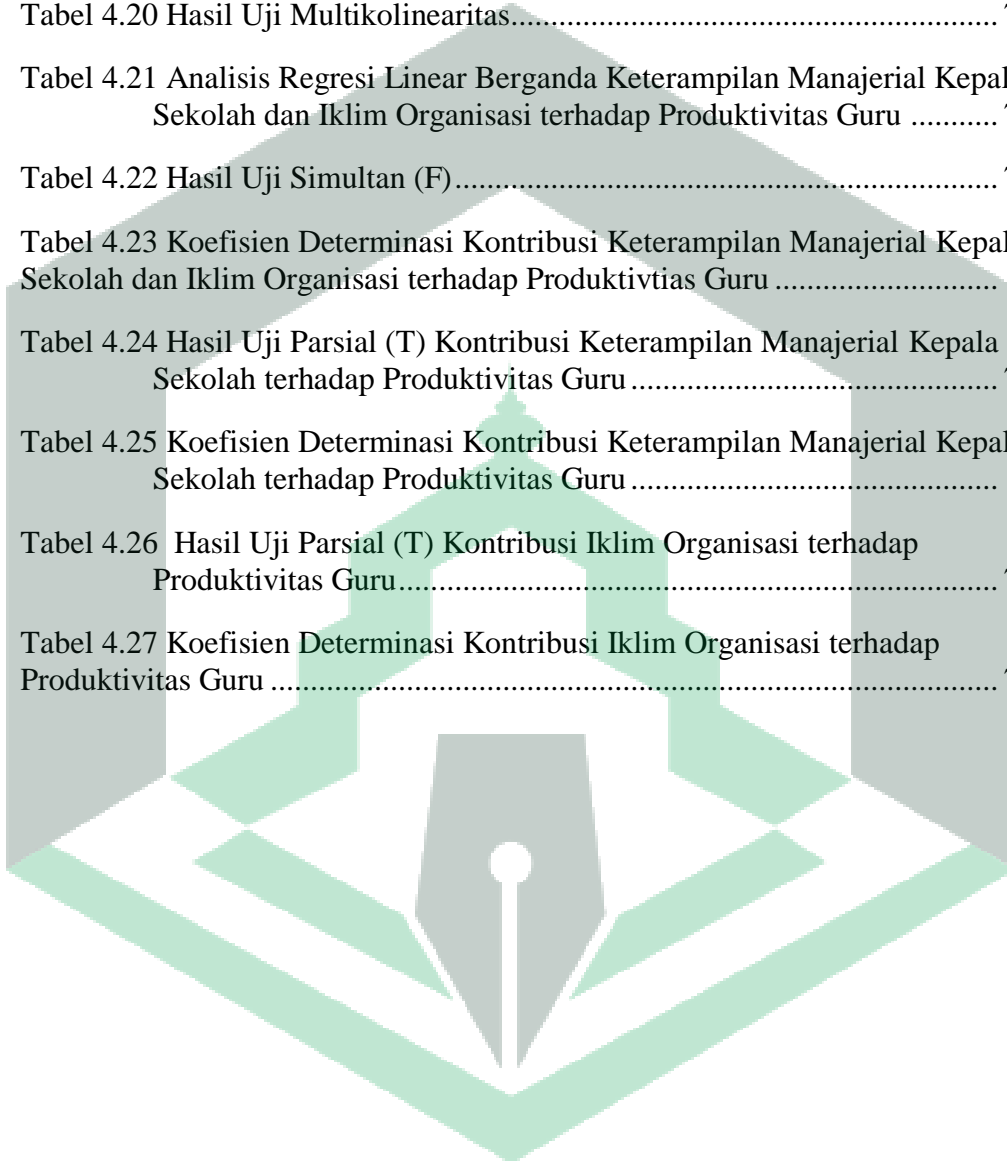
Hadis 1 Hadis tentang Pemimpin..... 2



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Kegiatan Penelitian.....	38
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Keterampilan Manajerial.....	43
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Iklim Organisasi.....	44
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Produktivitas Guru	45
Tabel 3.5 Interpretasi Validitas Isi.....	48
Tabel 3.6 Interpretasi Reliabilitas	48
Tabel 3.7 Kategorisasi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim organisasi dan Produktivitas Guru	51
Tabel 4.1 Daftar Nama Pimpinan PGAN/MAN Palopo	57
Tabel 4.2 Keadaan Sarana dan Prasarana	59
Tabel 4.3 Validator Instrumen Penelitian	60
Tabel 4.4 Validitas Data Angket untuk Penelitian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	61
Tabel 4.5 Interpretasi Validitas Isi	61
Tabel 4.6 Validitas Data Angket untuk Penelitian Iklim Organisasi.....	62
Tabel 4.7 Validitas Data Angket untuk Penelitian Produktivitas Guru	62
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	63
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Iklim Organisasi.....	63
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Produktivitas Guru.....	64
Tabel 4.11 Perolehan Hasil Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	65
Tabel 4.12 Perolehan Presentase Kategori Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	66
Tabel 4.13 Perolehan Hasil Iklim Organisasi	67
Tabel 4.14 Perolehan Presentase Kategori Iklim Organisasi	68
Tabel 4.15 Perolehan Hasil Produktivitas Guru.....	69
Tabel 4.16 Perolehan Presentase Kategori Produktivitas Guru	69

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas Kolmogrov Smirnov	71
Tabel 4.18 Uji Linearitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Produktivitas Guru.....	72
Tabel 4.19 Uji Linearitas Iklim Organisasi dengan Produktivitas Guru.....	73
Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas.....	74
Tabel 4.21 Analisis Regresi Linear Berganda Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru	75
Tabel 4.22 Hasil Uji Simultan (F).....	76
Tabel 4.23 Koefisien Determinasi Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru	
Tabel 4.24 Hasil Uji Parsial (T) Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Produktivitas Guru	77
Tabel 4.25 Koefisien Determinasi Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Produktivitas Guru	
Tabel 4.26 Hasil Uji Parsial (T) Kontribusi Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru.....	77
Tabel 4.27 Koefisien Determinasi Kontribusi Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir	33
Gambar 3.1 Desain Penelitian Hubungan X_1 dan X_2 terhadap Y	36
Gambar 3.2 Lokasi Penelitian	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Nama-nama Guru MAN Palopo	93
Lampiran 2 Angket Penelitian	94
Lampiran 3 Hasil Penelitian Angket Keterampilan Manajerial	112
Lampiran 4 Hasil Penelitian Angket Iklim Organisasi	115
Lampiran 5 Hasil Penelitian Angket Produktivitas Guru	118
Lampiran 6 Uji Validitas.....	121
Lampiran 7 Surat Keterangan Meneliti dari KESBANG.....	122
Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Meneliti di MAN Palopo	123
Lampiran 9 Surat Keterangan Lulus Mengaji	124
Lampiran 10 Dokumentasi.....	125
Lampiran 11 Riwayat Hidup.....	126



ABSTRAK

Andi Muslinar, 2020 “ *Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo*”. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dibimbing oleh Dr. Hilal Mahmud dan Lisa Aditya Dwiwansyah Musa

Skripsi ini membahas tentang Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo. Penelitian ini bertujuan: untuk mengetahui keterampilan manajerial kepala sekolah di MAN Palopo; untuk mengetahui iklim organisasi di MAN Palopo; untuk mengetahui produktivitas guru di MAN Palopo; untuk mengetahui kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru di MAN Palopo; untuk mengetahui kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo; untuk mengetahui kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan desain penelitian yaitu *ex-post facto* asosiatif. Adapun jumlah populasi adalah 54 guru dengan pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, sampel yang digunakan sebanyak 54 guru. Instrumen penelitian ini menggunakan angket, dokumentasi dan wawancara sedangkan teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengolah data hasil, yakni analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ dengan menggunakan program SPSS vers. 15 for windows. Berdasarkan hasil penelitian secara analisis bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah pada MAN Palopo termasuk dalam kategori sangat baik dengan presentase sebesar 52%. Sedangkan iklim organisasi pada MAN Palopo termasuk dalam kategori baik dengan presentase 65%. Serta produktivitas guru pada MAN Palopo termasuk dalam kategori baik dengan presentase 67%. Selain itu diperoleh F hitung 29,542 > F tabel 3,18 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y. R^2 (*R square*) sebesar 0,537 atau 53,7% pengaruh positif terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

Kata Kunci : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, Produktivitas Guru

ABSTRACT

Andi Muslinar, 2020 “The Contribution of Principal Managerial Skills and Organizational Climate to Teacher Productivity in MAN Palopo”. Thesis of Islamic Education Management Study Program Departement in the statet Islamic Studies Palopo Supervised by Dr. Hilal Mahmud dan Lisa Aditya Dwiwansyah Musa

This thesis discusses the Contribution of Principal Managerial Skills and Organizational Climate to Teacher Productivity in MAN Palopo. This study aims: to find principal managerial skills in MAN Palopo; to find organizational climate in MAN Palopo; to find teacher productivity in MAN Palopo; to find the contribution of principal managerial to teacher productivity in MAN Palopo; to find the contribution organizational climate to teacher productivity in MAN Palopo; to find the contribution of principal managerial skills and organizational climate to teacher productivity in MAN Palopo. This study uses quantitative research with a research design, namely symmetric ex-post facto associative. The population is 54 teacher with sampling using saturated samples, the sample used was 54 teacher. This research instrument uses a questionnaire, documentation and interview while the statistical analysis techniques used to process the result data, namely descriptive statistical analysis and inferential analysis using multiple linear regresion equation $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ using SPSS vers. 15 for windows. Based on the result of the analysis of the study that principal managerial skills in MAN Palopo include in the very good category with a percentage of 52%. While the organizational climate in MAN Palopo is in the good category with a percentage of 65%. And teacher productivity in MAN Palopo is in the good category with a percentage of 67%. In addition, it was obtainet F count 29,542 > F table 3,18, so it can be concluded that the is an contribution of X_1 and X_2 simultaneously on Y. R^2 (R square) of 0,537 or 53,7% positive influence on teacher produktivity in MAN Palopo

Keywords: Principal managerial skills, organizational climate, teacher productivity

ملخص

آندي موسليانار ٢٠٢٠: مساهمة المهارات الإدارية الرئيسية والمناخ التنظيمي في إنتاجية المعلم في مدرسة عالية فالوفو" أطروحة، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية، كلية التربية وتدريب المعلمين، معهد بالوبو الحكومي الإسلامي. بإشراف د. هلال محمود وليزا أديتيا دوي ونسيه موسى.

تناقش هذه الأطروحة مساهمة المهارات الإدارية الرئيسية والمناخ التنظيمي في إنتاجية المعلم في مدرسة عالية فالوفو. تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد المهارات الإدارية لمديري المدارس في مدرسة عالية فالوفو. لتحديد المناخ التنظيمي في مدرسة عالية فالوفو؛ لتحديد إنتاجية المعلم في مدرسة عالية فالوفو؛ لتحديد مساهمة المهارات الإدارية الرئيسية والمناخ التنظيمي في إنتاجية المعلم في مدرسة عالية فالوفو. تستخدم هذه الدراسة طرق البحث الكمي مع تصميم بحث تعاوني لاحق للواقع. عدد السكان ٥٤ معلما مع أخذ العينات باستخدام عينات مشبعة، العينة المستخدمة ٥٤ معلما. استخدمت أداة البحث الاستبيانات والتوثيق والمقابلات بينما كانت تقنيات التحليل الإحصائي المستخدمة لمعالجة بيانات النتائج هي التحليل الإحصائي الوصفي والتحليل الاستنتاجي باستخدام معادلات الانحدار الخطي المتعددة $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ باستخدام SPSS مقابل البرنامج. ١٥ للنوافذ. بناءً على نتائج تحليل البحث ، تم تضمين المهارات الإدارية الرئيسية في مدرسة عالية فالوفو في فئة جيدة جدًا بنسبة ٥٢٪. وفي الوقت نفسه ، فإن المناخ التنظيمي في مدرسة عالية فالوفو في فئة جيدة بنسبة ٦٥٪. وإنتاجية المعلم في مدرسة عالية فالوفو في فئة جيدة بنسبة ٦٧٪. بالإضافة إلى ذلك ، تم الحصول عليه من $F_{count} = ٢٩.٥٤٢ < F_{٣.١٨}$ بحيث يمكن استنتاج أن هناك مساهمة متزامنة من X_1 و X_2 إلى $Y.R^2$ (R square) تبلغ ٥٣٧.٠ أو ٥٣.٧٪ من التأثير الإيجابي على إنتاجية المعلم مدرسة عالية فالوفو.

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية الرئيسية ، المناخ التنظيمي ، إنتاجية المعلم

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sekolah adalah tempat berlangsungnya pendidikan formal yang merupakan organisasi kerja yaitu sebagai wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan. Sekolah merupakan sistem yang kompleks, karena selain terdiri atas *input*, proses dan *output*, juga memiliki akuntabilitas terhadap konteks pendidikan dan *outcome*. Pada dunia sekolah, guru mempunyai peranan yang penting untuk memberikan pelayanan teknis kependidikan kepada peserta didik, oleh karena itu guru selalu dianggap sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam operasional pendidikan ditingkat sekolah, sehingga ketika pendidikan dianggap sebagai penyebab turunnya kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan melalui proses pendidikan, maka secara langsung guru dianggap pihak yang ikut bertanggung jawab. Dengan demikian, peran guru sangat strategis dan sangat menentukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, oleh karena itu peningkatan kinerja guru merupakan hal yang mutlak harus dilakukan agar guru dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional sehingga dapat meningkatkan produktivitas guru.

Salah satu faktor yang dapat berkontribusi pada produktivitas guru adalah keterampilan manajerial kepala sekolah. Keterampilan adalah suatu daya untuk melakukan tindakan yang merupakan hasil dari pembawaan atau latihan. Oleh karena itu keterampilan menunjukkan bahwa seseorang dapat atau tidak dapat melakukan suatu aktivitas yang juga merupakan faktor utama yang menentukan

produktivitas. Ada banyak faktor yang mempengaruhi keterampilan seseorang dalam menunjukkan keterampilannya, diantaranya adalah tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman mengikuti pendidikan, lingkungan kerja, sarana prasarana pendukung dan komitmen kerja. Disamping itu faktor-faktor tersebut, keterampilan keseluruhan seseorang individu yang terdiri dari faktor *internal* atau faktor dalam juga faktor *eksternal* atau faktor luar akan dapat menentukan penampilan prestasi seseorang.

Untuk mencapai tujuan pendidikan pemimpin atau kepala sekolah harus mempunyai keterampilan untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsinya dan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, pengelolaan pendidikan memerlukan pemimpin yang potensial dan kompetensi sehingga seluruh pengelolaan pendidikan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang kependidikan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah tersebut untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Berkaitan dengan hal tersebut juga dijelaskan oleh Rasulullah saw dalam sebuah hadist:

حَدَّثَنَا اللَّيْثُ عَنْ نَافِعٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ

رَعِيَّتِهِ

(رواه مسلم)

Artinya:

“Telah menceritakan kepada kami Laits dari Nafi' dari Ibnu Umar dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, bahwa beliau bersabda: "Ketahuilah, setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang memimpin manusia akan bertanggung jawab atas rakyatnya, seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya, dan dia bertanggung jawab atas mereka semua, seorang wanita juga pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia bertanggung jawab atas mereka semua, seorang budak adalah pemimpin atas harta tuannya, dan dia bertanggung jawab atas harta tersebut. Setiap kalian adalah pemimpin dan akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya." (HR. Muslim).¹

Selain faktor keterampilan manajerial kepala sekolah, faktor iklim organisasi juga dapat berkontribusi pada produktivitas guru. Iklim organisasi adalah studi tentang persepsi bahwa individu memiliki berbagai aspek lingkungan dalam organisasi. Dengan kata lain, iklim organisasi adalah situasi yang terjadi di dalam organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi, dengan demikian adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk menciptakan iklim organisasi itu sehingga dapat meningkatkan produktivitas guru khususnya pada MAN Palopo.

Hal ini diperoleh hasil wawancara dengan wakamad bidang humas bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah di MAN Palopo dapat dikatakan baik walaupun masih ada beberapa hal yang menyebabkan kepala sekolah kurang menunjukkan keterampilannya seperti pada keterampilan manusiawi kepala sekolah belum bisa memahami karakteristik semua guru. Keterampilan manajerial kepala sekolah sangat mempengaruhi produktivitas guru, apabila kepala sekolah kurang mampu menerapkan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan baik

¹ Shahih Muslim/ Abu Husain Muslim bin Hajjaj Alqusyairi Annaishaburi *Kitab: Kepemimpinan/ Juz 2 /Hal.187 / No. (1829) Darul Fikri/ Bairut-Libanon 1993 M*

di sekolah maka akan berdampak terhadap menurunnya produktivitas guru. Oleh sebab itu, keterampilan manajerial sangat dibutuhkan kepala sekolah agar produktivitas guru meningkat dan akan berdampak baik bagi sekolah.

Iklm Organisasi di MAN Palopo dapat dikatakan baik, walaupun masih ada beberapa faktor yang menyebabkan iklim organisasi terganggu seperti faktor suasana kerja yang ada dilingkungan sekolah yang meliputi susasana kerja secara fisik dan suasana kerja secara psikologis. Iklim organisasi akan mempengaruhi setiap warga sekolah terutama guru untuk lebih dapat mengaktualisasikan ide, kreativitas, inovasi dan kerja sama dalam rangka pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Produktivitas guru di MAN Palopo dapat dikatakan baik, walaupun masih ada beberapa sebagian guru kinerjanya kurang, seperti belum menguasai karakteristik setiap peserta didik, kurangnya komunikasi dengan peserta didik serta kurangnya penguasaan materi pembelajaran. Produktivitas guru akan meningkat apabila keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi meningkat. Oleh sebab itu, pengelolaan pendidikan memerlukan pemimpin yang memiliki keterampilan sehingga seluruh pengelolaan pendidikan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang kependidikan.²

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk menyelidiki hubungan antara variabel satu dan variabel lain. Maka dari itu, penulis tertarik

² Abdul Muis Achmad, Wakamad Humas MAN Palopo, wawancara, 10 April 2019.

untuk meneliti dengan judul penelitian yaitu “Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah keterampilan manajerial kepala sekolah di MAN Palopo?
2. Bagaimanakah iklim organisasi di MAN Palopo ?
3. Bagaimanakah produktivitas guru di MAN Palopo ?
4. Adakah kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru di MAN Palopo?
5. Adakah kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo?
6. Adakah kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui :

1. Keterampilan manajerial kepala sekolah di MAN Palopo.
2. Iklim organisasi di MAN Palopo.
3. Produktivitas guru di MAN Palopo.
4. Kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru di MAN Palopo
5. Kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo

6. Kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini untuk mengembangkan ilmu dalam bidang garapan Manajemen Pendidikan Islam yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi dan produktivitas guru.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini sebagai praktisnya untuk:

- a) Kepala sekolah yaitu agar kepala sekolah mengetahui urgensi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru.
- b) Pembaca yaitu dengan adanya penelitian ini, diharapkan pembaca dapat mengetahui kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru.
- c) Adapun untuk peneliti yaitu dengan adanya penelitian ini memberikan manfaat dan pengalaman yang besar bagi peneliti dan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna maka saran dan kritik dari pihak pembaca sangat di butuhkan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian ini untuk mendeskripsikan kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo. Sebagai perbandingan, dikemukakan beberapa hasil kajian yang telah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya yang relevan dengan kajian ini, yakni sebagai berikut:

1. Penelitian Wofrid E. Bianome, Ahmad Sonhadji dan Purnomo mengkaji *The Contributions of the Principals' Managerial Skills and Organizational Climate Towards Productive Teacher's Professionalism of Vocational High Schools in Kupang*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap profesionalisme guru produktif yang mengajar di SMK di seluruh kota Kupang baik secara bersamaan dan sebagian. Penelitian ini memberikan pendekatan kuantitatif dengan desain menggunakan korelasional metode survei, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala *likert*. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru mata pelajaran produktif di SMK di seluruh kota Kupang, yang berjumlah 131 responden, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* sehingga ukuran

sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden. Hasil dari penelitian dianalisis menggunakan analisis regresi berganda.¹

Penelitian Wofrid E. Bianome, Ahmad Sonhadji dan Purnomo memiliki persamaan dengan penelitian yang penyusun lakukan diantaranya yaitu, sama-sama bertujuan untuk meneliti tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dan sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga terdapat perbedaan yaitu objek penelitian penyusun yaitu di MAN Palopo sedangkan pada penelitian Wofrid E. Bianome, Ahmad Sonhadji dan Purnomo objek penelitiannya di sekolah Vocational High Schools in Kupang.

2. Penelitian Paturusi dan Achmad, mengkaji *Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah, keterampilan manajerial dan kompensasi guru terhadap kinerja guru secara langsung dan simultan. diandalkan kuesioner, dengan variabel diatas nilai *alpha* 0,69 dibagikan kepada 60 responden, mewakili populasi 149 guru pendidikan jasmani bersertifikat sekolah dasar di Kabupaten Minahasa Tenggara, Indonesia. Data dianalisis menggunakan regresi sederhana dan ganda yang didahului oleh persyaratan asumsi uji.²

¹ Wofrid E. Bianome, Ahmad Sonhadji dan Purnomo, "The Contribution of the Principals' Managerial Skills and Organizational Climate Towards Productive Teacher's Profesionalism of Vocational High Schools in Kupang," *AIP Conference Proceedings* 17789,030046, (Okteber 2016). <https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1053/1.4965780>.

² Paturusi dan Achmad, "Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers," *Journal of Education and Human Development* 6, no. 4 (Desember 2017). <https://doi.org/10.15640/jehd.v6n4a12>.

Persamaan penelitian yang penyusun lakukan dengan penelitian Paturusi dan Achmad yaitu sama-sama untuk meneliti tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga terdapat perbedaan pada penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah, keterampilan manajerial dan kompensasi guru terhadap kinerja guru sedangkan di penelitian penyusun untuk mendeskripsikan kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru.

3. Penelitian Basilius Redang Werang mengkaji Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap komitmen kerja guru Sekolah Dasar (SD) Kristen di kabupaten Boven Digoel, Papua. Untuk mencapai tujuan tersebut peneliti menerapkan pendekatan penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian *survey*. Tiga angket kuantitatif disebarakan kepada 94 guru yang sudah ditetapkan sebagai responden. Data penelitian dianalisis secara kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana dengan bantuan *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 16 for windows*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru Kristen di kabupaten Boven Digoel, Papua. Hasil penelitian ini menjadi catatan serius bagi kepala sekolah dan kepala dinas pendidikan pada level

pemerintah daerah untuk meningkatkan komitmen kerja guru melalui berbagai upaya standarisasi keterampilan manajerial kepala sekolah dan perbaikan iklim SD Kristen di kabupaten Boven Digoel, Papua.³

Persamaan penelitian yang penyusun lakukan dengan penelitian Basilius Redang Werang yaitu sama-sama untuk meneliti tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga terdapat perbedaan dimana pada penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap komitmen kerja guru sekolah dasar (SD) Kristen di kabupaten Boven Digoel, Papua sedangkan di penelitian penyusun untuk mendeskripsikan kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

4. Penelitian Wayan Pendet, I Wayan Lasmawan dan Ni Ketut Suarni mengkaji Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SD Gugus I Kecamatan Sukasada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru pada SD di Gugus I Kecamatan Sukasada Kabupaten Buleleng. Penelitian ini adalah penelitian *ex-post facto* dengan jumlah sampel 59

³ Basilius Redan Werang, "Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel," *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI* 5, no.2, (Okteber 2018):159, <http://syekhnrjati.ac.id/jurnal/index.php/ibtida>.

orang. Alat pengumpul data berupa kuesioner, analisis data dengan teknik regresi.⁴

Persamaan penelitian yang penyusun lakukan dengan penelitian Wayan Pendet, I Wayan Lasmawan dan Ni Ketut Suarni yaitu sama-sama untuk meneliti kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah, sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga terdapat perbedaan dimana pada penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru SD Gugus I Kecamatan Sukasada sedangkan di penelitian penyusun untuk mendeskripsikan kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

5. Penelitian Eddy Supriadi mengkaji Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kemampuan Kerja Guru dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Belajar Siswa MTs Negeri Jakarta Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan kepala madrasah, kemampuan kerja guru dan iklim organisasi terhadap prestasi belajar siswa di madrasah. Penelitian dilakukan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Jakarta Selatan. Teori yang melandasi penelitian adalah: teori kepemimpinan kharismatik, teori belajar, teori kinerja madrasah dan teori prestasi siswa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional, dengan responden sebanyak 160 orang yang dipilih menggunakan teknik *random sampling* atau acak sederhana.

⁴ Wayan Pendet, "I Wayan Lasmawan dan Ni Ketut Suarni, Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sd Gugus I Kecamatan Sukasada," *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha* 4, (2014), <https://www.neliti.com/id/publications/122897/kontribusi-keterampilan-manajerial-kepala-sekolah-iklim-kerja-sekolah-dan-komitm>.

Instrumen untuk menjangkau data prestasi belajar siswa, kepemimpinan kepala madrasah, Kemampuan kerja guru dan iklim organisasi menggunakan kuesioner. Instrumen penelitian berbentuk kuesioner divalidasi dengan menggunakan analisis butir korelasi *pearson* dan reliabilitas total butir menggunakan koefisien *alpha* (*Alpha Cronbach*). Analisis data menggunakan korelasi sederhana, korelasi parsial, korelasi jamak, teknik regresi parsial dan regresi jamak.⁵

Persamaan penelitian yang penyusun lakukan dengan penelitian Eddy Supriadi yaitu sama-sama untuk meneliti kontribusi iklim organisasi, sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga terdapat perbedaan dimana pada penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan kontribusi kepemimpinan kepala madrasah, kemampuan kerja guru dan iklim organisasi terhadap prestasi belajar siswa MTs Negeri Jakarta Selatan sedangkan di penelitian penyusun mendeskripsikan kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

6. Penelitian Sulastris Pratiwi mengkaji tentang Pengaruh Motivasi, Iklim Kerja dan Tingkat Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja Guru SMK Saraswati Sukoharjo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi, iklim kerja, tingkat pendidikan terhadap produktivitas kerja guru SMK Saraswati Sukoharjo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Saraswati Sukoharjo yang berjumlah 40 teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara sensus yaitu pengambilan semua anggota populasi untuk

⁵ Eddy Supriadi, "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kemampuan Kerja Guru Dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Belajar Siswa Mts Negeri Jakarta Selatan," *TANZIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* 1, no.2 (2016) <https://adoc.pub/kontribusi-kepemimpinan-kepala-madrasah-kemampuan-kerja-guru.html>.

dijadikan sampel penelitian, pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linear berganda.⁶

Persamaan penelitian yang penyusun lakukan dengan penelitian Sulastri Pratiwi yaitu sama-sama meneliti tentang iklim organisasi terhadap produktivitas guru, sama-sama menggunakan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus, sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda. Penelitian ini juga terdapat perbedaan pada penelitian ini dilakukan untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi, iklim kerja, tingkat pendidikan terhadap produktivitas guru sedangkan dipenelitian penyusun menganalisis kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru.

B. Landasan Teori

1. Keterampilan Manajerial

a. Pengertian keterampilan manajerial

Keterampilan menurut KBBI yaitu kecakapan untuk menyelesaikan tugas.⁷ Keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill* yang artinya kemahiran atau kecakapan. Menurut Gordon keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan cermat.⁸ Dunette menyatakan bahwa keterampilan merupakan pengetahuan yang didapatkan serta dikembangkan dengan melalui latihan atau *training* serta pengalaman dalam

⁶ Pratiwi Sulastri, "Pengaruh Motivasi, Iklim Kerja dan Tingkat Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja Guru SMK Saraswati Sukoharjo," *jurnal manajemen sumber daya manusia* 9, no.1, (1 juni 2014). <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/manajemen/article>.

⁷Ebta Setiawan, *Arti kata terampil Kamus Besar Bahasa Indoneisa (KBBI)* <https://kbbi.web.id/terampil>, diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 03:03 WITA

⁸Ayoksinau, *Pengertian keterampilan Menurut para ahli dan keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja saat ini (online)* <https://www.ayoksinau.com>, diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 03:20 WITA

melakukan berbagai tugas.⁹ Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Manajerial berasal dari kata manajer yang artinya orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama diantara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran.¹⁰ Manajer menurut James A.F Stonner adalah seseorang yang melakukan atau merangkai segala perencanaan, proses pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi serta penggunaan sumber-sumber daya organisasi lain guna mencapai tujuan organisasi yang sudah lama ditetapkan.¹¹ Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko bahwa manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi. secara lebih spesifik, Pidarta menjelaskan dalam dunia pendidikan, manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

Keterampilan manajerial menurut Siagian merupakan keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.¹² Keterampilan-keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkat manajer dalam

⁹ Parta Ibeng, *pengertian keterampilan, macam, contoh dan menurut para ahli (online)* <https://pendidikan.co.id/pengertian-keterampilan-macam-contoh-dan-menurut-para-ahli/> , diakses pada tanggal 12 juli 2019 03:32 WITA

¹⁰ Ebta Setiawan, *Arti Kata Manajer – Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online*, <https://kbbi.web.id/manajer.html>, diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 04:09 wita

¹¹ Bivisyani Questibrilia, *Manajer Adalah Poin Penting Kepemimpinan di Perusahaan*, <https://www.onoini.com/pengertian-manajer/>, diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 04:16 wita

¹² Sondan P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992), 36

organisasi. Manajer memegang kendali yang amat penting dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya. Ketika manajer tidak baik dalam mengoperasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik.

Berdasarkan definisi yang diuraikan dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kecakapan dalam melaksanakan tugas kepemimpinan untuk memimpin suatu sekolah, untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adapun ayat yang membahas tentang kepemimpinan yaitu sebagaimana Firman Allah dalam Q. S. an-Nisa/4:59

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَّ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ
 اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Terjemahnya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan Taatilah Rasul (Muhammad) dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.¹³”

¹³ Kementerian Republik Indonesia, *Al-Quran Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya, Halim, 2014), h. 87.

Berdasarkan Ayat 59 menurut Syekh Abdurahman bin Nashir as-Sa'di dalam tafsir al-Karim ar-Rahman fi Tafsir Kalam al-Mannan. Bahwa Allah memerintahkan untuk taat kepada-Nya dan taat kepada Rasul-Nya, yaitu dengan melaksanakan perintah keduanya yang wajib dan yang sunnah serta menjahui larangan keduanya. Allah juga memerintahkan untuk taat kepada para pemimpin, mereka itu adalah orang-orang yang memegang kekuasaan atas manusia, yaitu para penguasa, para hakim dan para ahli fatwa (mutti), sesungguhnya tidaklah akan berjalan baik urusan agama dari dunia manusia kecuali dengan taat dan tunduk kepada mereka, sebagai suatu tindakan ketaatan kepada Allah dan mengharap apa yang ada di sisiNya. Kemudian Allah memerintahkan untuk mengembalikan segala perkara yang diperselisihkan oleh manusia dari perkara-perkara yang merupakan dasar-dasar agama ataupun cabang-cabangnya kepada Allah dari rasul-Nya, maksudnya kepada kitabullah dari sunnah rasulullah, karena kepada kedua hal itu ada keputusan yang adil bagi seluruh masalah yang diperselisihkan.¹⁴

b. Manfaat Keterampilan Manajerial

Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah swt. tentu memiliki manfaat masing-masing, begitu pula dengan ilmu. Ilmu yang harus dipelajari seorang pemimpin salah satunya adalah ilmu manajemen. Ilmu manajemen memiliki fungsi dan manfaatnya sendiri bagi setiap orang yang mempelajarinya. Begitu pula dengan manfaat keterampilan manajerial, adapun manfaat keterampilan manajerial di antaranya yaitu:

¹⁴ Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, *Tafsir al-Karim ar-Rahman fi Tafsir Kalam al-Mannan*, (Pustaka Sahifa, Jakarta, 2007), 110

- 1) Untuk dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin.
- 2) Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi.
- 3) Untuk dapat mengembangkan berfikir abstrak.
- 4) Untuk dapat mendeteksi kemungkinan yang akan dihadapinya.
- 5) Untuk dapat meneliti baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahap pengambilan keputusan.

Kepala sekolah memegang peranan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan semua program di sekolah mulai dari pelaksanaan administrasi sekolah, visi dan misi sekolah, kegiatan pembelajaran hingga pengembangan kegiatan ekstrakurikuler. Dalam menjalankan perannya sebagai manajer di sekolah, seorang kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu :

- 1) penghubung antar warga sekolah/*stake holder*,
- 2) pemberi informasi
- 3) sebagai penentu keputusan.

Keberhasilan program di sekolah bergantung pada kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengatur pelaksanaan seluruh program tersebut. Pelaksanaan program sekolah dimulai dari pembinaan terhadap *stake holder* terutama Guru, pemanfaatan sarana dan prasarana dengan maksimal serta

pengembangan program ekstrakurikuler sebagai program non-akademik di sekolah.¹⁵

Kepala sekolah sebagai seorang manajer, harus memanfaatkan semua sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Pertama kepala sekolah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial. Menurut Paul Hersey Cs dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu *Technical, Human and Conceptual*.¹⁶ Robbin juga mengemukakan bahwa tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.¹⁷ Robert Katz juga mengembangkan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.¹⁸

¹⁵ Tasdin Tahrir, "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kegiatan Ekstrakurikuler Di Sekolah (Studi Kasus MTs Keppe Kecamatan Larompong)," *Indonesian Education Administration and Leadership Journal (IDEAL)* 2, no.1, (2020). <https://scholar.google.com/citations?user=bU3DHwYAAAAJ&hl=id>

¹⁶ Hersey, Paul, Et. Al, *Management Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*, Third Editsun, 1997, by Prentice-Hall, Inch, Englewood (Lifts, New Jersey 07832), 6-7

¹⁷ Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Gramedia, 2003), 7

¹⁸ Robbins And Coneter, *Manager. Edisi Bhs. Indonesia* (Jakarta : PT. Prenhallindo, 1999), 15

1) Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*)

Menurut Swiderski keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat dan proses berpikir logik.¹⁹ Dessler mengungkapkan keterampilan konseptual tidak hanya berupa kapasitas mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks namun juga sebagai keterampilan kognitif yang meliputi kemampuan menganalisis, berpikir logis, merumuskan konsep dan memberikan pertimbangan secara induktif.²⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut keterampilan konseptual merupakan kapasitas individu dalam hal mengkoordinasikan aktivitas sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan indikator :

- a) kemampuan melakukan analisis,
- b) tanggap terhadap perubahan,
- c) memanfaatkan peluang,
- d) menyampaikan gagasan dan
- e) memberikan pertimbangan penyelesaian masalah.

2) Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Menurut Made Pidarta keterampilan manusawi pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memerhatikan kodratnya

¹⁹ Michael Swiderski, *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*, (California: Cal Poly State University, 2006), 32

²⁰ Garry Dessler, *Management Skills*, (New Jersey: Prentice Hall, 2004), 10

dan harkatnya sebagai manusia.²¹ Jawwad mengartikan *Human skill* adalah segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka.²² Seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang lain untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain serta keterampilan berhubungan dengan orang lain.²³ Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF Stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.²⁴

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut keterampilan manusiawi merupakan kemampuan untuk mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi, dengan indikator :

- a) keterampilan memotivasi orang lain untuk bekerja,
- b) keterampilan mendengar orang lain serta keterampilan berhubungan dengan orang lain.

²¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Rinika Cipta, 2004), 217-218

²² Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, (Jakarta : Gema Insani, 2004), 383

²³ Muhammad Abdul Jawwad, *Ibid*, 283

²⁴ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta : Renika Cipta, 1998), 107

3) Keterampilan Teknik (*Technical Skill*)

Yuki mengatakan bahwa keterampilan teknis merupakan pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut.²⁵ Para pemimpin atau manajer yang mengawasi pekerjaan orang lain memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai teknik dan peralatan yang digunakan para bawahan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Keahlian teknis juga dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kelemahan kualitas, kecelakaan, material yang tidak cukup dan masalah-masalah koordinasi. Pimpinan atau manajer yang memiliki keterampilan teknis yang memadai tentu saja dapat melaksanakan pekerjaan manajerialnya dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan keterampilan teknis adalah penggunaan keahlian khusus yang dibutuhkan dalam bekerja, dengan indikator :

- a) memanfaatkan peralatan teknologi,
- b) melaksanakan prosedur kerja dan
- c) menangani gangguan pekerjaan.

²⁵ Yuki, *Leadership in Organizations* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1994), 214

2. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim menurut KBBI yaitu suasana, keadaan.²⁶ Iklim menurut Gibbs merupakan suatu peluang statistik dalam berbagai keadaan atmosfer, antara lain yaitu suhu, tekanan, angin kelembaban, yang terjadi pada suatu daerah selama dalam jangka waktu yang panjang. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Tjasyono bahwa Iklim merupakan keadaan rata-rata cuaca di satu daerah yang cukup luas dan dalam kurun waktu yang cukup lama, minimal 30 tahun yang sifatnya tetap.

Organisasi dalam bahasa Inggrisnya *Organization* yang berarti hal yang mengatur dan kata kerjanya *organizing* berasal dari bahasa latin *organizare* yang mengatur atau menyusun.²⁷ Menurut James D. Mooney organisasi merupakan bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Chester I Barnard: suatu sistem aktifitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.²⁸ Sedangkan Husaini Usman mendefinisikan organisasi adalah kumpulan orang, proses pembagian kerja dan sistem kerja sama atau sistem sosial.²⁹ Hal yang sama nampaknya juga dikemukakan oleh Sulistiyorini organisasi struktur

²⁶Ebta setiawan. *Arti Kata Iklim-Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online*. <https://kbbi.web.id/iklim.html>, diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 04:30 wita

²⁷ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), 1

²⁸ Amrullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*, cet. ke 2, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 166-167

²⁹ Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 128

hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.³⁰

Kajian tentang iklim organisasi merupakan salah satu kajian yang muncul dalam upaya bagaimana seseorang administrator/manajer sekolah mengembangkan pola interaksi sosial sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Keith Davis mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai suasana kerja yang dirasakan oleh personal berdasarkan interaksinya ketika ia berhubungan dengan personal lain di lingkungan kerjanya.³¹ Secara khusus Alexandra Loukas menfokuskan iklim organisasi sekolah sebagai sikap dan perasaan yang ditimbulkan oleh lingkungan sekolah. Walaupun sulit untuk memberikan definisi yang ringkas mengenai iklim sekolah, kebanyakan peneliti sepakat bahwa iklim suatu bangunan yang multidimensi meliputi dimensi fisik, sosial dan akademik.³² Definisi iklim organisasi sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Robert Stringer yaitu iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.³³

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut maka dapat didefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh

³⁰ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), 179.

³¹ Triatna , C., *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya : Bandung 2015), 69-70

³² Triatna , C., *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan* , Ibid., 70

³³ Litwin & Stringer. “*Definisi Iklim Organisasi*”, <http://jurnal-sdm.blogspot.com>, diakses 28 Juli 2019.

personal sekolah terhadap lingkungan sekolah, baik yang bersifat sosial, maupun akademik yang kondisi ini dirasakan secara individual.

Iklm sekolah yang kondusif akan mewujudkan sekolah yang efektif dengan lingkungan sekolah yang menyenangkan dan menggairahkan bagi guru dan siswa. Guru mempersepsi lingkungan sekolah akan kondisi lingkungan kerja yang berdampak pada perilaku dan atau kinerja guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugasnya, sedangkan siswa akan mempunyai semangat yang tinggi untuk belajar dengan lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan. Sehingga jelas bahwa lingkungan sekolah menggambarkan bagaimana iklim sekolah berdampak pada kondisi yang terjadi di sekolah.³⁴ Syafaruddin menyatakan bahwa iklim sekolah yang baik dapat ditumbuh kembangkan melalui kepemimpinan sekolah yang sangat ditentukan oleh kepala sekolah dengan bekerjasama dalam semua mencapai kinerja sekolah bersama para guru, pegawai, dan siswa. Hoy dan Miskel mengatakan bahwa iklim sekolah merupakan seperangkat karakteristik *internal* yang membedakan sebuah sekolah dengan sekolah lainnya dan memengaruhi anak-anak yang ada di dalamnya. Hal serupa dikemukakan oleh Gilmer yang mengartikan iklim sekolah sebagai atribut yang membedakan satu sekolah dengan sekolah lainnya dan yang secara positif berpengaruh terhadap perilaku para guru dan warga sekolah lainnya. Sedangkan Sweeney mengartikan iklim sekolah sebagai kombinasi nilai, keyakinan dan sikap yang ditampilkan oleh semua yang berperan di dalam sekolah.

³⁴ Sugiarto, "Studi tentang Iklim Sekolah di Kabupaten Luwu," *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 5, no. 2 (Okteber 2020). <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/view/1562>.

Menurut Loukas terdapat 3 dimensi iklim sekolah meliputi dimensi fisik, dimensi sosial dan dimensi akademik.³⁵

1) Dimensi fisik:

- a) Tampilan gedung dan ruang kelas
- b) Ukuran sekolah dan rasio peserta didik dengan guru di kelas
- c) Ketersediaan sumber daya
- d) Keselamatan dan kenyamanan.

2) Dimensi sosial:

- a) Kualitas hubungan *interpersonal* antara peserta didik, guru dan staf
- b) Keadilan perlakuan peserta didik oleh guru dan staf
- c) Tingkat persaingan dan perbandingan sosial diantara peserta didik
- d) Tingkat kontribusi peserta didik, guru, dan staf dalam pembuatan keputusan di sekolah.

3) Dimensi akademik:

- a) Harapan guru pada prestasi peserta didik
- b) *Monitoring* kemajuan peserta didik dan pelaporan hasil belajar kepada peserta didik dan orang tua

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Menurut Siagian menjelaskan iklim organisasi sebagai kondisi kerja yang bersifat fisik dan non fisik dari lingkungan kerja yang turut berpengaruh terhadap perilaku dan yang menjadi faktor motivasi yang perlu mendapat perhatian setiap

³⁵ Loukas, Alexander. (2007). *What Is School Climate? Leadership Compass* (Number 1 Volume 5). Hlm. 1-3

pemimpin dalam organisasi.³⁶ Brief mengemukakan ada empat faktor yang mendukung iklim sekolah, yaitu lingkungan fisik yang mendukung dan kondusif untuk pembelajaran, lingkungan sosial yang mendorong komunikasi dan interaksi, lingkungan afektif yang mendorong rasa kepemilikan dan rasa percaya diri, dan lingkungan akademik yang mendorong belajar dan pemenuhan diri.

Stringer mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Kelima faktor tersebut adalah:

1) Lingkungan Eksternal.

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2) Strategi Organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi dan faktor-faktor lingkungan penentu dari

³⁶ Siagian, S.P., *Kiat meningkatkan Produktifitas Kerja*, (PT Rineka Cipta : Jakarta 2012) hlm. 63.

level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

3) Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4) Kekuatan Sejarah.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5) Kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong produktivitas guru.

3. Produktivitas Guru

Produktivitas menurut KBBI yaitu kemampuan untuk menghasilkan sesuatu.³⁷ Barner menekankan produktivitas dalam konteks pencapaian tujuan. Setiap organisasi pada umumnya memiliki tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan jangka pendek atau jangka panjang. Barner mengatakan produktivitas organisasi dapat diukur dengan membandingkan antara *output* dengan *input*. Secara kuantitatif, produktivitas merupakan ratio antara hasil yang diperoleh dengan pengorbanan dari keseluruhan sumber daya yang dikeluarkan untuk

³⁷ Ebta Setiawan. *Arti Kata Produktivitas-Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online*. <https://kbbi.web.id/produktivitas.html>, diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 04:40 wita

menghasilkan *output*. Artinya, seberapa besar kemampuan suatu organisasi. Rohiat mengatakan produktivitas dapat dilihat dari dua sudut, yaitu individu dan organisasi. Dari sudut individu, produktivitas dapat dipandang sebagai potensi yang terdapat di dalam diri individu yang digunakan secara maksimal tanpa kebergantungan pada pihak lain.³⁸ Sedang Gilmore mengemukakan produktivitas adalah kualitas atau daya yang dihasilkan, membawa keluaran (*output*) yang lebih, kreatif, generatif, dan menghasilkan keuntungan. Dengan demikian, produktivitas berkaitan dengan kreativitas. Sedang produktivitas dari sudut organisasi adalah kumpulan dari produktivitas individu dalam organisasi tersebut.

Berdasar definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu yang digunakan secara maksimal untuk mencapai keluaran (*output*) yang lebih, kreatif, generatif, dan menghasilkan kebermanfaatan.

Timpe juga mengemukakan 5 ciri seorang pegawai yang produktif yaitu lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan yang positif, dewasa dan dapat bergaul dengan baik.³⁹

- 1) Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan

Indikator produktivitas guru yang memenuhi kualifikasi pekerjaan yang lebih adalah:

- a) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat

³⁸ Rohiat, *Kecerdasan Emosional : kepemimpinan kepala sekolah*, (PT Refika Aditama : Bandung 2008), 17

³⁹ Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Produktivitas, Terjemahan Oleh Dimas Samudra Rum dan Soesanto Boediono*, 1992, (Jakarta : PT Lex Media Komputindo, 1989), 112

- b) kreatif dan inovatif
- c) Selalu mencari perbaikan tetapi tahu kapan harus berhenti
- d) Dianggap bernilai oleh atasannya

2) Bermotivasi tinggi

Indikator produktivitas yang bermotivasi tinggi adalah:

- a) Dapat memotivasi diri sendiri.
- b) Tekun.
- c) Mempunyai kemauan keras untuk bekerja.
- d) Bekerja efektif dengan atau tanpa atasan.
- e) Melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu.
- f) Selalu ingin bertanya.
- g) Selalu tepat waktu.

3) Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif

Indikator produktivitas guru yang mempunyai orientasi pekerjaan yang positif adalah:

- a) Menyukai pekerjaannya dan membanggakannya.
- b) Menetapkan standar yang tinggi.
- c) Mempunyai kebiasaan kerja yang baik.

4) Dewasa.

Indikator produktivitas guru yang dewasa adalah:

- a) Mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat.
- b) Mengetahui kelemahan atau kekuatan sendiri.

- c) Dapat bekerja efektif di bawah tekanan.
- d) Dapat belajar dari pengalaman.
- e) Mempunyai ambisi yang kuat.

5) Dapat bergaul dengan efektif

Indikator produktivitas guru yang dapat bergaul dengan efektif adalah:

- a) Memperagakan kecerdasan sosial.
- b) Pribadi yang menyenangkan.
- c) Berkomunikasi dengan efektif (jelas dan cermat, terbuka terhadap saran dan pendengar yang baik).
- d) Memperagakan sikap positif dan antusiasme.

Produktivitas kerja guru dapat ditinjau dari tugas-tugas guru yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru. Jenis tugas guru sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dan Pengawas Pasal 52, meliputi:

- 1) Merencanakan pembelajaran.
- 2) Melaksanakan pembelajaran.
- 3) Menilai hasil pembelajaran.
- 4) Membimbing dan melatih peserta didik.
- 5) Melaksanakan tugas tambahan.

Tugas-tugas guru tidak hanya berdasar pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 52, tetapi dalam mengembangkan keterampilan dan keilmuannya, saat ini guru dituntut melaksanakan penelitian, khususnya Penelitian Tindakan Kelas (PTK), pelatihan dan *workshop* dan

pengembangan media pembelajaran. Mengembangkan setiap guru menjadi *self-leader* yang efektif adalah tantangan yang menarik dan berat. Kepala sekolah ditantang untuk mampu memimpin dan memberi motivasi kepada para guru yang dipimpinnya untuk mentransfer tanggungjawab yang dibebankan kepadanya sekaligus memimpin diri mereka sendiri dalam melaksanakan tanggungjawab itu. Kekuatan kepala sekolah sebagai *Superleader* dapat ditunjukkan pada kemampuannya menimbulkan komitmen pada para guru yang dipimpinnya terhadap visinya.⁴⁰

Menurut Mulyasa produktivitas kerja guru merupakan wujud dari pemahaman dan penerapan tentang kompetensi guru, diantaranya kompetensi profesional. Kompetensi profesional guru meliputi:⁴¹

- 1) Memahami Standar Nasional Pendidikan.
- 2) Mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, diantaranya mengembangkan silabus, menyusun RPP, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar.
- 3) Menguasai materi standar yaitu bahan pembelajaran dan bahan pendalaman.
- 4) Mengelola program pembelajaran, meliputi merumuskan tujuan, menjabarkan kompetensi dasar, memilih dan menggunakan metode pembelajaran, menyusun prosedur dan melaksanakan pembelajaran.

⁴⁰ Hilal Mahmud, "Pelaksanaan Model Pengembangan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kota Palopo," *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2, (Oktober 2016), 6. <https://scholar.google.com/citations?user=elsLxC8AAAAJ&hl=de>.

⁴¹ Mulyasa, E, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Remaja Rosdakarya : Bandung 2008)

- 5) Mengelola kelas.
- 6) Menggunakan media dan sumber pembelajaran yang meliputi membuat dan menggunakan media pembelajaran, membuat alat-alat pembelajaran dan mengembangkan laboratorium;.
- 7) Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik.
- 8) Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- 9) Memahami penelitian dalam pembelajaran, meliputi mengembangkan rancangan penelitian, melaksanakan penelitian dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- 10) Menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran.
- 11) Mengembangkan teori dan konsep dasar kependidikan.
- 12) Memahami dan melaksanakan konsep pembelajaran individual.

Berdasarkan pendapat Mulyasa tersebut jelas bahwa seorang guru tidak hanya merencanakan dan melaksanakan pembelajaran saja, tetapi juga merancang dan melaksanakan penelitian, membuat media dan mengaplikasikannya dalam pembelajaran, serta merancang, melaksanakan dan mengaplikasikan penelitian dalam proses belajar mengajar. Arikunto mengemukakan kompetensi profesional mengharuskan guru memiliki pengetahuan yang luas dan dalam tentang *subject matter* (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologi yaitu menguasai konsep teoritik, maupun memilih metode yang tepat dan mampu

menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi profesional guru tercermin dari indikator :⁴²

- 1) Kemampuan penguasaan materi pelajaran
- 2) Kemampuan penelitian dan karya tulis ilmiah
- 3) Kemampuan pengembangan profesi
- 4) Memahami dan mampu memanfaatkan teknologi komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.

C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran tentang konsep bagaimana suatu variabel memiliki hubungan dengan variabel lainnya. Bagaimana faktor-faktor dalam penelitian tersebut dapat saling berhubungan.⁴³ Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi tiga variabel yang terdiri dari dua variabel bebas (keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi) dan satu variabel terikat (produktivitas guru).

Seorang kepala sekolah yang mempunyai keterampilan manajerial diprediksi akan melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggung jawab, sehingga tugas kepala sekolah sebagai pemimpin di MAN

⁴² Arikunto, S., Wuraji, Aswani Syujud dan Satman, 1996, Iklim Organisasi Sekolah Dasar dan Motivasi Mengembangkan Mutu Profesional Guru Hubungannya dengan Semangat Kerja Mengajar Guru se-Jawa, Laporan Penelitian, (Lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta : Yogyakarta)

⁴³Feni dewi, *Contoh Kerangka Berfikir Ilmiah dan Langkah-langkah Menyusun kerangka Berfikir*, 2017, di akses dari <http://www.karyatulisku.com/2017/12/contoh-kerangka-berpikir-ilmiah.html>, pada tanggal 21/01/2018 pukul 10.03.

Palopo berjalan efektif. Keterampilan manajerial sangat penting dimiliki oleh seorang kepala sekolah agar dapat mengelolah tugasnya dengan baik.

Variabel kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai variabel X_1 , iklim organisasi sebagai variabel X_2 . Adapun produktivitas guru sebagai variabel Y . Penelaan selanjutnya bagaimana kontribusi satu sama lain dari tiga variabel tadi. Apabila kontribusinya sudah signifikan upaya-upaya dari sekolah dan produktivitas guru lebih ditingkatkan lagi, sedangkan apabila pengaruhnya kurang signifikan merupakan keharusan adanya upaya dari lembaga dan para guru untuk meningkatkannya.

Setelah pengolahan data dari indikator kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru, diperoleh data rata-rata tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah, rata-rata tingkat iklim organisasi, serta tingkat produktivitas guru merupakan bahan kebijaksanaan sekolah dalam pengembangan selanjutnya pada ketiga variabel tersebut.

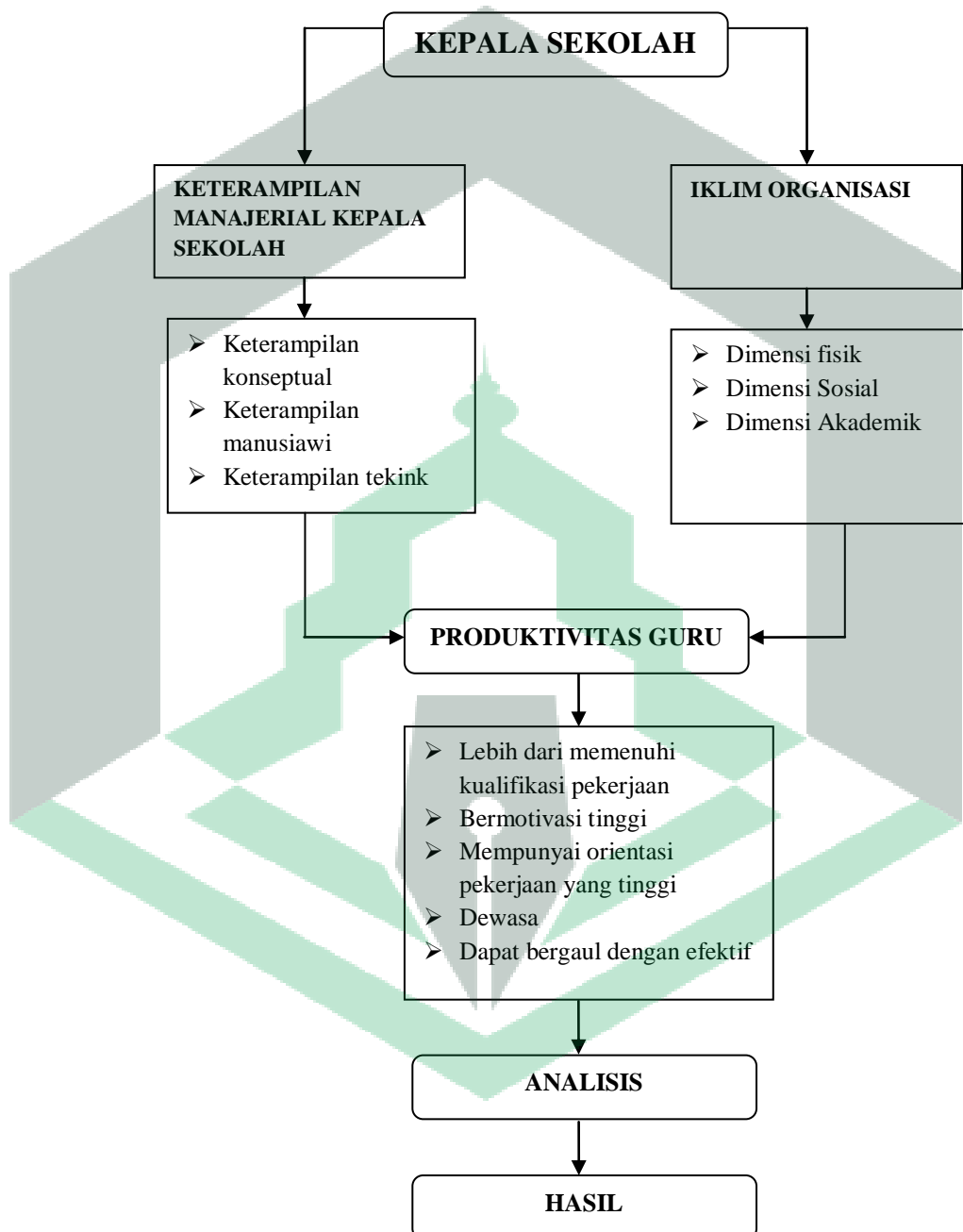
Adapun analisis tingkat kontribusi :

1. Kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru.
2. Kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas guru.
3. Kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru.

Akan didapatkan tingkat hubungan ketiga variabel tersebut, apabila sudah signifikan perlu upaya-upaya untuk lebih meningkatkan lagi agar guru di MAN Palopo lebih produktivitas lagi. Sedangkan apabila tidak signifikan maka

merupakan kewajiban kepala sekolah untuk meningkatkannya agar produktivitas guru meningkat.

Adapun kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka dapat dirumuskan hipotesis deskriptif dan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis Deskriptif

- a. Terdapat kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru di MAN Palopo
- b. Terdapat kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo
- c. Terdapat kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo .

2. Hipotesis Statistik

Adapun hipotesis statistiknya adalah :

$$H_0 : r_{yx_1} = r_{yx_2} = r_{yx_1x_2} = 0$$

$$H_a : r_{yx_1} = r_{yx_2} = r_{yx_1x_2} \neq 0$$

Keterangan :

- a. H_0 : keterampilan manajerial kepala sekolah tidak berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo
 H_a : keterampilan manajerial kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo
- b. H_0 : iklim organisasi tidak berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo

H_a : iklim organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo

c. H_0 : Keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim tidak berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

H_a : Keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

r : Koefisien Korelasi

x_1 : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

x_2 : Iklim Organisasi

y : Produktivitas Guru



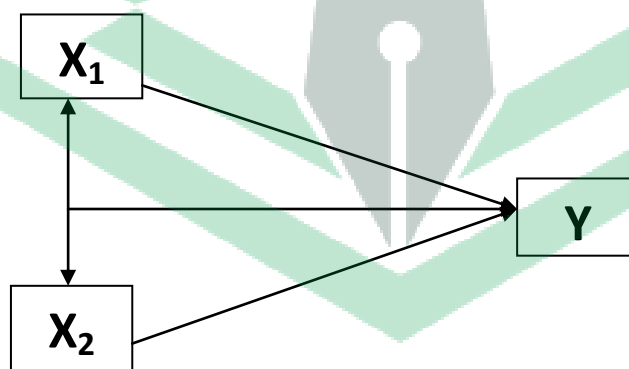
BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain *ex-post facto asosiatif* yang menggunakan alat bantu ilmu statistik bersifat deskriptif. Menurut Sofyan Siregar penelitian asosiatif/hubungan merupakan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Mengacu pada penelitian ini maka akan dikembangkan suatu teori gejala dalam penelitian.¹ Penelitian ini *bersifat ex-post facto* yang tergolong kedalam tingkatan asosiatif dalam bentuk kausal (sebab akibat) karena penelitian ini tidak menggunakan perlakuan yang sifatnya manipulasi atau bentuk percobaan (eksperimen) terhadap variabel-variabel penelitian.

Hubungan antar variabel penelitian dapat dilihat pada desain penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1: Desain Penelitian Hubungan X_1 dan X_2 terhadap Y .

¹ Sofyan Siregar, *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014), 15

Keterangan:

X_1 = Kompetensi Manajerial

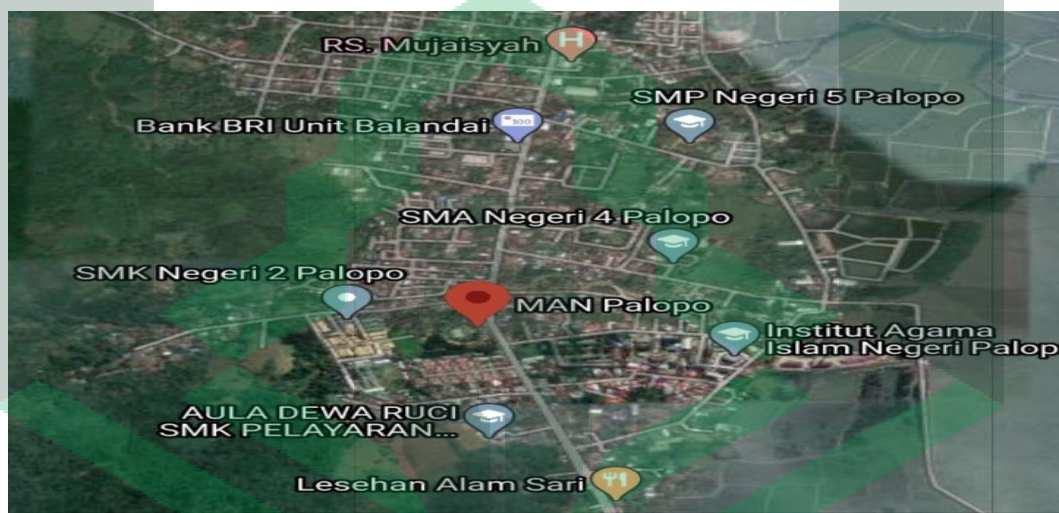
X_2 = Iklim Organisasi

Y = Produktivitas Guru

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi

Penelitian dilaksanakan di MAN Palopo yang terletak di Kel. Balandai, Kec. Bara, Kota Palopo dengan objek penelitian adalah guru di MAN Palopo.



Gambar 3.2 Lokasi Penelitian

2. Waktu

Penelitian ini dilaksanakan pada September-Oktober Tahun Ajaran 2020. Dalam penelitian ini penulis membuat tabel tanggal dan waktu penelitian agar lebih mudah dipahami. Adapun tanggal dan waktunya dapat dilihat pada tabel 3.1 :

Tabel 3.1 Waktu Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Kegiatan			
		Pekan ke			
		I	II	III	IV
1	Pengajuan Judul Proposal		09/04/2019		
2	Penelitian Judul Proposal			10/04/2019	
3	Bimbingan Proposal	25/04/2019	09/05/2019	14/05/2019	11/12/2019
4	Seminar Proposal			17/12/2019	
5	Pengurusan Izin Penelitian				21/09/2020
6	Pengumpulan Data		24/09/2020	25/09/2020	28/09/2020
7	Analisis Data				30/09/2020
8	Bimbingan Skripsi		23/10/2020	11/11/2020	14/11/2020
9	Seminar Hasil		08/01/2020		
10	Ujian Akhir	05/02/2021			

C. Defenisi Operasional Variabel

1. Defenisi Operasional Variabel

- a. Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kecakapan dalam melaksanakan tugas kepemimpinan untuk memimpin suatu sekolah, untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adapun indikator-indikator dari keterampilan manajerial yaitu sebagai berikut:

- 1) Keterampilan konsep meliputi: tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan dan memberikan pertimbangan penyelesaian masalah.
 - 2) Keterampilan manusiawi meliputi : keterampilan memotivasi orang lain untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain serta keterampilan berhubungan dengan orang lain.
 - 3) Keterampilan teknik meliputi : memanfaatkan peralatan teknologi, melaksanakan prosedur kerja dan menangani gangguan pekerjaan.
- b. Iklim organisasi merupakan situasi yang terjadi di dalam organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Adapun indikator dari iklim organisasi yaitu sebagai berikut :
- 1) Dimensi fisik meliputi: tampilan gedung dan ruang kelas, ukuran sekolah dan rasio peserta didik dengan guru di kelas, ketersediaan sumber daya serta keselamatan dan kenyamanan.
 - 2) Dimensi sosial meliputi: kualitas hubungan *interpersonal* antara peserta didik, guru, dan staf, keadilan perlakuan peserta didik oleh guru dan staf, tingkat persaingan dan perbandingan sosial di antara peserta didik serta tingkat kontribusi peserta didik, guru dan staf dalam pembuatan keputusan di sekolah.
 - 3) Dimensi akademik meliputi : harapan guru pada prestasi peserta didik serta *monitoring* kemajuan peserta didik dan pelaporan hasil belajar kepada peserta didik dan orang tua

c. Produktivitas guru yaitu potensi atau daya yang dihasilkan oleh guru yang digunakan secara maksimal, untuk mencapai keluaran (*output*) yang lebih kreatif, generatif dan menghasilkan kebermanfaatan. Adapun indikator dari produktivitas guru yaitu:

- 1) Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan
- 2) Bermotivasi tinggi
- 3) Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif
- 4) Dewasa
- 5) Dapat bergaul dengan efektif

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah semua guru yang mengajar di sekolah MAN Palopo yang berjumlah 54 orang (guru) yang terdiri dari guru PNS dan guru Honorer.

2. Sampel

Pengambilan sampel penelitian yang digunakan adalah *sampling jenuh*, *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel penelitian ini adalah semua guru yang mengajar di sekolah MAN Palopo yang berjumlah 54 orang (guru) PNS dan Honorer.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angket, dokumentasi dan wawancara yang sebagian tidak terstruktur sebagai penunjang untuk kelengkapan analisis data penelitian.

a) Angket

Angket disusun berdasarkan indikator variabel penelitian yang telah dibahas berdasarkan literatur pada kajian teori. Dalam hal ini, teknik angket dimaksudkan untuk mengumpulkan data tentang aspek keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru.

Berdasarkan penelitian ini, butir-butir instrumen angket yang disajikan menggunakan skala *likert* untuk mengukur sikap dan persepsi tentang variabel yang diteliti. Jawaban setiap *item* yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Penggunaan skala *likert* pada setiap variabel yaitu Sangat setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS) dan Tidak Setuju (TS). Pemberian bobot terhadap pernyataan positif dimulai dari 4, 3, 2, 1 sedangkan pernyataan negatif pemberian bobot dimulai dari 1, 2, 3, 4.

b) Dokumentasi

Penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi untuk melengkapi data awal penelitian diperlukan pengumpulan data dengan teknik dokumentasi yang berkaitan dengan data tentang jumlah guru yang mengajar di MAN Palopo dan beberapa aspek lain yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini. Dokumentasi adalah sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-

dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari pencatatan sumber-sumber informasi khusus dari karangan/tulisan, sertifikat, undang-undang dan sebagainya.

c) Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpulan data maupun peneliti terhadap narasumber atau sumber data.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1), iklim organisasi (X_2) dan produktivitas guru (Y). Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data yang kuantitatif. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* untuk mengukur ketiga variabel penelitian.

Adapun skor yang digunakan dalam skala *likert* dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Sangat Setuju (diberi skor 4)
- b) Setuju (diberi skor 3)
- c) Kurang Setuju (diberi skor 2)
- d) Tidak Setuju (diberi skor 1)

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo.

Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Keterampilan Manajerial

No	Dimensi	Indikator	Butir		Jumlah
			Positif	Negatif	
1	Keterampilan konseptual	1.1 kemampuan melakukan analisis		3	5
		1.2 tanggap terhadap perubahan		4	
		1.3 memanfaatkan peluang	6		
		1.4 menyampaikan gagasan	7		
		1.5 memberikan pertimbangan penyelesaian masalah	10		
2	Keterampilan manusiawi	2.1 keterampilan memotivasi orang lain untuk bekerja	9		3
		2.2 keterampilan mendengar orang lain		11	
		2.3 keterampilan berhubungan dengan orang lain		1	
3	Keterampilan teknik	3.1 memanfaatkan peralatan teknologi	2		3
		3.2 melaksanakan prosedur kerja	5		
		3.3 menangani gangguan pekerjaan		8	
		Jumlah	6	5	11

Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Iklim Organisasi

No	Dimensi	Indikator	Alternatif Jawaban		Jumlah
			Positif	Negatif	
1	Dimensi fisik	1. 1 tampilan gedung dan ruang kelas		5	4
		1.2 ukuran sekolah dan rasio peserta didik dengan guru dikelas		8	
		1.3 ketersediaan sumber daya		6	
		1.4 keselamatan dan kenyamanan	2		
2	Dimensi sosial	2.1 kualitas hubungan <i>interpersonal</i> antara peserta didik, guru dan staf		9	4
		2.2 keadilan perlakuan peserta didik oleh guru dan staf	3		
		2.3 tingkat persaingan dan perbandingan sosial diantara peserta didik		7	
		2.4 tingkat kontribusi peserta didik, guru dan staf dalam pembuatan keputusan di sekolah	4		
3	Dimensi akademik	3.1 harapan guru pada peserta didik	10		2
		3.2 <i>monitoring</i> kemajuan peserta didik dan pelaporan hasil belajar kepada peserta didik dan orang tua		1	
		Jumlah			10

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Produktivitas Guru

No	Aspek	Pernyataan	Butir		Jumlah
			Positif	Negatif	
1	Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan	1.1 Cerdas dan dapat belajar dengan cepat	3		4
		1.2 kreatif dan inovatif	1		
		1.3 selalu mencari perbaikan tetapi tahu kapan harus berhenti	7		
		1.4 dianggap bernilai oleh atasannya	13		
2	Bermotivasi tinggi	2.1 dapat memotivasi diri sendiri		22	7
		2.2 tekun	14		
		2.3 mempunyai kemauan keras untuk bekerja	8		
		2.4 bekerja efektif dengan atau tanpa atasan		5	
		2.5 melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu	18		
		2.6 selalu ingin bertanya		9	
		2.7 selalu tepat waktu	6		
3	Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif	3.1 menyukai pekerjaannya dan membanggakannya	10		3
		3.2. menetapkan standar yang tinggi		2	
		3.3. mempunyai kebiasaan kerja yang baik.		23	
4	Dewasa	4.1 mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat	11		5
		4.2 mengetahui kelemahan atau	16		

	kekuatan sendiri			
	4.3 dapat bekerja efektif dibawah tekanan	12		
	4.4 dapat belajar dari pengalaman	15		
	4.5 mempunyai ambisi yang kuat	21		
	5.1 memperagakan kecerdasan sosial	19		
	5.2 pribadi yang menyenangkan	17		
5	Dapat bergaul dengan efektif	20	4	
	5.3. berkomunikasi dengan efektif (jelas dan cermat, terbuka terhadap saran dan pendengar yang baik)	4		
	5.4. memperagakan sikap positif dan antusiaisme	15	8	23
	Jumlah	15	8	23

G. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas isi dapat dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrumen. Dalam kisi-kisi tersebut terdapat variabel yang diteliti, indikator sebagai tolak ukur dan butir soal (*item*) pertanyaan atau pernyataan yang telah dijabarkan dalam indikator.

Rancangan angket diserahkan kepada tiga orang ahli atau validator untuk divalidasi. Validator diberikan lembar validasi setiap instrumen untuk diisi dengan tanda centang pada skala *likert* 1-4 seperti berikut ini:

Skor 1 : Tidak Setuju

Skor 2 : Kurang Setuju

Skor 3 : Setuju

Skor 4 : Sangat Setuju

Data hasil validasi beberapa ahli untuk instrumen angket yang berupa pertanyaan atau pernyataan dianalisis dengan mempertimbangkan masukan, komentar dan saran-saran dari validator. Hasil analisis tersebut dijadikan pedoman untuk merevisi instrumen angket. Selanjutnya berdasarkan lembar validitas yang telah diisi oleh validator tersebut dapat ditentukan validitasnya dengan rumus statistik *Aiken's* berikut:²

$$V = \frac{\sum s}{[n(c-1)]}$$

Keterangan:

$$s = r - l_0$$

r = skor yang diberikan oleh validator

l_0 = skor penilaian validitas terendah

n = banyaknya validator

c = skor penilaian validitas tertinggi.

Selanjutnya hasil perhitungan validitas ini setiap butirnya dibandingkan dengan menggunakan interpretasi sebagai berikut:³

² Syaifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 113

³ Hasilridwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*, (Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2010), 81.

Tabel 3.5 Interpretasi Validitas Isi

Interval	Interpretasi
0,00 – 0,199	Sangat Tidak Valid
0,20 – 0,399	Tidak Valid
0,40 – 0,599	Kurang Valid
0,60 – 0,799	Valid
0,80 – 1,00	Sangat Valid

(Sumber : Hasilridwan dan Sunarto, h. 81.)

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas isi angket dalam penelitian ini diolah berdasarkan hasil penilaian beberapa ahli, adapun cara pengolahannya adalah dengan mencari nilai *alpha* menggunakan SPSS Ver. 15.

Adapun tolak ukur untuk derajat reliabilitas instrumen yang diperoleh adalah sebagai berikut:⁴

Tabel 3.6 Interpretasi Reliabilitas

Koefisien Korelasi	Kriteria Reliabilitas
$0,80 \leq r < 1,00$	Sangat Tinggi
$0,60 \leq r < 0,80$	Tinggi
$0,40 \leq r < 0,60$	Cukup
$0,20 \leq r < 0,40$	Rendah
$0,00 \leq r < 0,20$	Sangat Rendah

(Sumber ; M. Subana dan Sudrajat, h. 30.)

⁴ M. Subana dan Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*, Cet. II; (Bandung: Pustaka Setia, 2005), 30.

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu regresi berganda. Untuk analisis data penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS for windows ver. 15*.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengorganisasi data, menyajikan dan menganalisis data. Cara untuk menggambarkan data adalah dengan melalui teknik statistik seperti membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram atau grafik.

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden berupa perhitungan *mean*, median, modus, variansi, standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum, tabel distribusi frekuensi dan lain-lain. Dalam penelitian ini analisis deskriptif adalah penyajian data dari responden melalui tabel dan grafik yang diperoleh dari responden melalui tabel dan grafik yang diperoleh dari perhitungan persentase (%).

Adapun langkah-langkah analisis data deskriptif sebagai berikut:

a) Menghitung persentase (%) Skor Capaian Responden

Untuk mengkaji permasalahan dalam penelitian ini maka dilakukan pengolahan data hasil skor capaian responden yang didasarkan hasil dari masing-masing *item* pertanyaan untuk setiap indikator dengan formulasi rumus presentase sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Dengan :

P = Presentase jawaban

f = Jumlah jawaban responden

n = Jumlah responden

100% = Jumlah tetap

Selanjutnya diakumulasikan untuk menentukan skor bagi setiap sub indikator, kemudian skor setiap sub indikator diakumulasikan lagi untuk mendapatkan skor setiap indikator penelitian. Skor setiap indikator diakumulasikan lagi untuk menentukan total variabel yang diteliti atau untuk menjawab permasalahan penelitian.

Menentukan skor setiap sub indikator dengan mamakai formulasi rumus persentase sebagai berikut :

$$P = \frac{sc}{st} \times 100\%$$

Dengan :

P = Persentase jawaban

sc = Jumlah skor capaian

st = Jumlah skor ideal

100% = Jumlah tetap

Setelah jawaban dianalisis melalui rumus tersebut, selanjutnya keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi dan produktivitas guru dibandingkan dengan kategorisasi yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :⁵

⁵ Yulia Rachmawati, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Guru," *Skripsi : Semarang, IKIP Veteran Semarang*, (2013) diakses tanggal 25 Desember 2018

Tabel 3.7 Kategorisasi Keterampilan Manejerial Kepala Sekolah, Iklim Organisasi dan Produktivitas Guru

Rentang % Skor	Kategori
$82,30 \leq \text{skor} < 100$	Sangat baik
$62,50 \leq \text{skor} < 82,30$	Baik
$43,80 \leq \text{skor} < 62,50$	Cukup baik
$0,0 \leq \text{skor} < 43,80$	Tidak baik

2. Analisis Statistik Inferensial (Uji Asumsi Klasik)

Dalam regresi linear berganda, terdapat uji asumsi klasik yang yang harus dilakukan yang meliputi:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah skor untuk tiap variabel distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS ver. 15*. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas dan tidak, sebagai berikut:

Jika nilai signifikansi $> (0,05)$ maka data tersebut berdistribusi normal

Jika nilai signifikansi $< (0,05)$ maka data tersebut berdistribusi tidak normal.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah ada hubungan secara langsung antara variabel bebas (X_1 dan X_2) dengan variabel terikat (Y) serta untuk mengetahui apakah ada perubahan pada variabel X_1 dan X_2 diikuti dengan perubahan variabel Y .

Untuk mengetahui hubungan linieritas diuji menggunakan *software SPSS for windows ver. 15*. Apabila garis *linear regression* regresi terlihat dari kiri bawah ke kanan atas, berarti terjadi hubungan yang linear, dengan *R Square* > 0,05. Sebaliknya, apabila garis *linear regression* terlihat datar dari kiri ke kanan, berarti tidak terjadi hubungan yang linear, dengan nilai *R Square* < 0.05. Apabila akan melihat dari F_{tabel} , jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka kedua variabel mempunyai hubungan yang linear. Sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti hubungan antara kedua variabel tidak linear.

c. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk memahami persyaratan analisis regresi ganda yaitu untuk mengetahui multikolinieritas atau tidak antara variabel bebas. Untuk mengetahui hubungan multikolinieritas, diuji menggunakan *software SPSS for windows ver. 15*, dapat diketahui melalui tabel *coefficients* pada kolom *collinearity statistics*. Apabila angka-angka pada kolom *tolerance* menunjukkan > 0.1 dan *VIF* menunjukkan < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas. Sebaliknya, apabila angka-angka pada kolom *tolerance* menunjukkan < 0.1 dan *VIF* menunjukkan > 10, maka terjadi multikolinieritas.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda seringkali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang melibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Persamaan untuk regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (produktivitas guru)

a = Konstanta persamaan regresi

X₁ = Variabel bebas (keterampilan manajerial kepala sekolah)

X₂ = Variabel bebas (ikim organisasi)

e = *Error term*

b₁b₂ = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel terikat yang didasarkan pada perubahan variabel bebas. Apabila (+) maka terjadi kenaikan, dan apabila (-) maka terjadi penurunan.

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan apabila data penelitian telah dianalisis dan telah melewati uji persyaratan analisis berupa (a) uji normalitas; (b) uji linearitas; (c) uji multikolinearitas dan selanjutnya akan dilakukan uji F dan uji T.

a. Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Pada pengujian ini juga menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Prosedur uji F ini adalah sebagai berikut:

1) Membandingkan F_{Hitung} dengan F_{tabel}

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

F_{hitung} = menggunakan program SPSS

$F_{\text{tabel}} = \text{tingkat signifikansi } (\alpha) = 5\%$

2) Berdasarkan probabilitas

H_0 akan diterima jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05

H_0 akan ditolak jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.⁶

b. Uji T

Nilai uji T digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y), hal ini dilakukan dengan membandingkan nilai T_{hitung} dan T_{tabel} pada taraf 5% atau 0,05. Adapun syarat-syarat dalam menunjukkan uji T adalah sebagai berikut

- 1) Jika $T_{\text{hitung}} > T_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel
- 2) Jika $T_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel

5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y), dihitung dengan menggunakan rumus koefisien determinasi (KD), yaitu :

$$KD = r^2 \times 100$$

⁶ D Priyanto, *Mandiri Belajar SPSS untuk Analisis Data dan Uji Statistik 1* (Jakarta: Mediakom, 2008), 79

Dimana :

KD = Koefisien determinasi

r^2 = Kuadrat dari koefisien korelasi.⁷



⁷ Ridwan, *Belajar Penelitian untuk Guru-Kartawa Penelitian Pemula*, (Cet,I; Bandung:Alfabeta, 2009), 139

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Singkat MAN Palopo

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang bersifat formal telah berkembang dalam kehidupan masyarakat Islam Indonesia. Berbagai langkah kebijaksanaan pendidikan dalam upaya peningkatan mutu oleh manajemen Madrasah antara lain pembinaan kelembagaan, kurikulum, sarana dan prasarana dan perubahan lembaga pendidikan formal yang dikelola oleh Departemen Agama telah mengalami perkembangan sejalan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat di Kota Palopo.

Sekolah ini adalah merupakan institusi pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. Adapun letaknya sangat strategis karena dilalui alat transportasi umum, yaitu Jl. Dr. Ratulangi Kel. Balandai Kec. Bara Kota Palopo. Bangunan sekolah ini merupakan milik sendiri dengan luas 39.279 m².

Madrasah Aliyah Negeri Palopo atau singkatan MAN Palopo adalah alih fungsi dari PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri) Palopo. PGAN Palopo awal mulanya didirikan pada tahun 1960 yang namanya adalah PGAN selama empat tahun setingkat (SLTP), kemudian masa belajarnya ditambah dua tahun menjadi PGAN selama enam tahun setingkat (SLTA). Hal ini berlangsung dari tahun 1968 sampai dengan 1986. Kemudian pada tahun 1993 masa belajarnya berubah menjadi tiga tahun setelah MTs mengalami perubahan dari PGAN selama empat

tahun, setingkat dengan Sekolah Pendidikan Guru (SPG) pada waktu itu. Dari PGAN Palopo yang belajar selama tiga tahun itu berakhir pada tahun 1993 dan dua tahun menjelang masa belajar PGAN Palopo berakhir, yaitu pada tahun 1990 dialih menjadi Madrasah Aliyah Negeri Palopo.

Selama rentang waktu dari tahun 1990 sampai akhir tahun, dari PGAN Palopo lalu beralih fungsi menjadi MAN Palopo, telah mengalami beberapa kali pergantian kepala sekolah seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Daftar Nama Pimpinan PGAN/MAN Palopo

No	Nama Sekolah	Kepala Sekolah	Periode
1	PGAN 4 Tahun	Kadis	1960-1970
2	PGAN 4,6,3 Tahun	Drs.H.Ruslin	1970-1990
3	PGAN/MAN	H.Abd. Latif P, BA	190-1996
4	MAN	Drs. M. Jahja Hamid	1996-2001
5	MAN	Drs. Somba	2001-2003
6	MAN	Drs.H.mustafa Abdullah	2003-2005
7	MAN	Nursjam Baso, S.Pd	2005-2007
8	MAN	Dra. Maida Hawa	2007-2019
9	MAN	Dra. Hj. Jumrah M.Pd	2019-sekarang

Sumber: Pegawai TU MAN Palopo

b. Visi dan Misi MAN Palopo

Visi Madrasah Aliyah Negeri Palopo yaitu terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa, cerdas dan menguasai IPTEK, serta mampu bersaing ditingkat lokal maupun global.

Misi Madrasah Aliyah Negeri Palopo yaitu :

- 1) Menumbuhkan penghayatan terhadap nilai-nilai keikhlasan dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien sehingga siswa dapat berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
- 3) Meningkatkan motivasi dan percaya diri dalam belajar baik secara pribadi maupun secara kelompok.
- 4) Membudayakan disiplin dan etos kerja yang produktif

c. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sekolah merupakan sarana pendidikan atau suatu lembaga yang diselenggarakan oleh sejumlah orang atau kelompok dalam bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Selain guru, siswa dan pegawai, sarana dan prasarana, juga merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat berpengaruh dalam proses pembelajaran. Fasilitas yang lengkap akan menentukan keberhasilan suatu proses belajar mengajar yang akan bermuara pada tercapainya tujuan pendidikan secara maksimal. Proses belajar mengajar tidak akan maksimal tanpa dukungan sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai. Oleh karena itu, maksimalisasi antara siswa, guru, sarana dan prasarana harus menjadi perhatian serius.

Tabel 4.2 Keadaan Sarana dan Prasarana

Nama Bangunan/lapangan	Jumlah	Total luas bangunan(m ²)	kondisi	
			Baik	buruk
Ruang kelas	24	72	Ya	-
Ruang laboratorium fisika	1	72	Ya	-
Ruang laboratorium kimia	1	72	Ya	-
Ruang laboratorium biologi	1	72	Ya	-
Ruang laboratorium komputer	1	72	Ya	-
Ruang laboratorium bahasa	1	72	Ya	-
Mushallah	1	96	Ya	-
Gedung serba guna	2	96	Ya	-
Ruang perpustakaan	1	96	Ya	-
Ruang guru	1	72	Ya	-
Ruang tata usaha	1	45	Ya	-
Ruang UKS	1	72	Ya	-
Ruang keterampilan	1	72	Ya	-
Ruang kesenian	0	0	-	-
Toilet guru	2	12	Ya	-
Toilet siswa	8	12	-	ya
Ruang BK	1	72	ya	-
Ruang osis	1	72	ya	-
ruang kepala madrasah	1	45	ya	-

Sumber: Tata Usaha MAN Palopo

d. Keadaan Guru

Guru adalah faktor yang sangat penting dalam pendidikan. Sebagai subjek ajar, guru memiliki peranan dalam merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi terhadap proses pendidikan yang telah dilakukan. Dalam menjalankan semua tugasnya sebagai pendidik, salah satu fungsi yang dimiliki seorang guru yakni fungsi moral. Dalam menjalankan semua aktivitas pendidikan fungsi moral harus senantiasa dijalankan dengan baik.

e. Keadaan Siswa

Pada tahun 2020 peserta didik di MAN Palopo berjumlah 841 orang peserta didik. Di kelas X terdiri sembilan kelas dan 315 peserta didik, kelas XI terdiri dari sepuluh kelas dan 295 peserta didik dan di kelas XII terdiri dari delapan kelas dan 231 peserta didik.

2. Hasil Analisis Data

a. Validitas Instrumen

Sebelum angket digunakan, terlebih dahulu peneliti melakukan uji validitas isi dengan memilih 3 validator ahli yang memiliki kompetensi dalam bidang pendidikan untuk mengisi format validasi. Adapun validator ahli yang dimaksud ada pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Validator Instrumen Penelitian

NO	Nama	Pekerjaan
1	Nur Rahmah, M.Pd	Dosen
2	Alimuddin, M,Pd.I	Dosen
3	Drs. Nasaruddin, M.Pd	Dosen

Pada validasi isi digunakan rumus *Aiken's*, adapun dari validasi yang dilakukan oleh ketiga validator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Validitas Data Angket untuk Penelitian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Validator	item 1		item 2		item 3		item 4		item 5		item 6	
	Skor	S	Skor	S	skor	S	Skor	s	Skor	s	skor	s
validator 1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
validator 2	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2
validator 3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
Σs	7		8		7		6		7		6	
V	0.78		0.89		0.78		0.67		0.78		0.67	

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai rata-rata dari V (*Aiken's*) sebesar 0.759 . Selanjutnya akan dibandingkan menggunakan interpretasi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5 Interpretasi Validitas Isi

Interval	Interpretasi
0,00-0,19	Sangat tidak valid
0,20-0,39	Tidak valid
0,40-0,59	Kurang valid
0,60-0,79	Valid
0,80-1,00	Sangat valid

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa nilai rata-rata V (*Aiken's*) dari validitas isi keterampilan manajerial kepala sekolah dapat dikatakan memadai (valid)

Tabel 4.6 Validitas Data Angket untuk Penelitian Iklim Organisasi

Validator	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S
Validator 1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 2	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
ΣS	6		8		7		6		7		6	
V	0.67		0.89		0.78		0.67		0.78		0.67	

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh nilai rata-rata V (*Aiken's*) sebesar 0.74.

selanjutnya akan dibandingkan menggunakan intrepresi, dapat dilihat pada tabel 4.5 maka dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata V (*Aiken's*) dari validitas isi iklim organisasi dapat dikatakan memadai (valid)

Tabel 4.7 Validitas Data Angket untuk Penilaian Produktivitas Guru

Validator	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S
Validator 1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 2	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
ΣS	7		8		7		6		7		6	
V	0.78		0.89		0.78		0.67		0.78		0.67	

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai rata-rata dari V (*Aiken's*) sebesar 0.759. selanjutnya akan dibandingkan menggunakan interpertasi, tapat dilihat pada tabel 4.5 diatas maka dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata V (*Aiken's*) dan validitas isi produktivitas guru dapat dikatakan memadai (valid).

b. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah data yang mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika

diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* $> 0,60$ atau lebih besar dari r tabel.

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. Reliabilitas artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of Items
.76	11

Sumber : Hasil olah data *spss vers. 15*

Berdasarkan tabel uji reliabilitas diatas diperoleh untuk angket keterampilan manajerial kepala sekolah memperoleh nilai dari r_{11} sebesar 0.76. dengan demikian, berdasarkan tabel interpretasi reliabilitas, maka angket keterampilan manajerial kepala sekolah dapat dikatakan reliabel dengan kriteria reliabilitas dengan kriteria reliabilitas tinggi.

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Iklim Organisasi

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of Items
.68	10

Sumber: Hasil olah data *spss ver. 15*

Berdasarkan tabel uji reliabilitas diatas diperoleh untuk angket iklim organisasi memperoleh nilai dari r_{11} sebesar 0.68. Dengan demikian, berdasarkan tabel interpretasi reliabilitas, maka angket iklim organisasi dapat reliabel dengan kriteria reliabilitas tinggi

Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Produktivitas Guru

Realibility Statistic	
Cronbach's Alpha	N of Items
.75	23

Sumber: Hasil olah data spss ver. 15

Uji reliabilitas untuk angket produktivitas guru diperoleh nilai r_{11} sebesar 0.75. dengan demikian, berdasarkan tabel interpretasi reliabilitas, maka angket produktivitas guru dapat reliabel dengan kriteria reliabilitas tinggi.

3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deksriptif digunakan untuk mengorganisasi data, menyajikan dan menganalisis data. Cara untuk menggambarkan data adalah dengan melalui teknik statistik seperti membuat tabel, distribusi frekuensi statistik deskriptif dipergunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden berupa perhitungan mean, median, modus, variansi, standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum dan tabel distribusi frekuensi dan lain-lain.

a. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Hasil analisis statistika yang berkaitan dengan skor variabel keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1) diperoleh gambaran karakteristik distribusi skor keterampilan manajerial kepala sekolah yang menunjukkan *mean* sebesar 82,57

dan *variance* sebesar 75,59 dengan *standar deviation* 8,52 dari skor terendah 59 dan skor tertinggi 98. Hal ini digambarkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11 Perolehan Hasil Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	54	39	59	98	82.57	8.520	72.589
Valid N (listwise)	54						

Sumber: Hasil olah data menggunakan *spss ver 15*, tahun 2020

Jika skor dikelompokkan dalam 4 kategori maka diperoleh tabel distribusi frekuensi dan presentase keterampilan manajerial kepala sekolah. Distribusi frekuensi berfungsi untuk menunjukkan jumlah atau banyaknya *item* dalam setiap kategori. Jadi skor keterampilan manajerial kepala sekolah dikelompokkan berdasarkan banyaknya *item* dari setiap kategori sehingga hasil pengukurannya dianalisis melalui metode statistik yang kemudian diberikan interpretasi secara kualitatif. Adapun tabel distribusi frekuensi dan presentasi keterampilan manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Perolehan Persentase Kategori Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Skor	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
82.30-100	Sangat Baik	28	52%
62.50-82.29	Baik	25	46%
43.80-62.49	Cukup Baik	1	2%
0.0-43.79	Tidak Baik	0	0%
Jumlah		54	100%

Sumber: Hasil analisis data angket penelitian yang diolah, tahun 2020

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dikemukakan hasil angket pada variabel keterampilan manajerial kepala sekolah yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa secara umum keterampilan manajerial kepala sekolah pada MAN Palopo pada kategori sangat baik diperoleh persentase sebesar 52% dengan frekuensi sampel 28 orang. Sedangkan keterampilan manajerial kepala sekolah pada kategori baik diperoleh persentase sebesar 46% dengan frekuensi sampel 25 orang. Keterampilan manajerial kepala sekolah pada kategori cukup baik diperoleh persentase sebesar 2% dengan frekuensi 1 orang dan pada kategori tidak baik untuk keterampilan manajerial kepala sekolah tidak diperoleh persentase serta frekuensi sampel.

Berdasarkan tabel 4.11 dan 4.12 tersebut diperoleh hasil keterampilan manajerial kepala sekolah pada MAN Palopo termasuk dalam kategori sangat baik dengan frekuensi 28 dan presentase sebesar 52%. Adapun skor rata-rata yaitu

82,57. Tingginya hasil persentase keterampilan manajerial kepala sekolah dipengaruhi oleh jawaban responden terhadap angket yang diberikan.

b. Iklim Organisasi

Hasil analisis statistika yang berkaitan dengan skor variabel iklim organisasi (X_2) diperoleh gambaran karakteristik distribusi skor iklim organisasi yang menunjukkan *mean* 81,76 dan *variance* sebesar 77,88 dengan *standar deviation* 8,82 dari skor terendah 70 dan skor tertinggi 98. Hal ini digambarkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13 Perolehan Hasil Iklim Organisasi

	Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Iklim Organisasi	54	28	70	98	81.76	8.82	77.88
Valid N (listwise)	54						

Sumber: Hasil analisis olah data menggunakan spss ver 15, tahun 2020

Jika skor dikelompokkan dalam 4 kategori maka diperoleh tabel distribusi frekuensi dan persentase iklim organisasi. Distribusi frekuensi berfungsi untuk menunjukkan jumlah atau banyaknya *item* dalam setiap kategori atau kelas. Jadi skor iklim organisasi dikelompokkan berdasarkan banyaknya *item* dari setiap kategori sehingga hasil pengukurannya dianalisis melalui metode statistik yang kemudian diberikan interpretasi secara kualitatif. Adapun tabel distribusi frekuensi dan presentasi iklim organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Perolehan Persentase Kategori Iklim Organisasi

Skor	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
82.30-100	Sangat Baik	19	35%
62.50-82.29	Baik	35	65%
43.80-62.49	Cukup Baik	0	0%
0.0-43.79	Tidak Baik	0	0%
Jumlah		54	100%

Sumber: hasil analisis data angket penelitian yang diolah, tahun 2020

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dikemukakan hasil angket pada variabel iklim organisasi yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa secara umum iklim organisasi pada MAN Palopo pada kategori sangat baik diperoleh persentase sebesar 35% dengan frekuensi sampel 19 orang. Sedangkan iklim organisasi pada kategori baik diperoleh persentase sebesar 65% dengan frekuensi sampel 35 orang. Pada kategori cukup baik dan tidak baik untuk iklim organisasi tidak diperoleh persentase serta frekuensi sampel.

Berdasarkan tabel 4.13 dan 4.14 tersebut diperoleh hasil iklim organisasi pada MAN Palopo termasuk dalam kategori baik dengan frekuensi 35 dan persentase sebesar 65%. Adapun skor rata-rata yaitu 81,76. Tingginya hasil presentase iklim organisasi dipengaruhi oleh jawaban responden terhadap angket yang diberikan.

c. Produktivitas Guru

Hasil analisis statistika yang berkaitan dengan skor variabel produktivitas guru (Y) diperoleh gambaran karakteristik distribusi skor produktivitas guru yang

menunjukkan *mean* sebesar 80,54 dan *variance* sebesar 34,29 dengan *standar deviation* 5,86 skor terendah 68 dan skor tertinggi 96. Hal ini digambarkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15 Perolehan Hasil Produktivitas Guru

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Produktivitas Guru	54	28	68	96	80.54	5.86	34.29
Valid N (listwise)	54						

Sumber: Hasil olah data menggunakan spss ver 15, tahun 2020

Jika skor dikelompokkan dalam 4 kategori maka diperoleh tabel distribusi frekuensi dan presentase produktivitas guru. Distribusi frekuensi berfungsi untuk menunjukkan jumlah atau banyaknya *item* dalam setiap kategori atau kelas. Jadi skor produktivitas guru dikelompokkan berdasarkan banyaknya *item* dari setiap kategori sehingga hasil pengukurannya dianalisis melalui metode statistik yang kemudian diberikan interpretasi secara kualitatif. Adapun tabel distribusi frekuensi dan presentase iklim organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Perolehan Persentase Kategori Produktivitas Guru

Skor	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
82.30-100	Sangat Baik	18	33%
62.50-82.29	Baik	36	67%
43.80-62.49	Cukup Baik	0	0%
0.0-43.79	Tidak Baik	0	0%
Jumlah		54	100%

Sumber: Hasil analisis data angket penelitian yang diolah, tahun 2020

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dikemukakan hasil angket pada variabel produktivitas guru yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa secara umum produktivitas guru pada MAN Palopo pada kategori sangat baik diperoleh persentase sebesar 33% dengan frekuensi sampel 18 orang. Sedangkan produktivitas guru pada kategori baik diperoleh persentase sebesar 67% dengan frekuensi sampel 36 orang. Pada kategori cukup baik dan tidak baik untuk produktivitas guru tidak diperoleh persentase serta frekuensi sampel.

Berdasarkan tabel 4.15 dan 4.16 tersebut diperoleh hasil produktivitas guru pada MAN Palopo termasuk dalam kategori baik dengan frekuensi 36 dan persentase sebesar 67%. Adapun skor rata-rata yaitu 80,54. Tingginya hasil persentase iklim organisasi dipengaruhi oleh jawaban responden terhadap angket yang diberikan.

4. Hasil Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.

a. Uji Asumsi Klasik

Dalam regresi linear berganda, terdapat asumsi klasik yang harus dilakukan meliputi:

1) Uji Normalitas Data

Uji normalitas data yang digunakan pada penelitian ini yaitu uji normalitas *kolmogrov smirnov* yang merupakan bagian dari uji asumsi klasik dengan tujuan untuk mengetahui apakah nilai residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang berdistribusi normal.

Adapun dasar pengambilan keputusan pada uji ini yaitu jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka nilai residual berdistribusi normal, sedangkan jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka nilai residual tidak berdistribusi normal. Hasil normalitas *kolmogrov sminorv* dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini:

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas *Kolmogrov Smirnov*

One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters(a,b)	Mean	.00
	Std. Deviation	3.98
Most Extreme Differences	Absolute	.08
	Positive	.08
	Negative	-.05
Kolmogorov-Smirnov Z		.59
Asymp. Sig. (2-tailed)		.88
a Test distribution is Normal.		
b Calculated from data		

Dari tabel 4.17 terlihat bahwa hasil uji normalitas *kolmogrov smirnov* diketahui nilai signifikansi $0,88 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang linear secara signifikan antara variabel penelitian. uji linearitas digunakan sebagai prasyarat dalam analisis regresi. Pengujiannya dapat dilakukan melalui program SPSS Ver. 15 dengan menggunakan *test for linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Variabel penelitian dikatakan saling mempunyai hubungan yang linear bila lebih dari 0,05. Hasil uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Linearitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Produktivitas Guru

ANOVA Table							
			Sum of quares	df	Mean Squar e	F	Sig.
Produktivitas guru * keterampilan manajerial kepala sekolah	Betwee n Groups	(Combin ed)	848.63	11	77.14	3.34	.00
		Linearity	558.90	1	558.90	24.2 3	.00
		Deviation from Linearity	289.74	10	28.97	1.25 6	.29
	Within Groups		968.79	42	23.07		
	Total		1817.43	53			

Sumber: Data linearitas menggunakan spss ver. 15, tahun 2020

Berdasarkan uji linearitas pada tabel Anova tersebut, diketahui bahwa nilai sig. *Deviation From Linearity* sebesar 0,29. Karena sig. $0,29 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1) dengan variabel produktivitas guru (Y).

Tabel 4.19 Uji Linearitas Iklim Organisasi dengan Produktivitas Guru

ANOVA Table			Sum of	Mean			
			Squares	df	Square	F Sig.	
Produktivitas guru * iklim organisasi	Between Groups	(Combin	1067.06	9	118.56	6.9	.00
		ed)					
		Linearity	952.60	1	952.60	55.	.00
		Deviation from Linearity	114.46	8	14.31	.84	.57
	Within Groups		750.36	4	17.05		
	Total		1817.43	5			
				3			

Sumber: Data linearitas menggunakan spss ver. 15, tahun 2020

Berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel Anova diatas, diketahui bahwa nilai sig. *Deviation From Linearity* sebesar 0,57. Karena sig. $0,57 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel iklim organisasi (X_2) dengan variabel produktivitas guru (Y)

3) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Apabila nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih dari 10,00 dan nilai *tolerance* kurang dari 0,100 maka terjadi multikolinearitas, sebaliknya tidak terjadi multikolinearitas antara variabel apabila nilai VIF kurang dari 10,00 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,100. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.20 dibawah ini:

Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients(a)					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Error Std.	Beta				
1	(Constant)	38.08	5.86		6.50	.00		
	Keterampilan manajerial kepala sekolah	.10	.09	.147	1.18	.24	.58	1.72
	Iklm organisasi	.42	.08	.63	5.02	.00	.58	1.72

a. Dependent Variable: produktivitas guru

Sumber: Olah data multikolinearitas menggunakan spss ver. 15, tahun 2020

Dari tabel 4.20 terlihat bahwa semua variabel bebas yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10,00, sehingga variabel X_1 dan X_2 bebas dari multikolinearitas.

5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk melihat pengaruh antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap produktivitas guru, digunakan analisa regresi berganda dengan bantuan program SPSS ver. 15, hasil seperti termuat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.21 Analisis Regresi Linear Berganda Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru

Model		Coefficients(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Error Std.	Beta	B	Error
1	(Constant)	38.08	5.86		6.50	.00
	Keterampilan manajerial kepala sekolah	.10	.09	.15	1.18	.24
	Iklim organisasi	.42	.08	.63	5.02	.00

a Dependent Variable: Produktivitas Guru

Sumber: Olah data regresi linear berganda menggunakan spss ver.15, tahun 2020

Dari data yang terlihat pada tabel 4.21 dapat diketahui bahwa nilai konstanta regresi linear berganda 38,08, nilai koefisien regresi variabel keterampilan manajerial kepala sekolah 0,10, nilai koefisien regresi iklim organisasi 0,42. Dengan mengacu pada rumus persamaan regresi linear berganda $Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2$, maka dapat dibentuk persamaan regresinya yaitu: $Y = 38,08 + 0,10.X_1 + 0,42.X_2$ menunjukkan peningkatan satu poin atas keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama maka produktivitas guru akan mengalami peningkatan sebesar 38,08.

6. Uji Hipotesis

a. Uji simultan (uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh simultan (bersama-sama) yang diberikan variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y), pada uji ini variabel X_1 dan X_2 dikatakan berpengaruh terhadap variabel Y ketika nilai signifikansi $< 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$, sebaliknya tidak

terdapat pengaruh ketika nilai signifikansi $> 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$. Adapun rumus untuk mencari F_{tabel} sebagai berikut: $F_{tabel} = (K; N - K)$. Pada penelitian ini ialah : $F_{tabel} = (2 ; 52) = 3,18$

Ket : N = jumlah sampel

K = jumlah variabel X

Hasil uji simultan (Uji F) dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut ini:

Tabel 4.22 Hasil Uji Simultan (F)

ANOVA ^b						
Mode		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	975.44	2	487.72	29.54	.000 ^a
	Residual	841.98	51	16.51		
	Total	1817.43	53			

a Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah
b Dependent Variable: Produktivitas Guru

sumber: diolah menggunakan spss vers.15, 2020

Berdasarkan *output* tersebut diketahui nilai signifikansi untuk kontribusi X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} sebesar $29,54 > F_{tabel} 3,18$, sehingga terdapat kontribusi antara variabel X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y.

Tabel 4.23 Koefisien Determinasi Kontribusi Keterampilan Manajerial dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Guru

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.73(a)	.53	.52	4.06

a Predictors: (Constant), iklim organisasi, keterampilan manajerial kepala sekolah
b Dependent Variable: produktivitas guru

Sumber: Diolah menggunakan spss vers. 15, tahun 2020

Berdasarkan *output* tersebut diketahui nilai koefisien determinasi atau *R Square* sebesar 0,537. Nilai tersebut berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi atau *R* yaitu $0,73 \times 0,73 = 0,53$ hal ini mengandung arti bahwa besarnya kontribusi variabel X_1 dan X_2 secara simultan terhadap *Y* adalah sebesar 53,7% dan sisanya 46,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti

b. Uji parsial (uji T)

- 1) Kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru di MAN Palopo

Tabel. 4.24 Hasil Uji Parsial (T) Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Produktivitas Guru

Coefficients(a)						
Mode		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
1		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	49.06	6.58		7.45	.00
	Keterampilan manajerial kepala sekolah	.38	.08	.55	4.80	.00

a Dependent Variable: produktivitas guru

Sumber: diolah menggunakan spss vers. 15, 2021

Berdasarkan *output* tersebut diketahui nilai T_{hitung} sebesar 4,80 dan T_{tabel} sebesar 1,67 atau $4,80 > 1,67$ dan nilai signifikansi keterampilan manajerial kepala sekolah $0,00 < 0,05$ (H_0 ditolak dan H_a diterima). Sehingga dapat diartikan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas guru.

Tabel 4.25 Koefisien Determinasi Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Produktivitas Guru

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.56(a)	.31	.29	4.92	
a. Predictors: (Constant), keterampilan manajerial kepala sekolah					
b. Dependent Variable: produktivitas guru					

sumber: diolah menggunakan spss vers. 15, 2021

Berdasarkan *output* tersebut diketahui nilai koefisien determinasi atau *R square* sebesar 0,31. Nilai tersebut berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi atau R yaitu $0,56 \times 0,56 = 0,31$ hal ini mengandung arti bahwa besarnya kontribusi X_1 secara parsial terhadap Y adalah sebesar 31% dan sisanya 69% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

2) Kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas guru di MAN Palopo

Tabel. 4.26 Hasil Uji Parsial (T) Kontribusi Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	41.26	5.22		7.91	.00
	Iklim organisasi	.48	.06	.72	7.57	.00

a Dependent Variable: produktivitas guru

Sumber: Diolah menggunakan spss vers.15, 2021

Berdasarkan *output* tersebut diketahui nilai T_{hitung} sebesar 7,57 dan T_{tabel} sebesar 1,67 atau $7,57 > 1,67$ dan nilai signifikansi iklim organisasi $0,00 < 0,05$ (H_0 ditolak dan H_a diterima). Sehingga dapat diartikan bahwa iklim organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas guru

Tabel 4.27 Koefisien Determinasi Kontribusi Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.72(a)	.52	.52	4.08	
a Predictors: (Constant), iklim organisasi					
b Dependent Variable: produktivitas guru					

Sumber: diolah menggunakan spss vers. 15, 2021

Berdasarkan *output* tersebut diketahui nilai koefisien determinasi atau *R square* sebesar 0,52. Nilai tersebut berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi atau *R* yaitu $0,72 \times 0,72 = 0,52$ hal ini mengandung arti bahwa besarnya kontribusi X_2 secara parsial terhadap Y adalah sebesar 52% dan sisanya 48% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah pada MAN Palopo

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada MAN Palopo dengan penyebaran angket yang telah diuji validitas isi diperoleh 11 *item*/butir pernyataan, angket yang valid diberikan kepada 54 responden yang berasal dari guru yang ada di MAN Palopo. Berdasarkan penyebaran angket ke 54 responden dapat diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dapat dikatakan

kategori sangat baik dengan frekuensi sampel 28 orang dan persentase sebesar 52% dengan skor rata-ratanya yaitu 82,57 dan sisanya 48% dipengaruhi faktor lain. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah telah menunjukkan keterampilan manajerialnya dengan sangat baik yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap angket yang diberikan meliputi indikator keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknik. Keterampilan konseptual yang telah dimiliki oleh kepala sekolah MAN Palopo seperti kemampuan melakukan analisis, tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan serta mampu memberikan pertimbangan penyelesaian masalah yang ada di MAN Palopo. Keterampilan manusiawi yang telah dimiliki oleh kepala sekolah MAN Palopo seperti keterampilan memotivasi guru dan staf untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain serta keterampilan berhubungan dengan orang lain. Adapun keterampilan teknik yang telah dimiliki oleh kepala sekolah MAN Palopo seperti kepala sekolah mampu memanfaatkan peralatan teknologi yang ada di sekolah, melaksanakan prosedur kerja dengan baik serta dapat menangani gangguan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengujian statistik dari penelitian ini ada beberapa penelitian yang sejalan dan mendukung penelitian ini yaitu penelitian dari Wayan Pendet, I Wayan Lasmawan, Ni Ketut Suarni yang berjudul Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SD Gugus I Kecamatan Sukasada terdapat kontribusi yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap

kinerja guru pada SD Gugus I Kecamatan Sukasada Kabupaten Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,45 dan sumbangan efektifnya sebesar 12,3%.¹

Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memanfaatkan sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Kepala sekolah sebagai manajer perlu memiliki keterampilan manajerial. Menurut Paul Hersey Cs dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu *Technical, Human and Conceptual*.² Robbin juga mengemukakan bahwa tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.³ Robert Katz juga mengungkapkan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.⁴

2. Iklim Organisasi pada MAN Palopo

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada MAN Palopo dengan penyebaran angket yang telah diuji validitas isi diperoleh 10 *item*/butir pernyataan, angket yang valid diberikan kepada 54 responden yang berasal dari guru yang ada di MAN Palopo. Berdasarkan penyebaran angket ke 54 responden

¹ Wayan Pendet, "I Wayan Lasmawan dan Ni Ketut Suarni, Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, Dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sd Gugus I Kecamatan Sukasada," *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha* 4, (2014), <https://www.neliti.com/id/publications/122897/kontribusi-keterampilan-manajerial-kepala-sekolah-iklim-kerja-sekolah-dan-komitm>.

² Hersey, Paul, Et. Al, *Management Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*, Third Editsun, 1997, by Prentice-Hall, Inch, Englewood (Lifts, New Jersey 07832), 6-7

³ Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Gramedia, 2003), 7

⁴ Robbins And Coneter, *Manager. Edisi Bhs. Indonesia* (Jakarta : PT. Prenhallindo, 1999), 15

dapat diketahui bahwa iklim organisasi dapat dikatakan kategori baik dengan frekuensi sampel 35 orang dan persentase sebesar 65% dengan skor rata-ratanya yaitu 81,76 dan sisanya 35% dipengaruhi faktor lain. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi di MAN Palopo sudah baik walaupun masih ada beberapa faktor yang menyebabkan iklim organisasi terganggu dengan demikian adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk menciptakan suasana kerja yang lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil pengujian statistik dari penelitian ini ada beberapa penelitian yang sejalan dan mendukung penelitian ini yaitu penelitian dari Basilius Redan Werang dengan judul penelitian Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua sebesar 70,2%.⁵

Alexandra Loukas menfokuskan iklim organisasi sekolah sebagai sikap dan perasaan yang ditimbulkan oleh lingkungan sekolah. Walaupun sulit untuk memberikan definisi yang ringkas mengenai iklim sekolah, kebanyakan peneliti sepakat bahwa iklim suatu bangunan yang multidimensi meliputi dimensi fisik, sosial dan akademik.⁶ Definisi iklim organisasi sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Robert Stringer yaitu iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan

⁵ Basilius Redan Werang, "Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel," *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI* 5, no. 2, (Oktober 2018). <http://syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/ibtida>.

⁶ Triatna, C., *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya : Bandung 2015), 70

mempengaruhi perilaku mereka.⁷ Dari beberapa pendapat para ahli tersebut maka dapat didefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh personal sekolah terhadap lingkungan sekolah, baik yang bersifat sosial, maupun akademik yang kondisi ini dirasakan secara individual.

3. Produktivitas Guru pada MAN Palopo

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada MAN Palopo dengan penyebaran angket yang telah diuji validitas isi diperoleh 23 *item*/butir pernyataan, angket yang valid diberikan kepada 54 responden yang berasal dari guru yang ada di MAN Palopo. Berdasarkan penyebaran angket ke 54 responden dapat diketahui bahwa produktivitas guru dapat dikatakan baik dengan frekuensi sampel 36 orang dan persentase sebesar 67% dengan skor rata-ratanya yaitu 80,54 dan sisanya 37% dipengaruhi faktor lain. Hal ini berarti produktivitas guru di MAN Palopo sudah baik walaupun masih ada sebagian guru kinerjanya kurang oleh sebab itu peningkatan kinerja guru harus dilakukan agar guru dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional sehingga dapat meningkatkan produktivitas guru.

Berdasarkan hasil uji statistik penelitian ini ada beberapa penelitian yang sejalan dan mendukung penelitian ini yaitu penelitian dari Sulastri Pratiwi dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Iklim Kerja dan Tingkat Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja Guru SMK Saraswati Sukoharjo terdapat pengaruh yang

⁷ Litwin & Stringer. “*Definisi Iklim Organisasi*”, <http://jurnal-sdm.blogspot.com>, diakses 28 Juli 2019.

signifikan antar iklim organisasi terhadap produktivitas guru SMK Saraswati Sukoharjo dengan $0,006 < 0,05$.⁸

Produktivitas kerja adalah potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu yang digunakan secara maksimal untuk mencapai keluaran (*output*) yang lebih, kreatif, generatif, dan menghasilkan kebermanfaatan. Timpe mengemukakan 5 ciri seorang pegawai yang produktif yaitu lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan yang positif, dewasa dan dapat bergaul dengan baik.⁹

4. Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa terdapat kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah dan produktivitas guru secara signifikan. Adapun hasil analisis regresi diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh X_1 terhadap Y sebesar $0,00 < 0,05$ dan nilai T_{hitung} sebesar $4,80 > T_{tabel}$ sebesar $1,67$ sehingga terdapat kontribusi X_1 secara signifikan terhadap Y .

Berdasarkan hasil uji statistik penelitian ini ada beberapa penelitian yang sejalan dan mendukung penelitian ini yaitu penelitian dari Patusuri dan Achmad dengan judul penelitian *Contribution of Leadership Style, Managerial Skills and compensation of the Perfomance of Teachers* menunjukkan bahwa terdapat

⁸ Pratiwi Sulastri, "Pengaruh Motivasi, Iklim Kerja dan Tingkat Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja Guru SMK Saraswati Sukoharjo," *jurnal manajemen sumber daya manusia* 9, no.1, (1 juni 2014). [Http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/manajemen/article](http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/manajemen/article)

⁹ Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Produktivitas, Terjemahan Oleh Dimas Samudra Rum dan Soesanto Boediono*, 1992, (Jakarta : PT Lex Media Komputindo, 1989) hlm. 112

kontribusi gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial dan kompensasi terhadap kinerja guru sebesar 45,29%.¹⁰

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap produktivitas guru adalah keterampilan manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang manajer, harus memanfaatkan semua sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Pertama kepala sekolah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial. Menurut Paul Hersey Cs dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu *Technical, Human and Conceptual*.⁴⁴ Robbin juga mengemukakan bahwa tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.⁴⁵ Robert Katz juga mengembangkan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.⁴⁶

¹⁰ Patusuri dan Achmad, "Contribution of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teacher," *Journal of Education and Human Development* 6, no.4, (Desember 2017). <https://doi.org/10.15640/jehd.v6n4a12>

⁴⁴ Hersey, Paul, Et. Al, *Management Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*, Third Editsun, 1997, by Prentice-Hall, Inch, Englewood (Lifts, New Jersey 07832), 6-7

⁴⁵ Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Gramedia, 2003), 7

⁴⁶ Robbins And Coneter, *Manager. Edisi Bhs. Indonesia* (Jakarta : PT. Prenhallindo, 1999), 15

5. Kontribusi Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa terdapat kontribusi iklim organisasi (X_2) secara signifikan terhadap produktivitas guru (Y). Adapun hasil analisis regresi diketahui nilai signifikansi untuk kontribusi X_2 terhadap Y sebesar $0,00 < 0,05$ dan nilai T_{hitung} sebesar $7,57 > T_{tabel}$ sebesar $1,67$ sehingga terdapat kontribusi X_2 terhadap Y .

Berdasarkan hasil uji statistik penelitian ini ada beberapa penelitian yang sejalan dan mendukung penelitian ini yaitu penelitian dari Eddy Supriadi dengan judul penelitian Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kemampuan Kerja Guru dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Belajar Siswa MTs Negeri Jakarta Selatan.¹¹

Iklim organisasi adalah situasi yang terjadi didalam organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi, dengan demikian adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk menciptakan iklim organisasi itu sehingga dapat meningkatkan produktivitas guru khususnya di MAN Palopo. Menurut Loukas terdapat 3 dimensi iklim sekolah meliputi dimensi fisik, dimensi sosial dan dimensi akademik.⁴⁷

¹¹ Eddy Supriadi, "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kemampuan Kerja Guru dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Belajar Siswa MTs Negeri Jakarta Selatan," *Tanzim Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* 1, no.2 (2016). <https://adoc.pub/kontribusi-kepemimpinan-kepala-madrasah-kemampuan-kerja-guru.html>

⁴⁷ Loukas, Alexander. (2007). *What Is School Climate? Leadership Compass* (Number 1 Volume 5). Hlm. 1-3

6. Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa terdapat kontribusi positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1) dan iklim organisasi (X_2) terhadap produktivitas guru (Y) secara simultan. Adapun hasil analisis regresi diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,00 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} sebesar $29,54 > F_{tabel}$ sebesar 3,18. Sehingga terdapat pengaruh X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y .

Berdasarkan hasil pengujian statistik dari penelitian ini ada beberapa penelitian yang sejalan dan mendukung penelitian ini yaitu penelitian dari Wofrid E. Bianome, Ahmad Sondhadji dan Purnomo dengan judul penelitian *The Contributions the Principals Mangerial Skills and Organizational Climate Towards Productive Teacher's Profesionalism of Vocational High Schools in Kupang* , yang menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru adalah sebesar 37,9%.¹²

¹² Wofrid E. Bianome, Ahmad Sondhadji dan Purnomo, "The contributions the Principals managerial skill and organizational climate towards productive teacher's professionalism of vocational high school in kupang," *AIP Conference Proceeding* 1778, 030046 (Okteber 2016), <https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1053/1.4965780>.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah ditemukan pada bab IV maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Keterampilan manajerial kepala sekolah MAN Palopo termasuk dalam kategori sangat baik dengan frekuensi sampel 28 orang dan persentase sebesar 52% dengan skor rata-rata yaitu 82,57. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah telah menunjukkan keterampilan manajerialnya dengan sangat baik yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap angket yang diberikan meliputi indikator keterampilan manajerial konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.

2. Iklim organisasi pada MAN Palopo termasuk dalam kategori baik dengan frekuensi sampel 35 orang dan persentase sebesar 65% dengan skor rata-rata yaitu 81,76. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi di MAN Palopo sudah baik walaupun masih ada beberapa faktor yang menyebabkan iklim organisasi terganggu dengan demikian adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk menciptakan suasana kerja yang lebih baik lagi.

3. Produktivitas guru pada MAN Palopo termasuk dalam kategori baik dengan frekuensi sampel 36 orang dan persentase sebesar 67%, dengan skor rata-rata yaitu 80,54. Hal ini berarti bahwa produktivitas guru di MAN Palopo sudah baik walaupun masih ada sebagian guru kinerjanya kurang oleh sebab itu

peningkatan kinerja guru harus dilakukan agar guru dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional sehingga dapat meningkatkan produktivitas guru.

4. Berdasarkan hasil uji parsial (uji T) keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru adalah sebesar 0,00 dan nilai T_{hitung} sebesar 4,80 serta T_{tabel} sebesar 1,67 sehingga terdapat kontribusi keterampilan manajerial secara signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo. Adapun nilai koefisien R^2 (*R square*) sebesar 0,31, hal ini mengandung arti besarnya kontribusi X_1 secara parsial terhadap Y sebesar 31% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Berdasarkan hasil uji parsial (uji T) iklim organisasi terhadap produktivitas guru adalah sebesar 0,00 dan nilai T_{hitung} sebesar 7,57 serta T_{tabel} sebesar 1,67 sehingga terdapat kontribusi iklim organisasi secara signifikan terhadap produktivitas guru di MAN Palopo, adapun nilai koefisien R^2 (*R square*) sebesar 0,52, hal ini mengandung arti besarnya kontribusi X_2 secara parsial terhadap Y sebesar 52% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

6. Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1) dan iklim organisasi (X_2) terhadap produktivitas guru (Y) adalah sebesar 0,000 dan nilai F_{hitung} sebesar 29,54 serta F_{tabel} sebesar 3,18 sehingga terdapat pengaruh X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y. Adapun koefisien R^2 (*R square*) sebesar 0,53, hal ini mengandung arti besarnya kontribusi variabel X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y adalah sebesar 53% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Saran

Setelah melakukan penelitian maka peneliti memberikan saran-saran terhadap pihak sekolah di MAN Palopo :

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer dalam sebuah pendidikan harus mampu memahami nilai dan norma yang menjadi dasar pembentukan iklim organisasi yang positif di sekolah. Untuk selanjutnya kepala sekolah juga dituntut untuk mampu mengimplementasikan nilai dan norma tersebut dalam bentuk program dan kegiatan yang nyata, sesuai dengan bidang yang ada di sekolah.
2. Iklim organisasi merupakan situasi yang terjadi di dalam organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi, dengan demikian adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk menciptakan iklim sekolah yang baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas guru.
3. Produktivitas guru merupakan potensi atau daya yang dihasilkan oleh guru yang digunakan secara maksimal, untuk mencapai keluaran (*output*) yang lebih kreatif, generatif dan menghasilkan kebermanfaatan, dengan demikian guru harus meningkatkan kinerjanya agar dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional.
4. Dengan adanya penelitian ini memberikan manfaat dan pengalaman yang besar bagi peneliti dan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna maka saran dan kritik dari pihak pembaca sangat dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang: UMM Press, 1999
- Amrullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, Cet. Ke-2, 2004
- Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta : Renika Cipta, 1998
- Arikunto, S., Wuraji, Aswani Syujud dan Satman, *Iklm Organisasi Sekolah Dasar dan Motivasi Mengembangkan Mutu Profesional Guru Hubungannya dengan Semangat Kerja Mengajar Guru se-Jawa*, Laporan Penelitian, Lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta : Yogyakarta, 1996
- Ayoksinau, *Pengertian keterampilan Menurut para ahli dan keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja saat ini (online)* <https://www.ayoksinau.com>, diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 03:20 WITA
- Bianome, Wofrid E. , Ahmad Sonhadji dan Purnomo, “The Contributions of the Principals’ Managerial Skills and Organizational Climate Towards Productive Teacher’s Professionalism of Vocational High Schools in Kupang,” *AIP Conference Proceedings* 1778, 030046, (Okteber 2016). <https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1053/1.4965780>.
- Dewi, Feni, 2017, *Contoh Kerangka Berfikir Ilmiah dan Langkah-langkah Menyusun kerangka Berfikir*, di akses dari <http://www.karyatulisku.com/2017/12/contoh-kerangka-berpikir-ilmiah.html>, pada tanggal 21/01/2018 pukul 10.03.
- Ebta Setiawan, *Arti kata iklim – Kamus Besar Bahasa Indonesia*, [Https://kbbi.web.id/iklim.html](https://kbbi.web.id/iklim.html), diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 04:30 wita
- Ebta Setiawan, *Arti kata manajer – Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online* [Https://kbbi.web.id/manajer.html](https://kbbi.web.id/manajer.html), diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 04:09 wita
- Ebta Setiawan, *Arti Kata produktivitas – Kamus Bahasa Indonesia (KBBI) Online* [Https://kbbi.web.id/produktivitas.html](https://kbbi.web.id/produktivitas.html), diakses pada tanggal 12 juli 2019 pukul 04:40 wita

- Hasilridwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*, Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2010
- Hersey, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*, Third Editsun, 1997, by Prentice-Hall, Inch, Englewood (Lifts, New Jersey 07832)
- Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Litwin & Stringer. “*Definisi Iklim Organisasi*”, (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>), diakses 05 Januari 2019
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Rinika Cipta, 2004
- Mahmud Hilal, “Pelaksanaan Model Pengembangan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kota Palopo,” *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2, (Oktober 2016), 6.
<https://scholar.google.com/citations?user=elsLxC8AAAAJ&hl=de>
- Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta : Gema Insani , 2004
- Muliyono, *Managemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2008
- Mulyasa, E, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru Remaja Rosdakarya* : Bandung, 2008
- M. Subana dan Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*, Cet. II; Bandung: Pustaka Setia, 2005
- Parta Ibeng, *pengertian keterampilan, macam, contoh dan menurut para ahli* (online) <https://pendidikan.co.id/pengertian-keterampilan-macam-contoh-dan-menurut-para-ahli/> , diakses pada tanggal 12 juli 2019 03:32 WITA
- Paturusi dan Achmad, “Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers,” *Journal of Education and Human Development* 6, no. 4 (Desember 2017).<https://doi.org/10.15640/jehd.v6n4a12>.
- Redan Werang, Basilus, “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel,” *Al-ibtida: Jurnal pendidikan guru MI* 5, no. 2 (Okteber 2018):159. <http://syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/ibtida>.

- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Bandung: CV Alfabeta, 2007
- Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Gramedia, 2003
- Robbins And Coneter, *Manager. Edisi Bhs. Indonesia*, Jakarta : PT. Prenhallindo, 1999
- Rohiat, *Kecerdasan Emosional : kepemimpinan kepala sekolah*, (PT Refika Aditama : Bandung, 2008
- Siagian, S.P., *Kiat meningkatkan Produktifitas Kerja* , PT Rineka Cipta : Jakarta, 2002
- Sopiah, *Prilaku Organisasi*, CV. Andi Offset : Yogyakarta, 2008
- Sugiarto, “Studi tentang Iklim Sekolah di Kabupaten Luwu,” *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 5, no. 2 (Okteber 2020). <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/view/1562>.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2010
- Suharsaputra, Udar, *Administrasi Pendidikan*. PT. Rafika Aditama, Bandung, 2013
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Supardi, *Kinerja Guru* , Cet II ; PT Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2014
- Supriadi, Eddy, “Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kemampuan Kerja Guru Dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Belajar Siswa Mts Negeri Jakarta Selatan,” *TANZIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* 1, no.2 (2016). <https://adoc.pub/kontribusi-kepemimpinan-kepala-madrasah-kemampuan-kerja-guru.html>
- Syaifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013
- Tahrim Tasdin, “Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kegiatan Ekstrakurikuler Di Sekolah (Studi Kasus MTs Keppe Kecamatan Larompong),” *Indonesian Education Administration and Leadership Journal (IDEAL)* 2, no.1, (2020). <https://scholar.google.com/citations?user=bU3DHwYAAAAJ&hl=id>
- Triatna, C., *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya : Bandung, 2015

Wayan Pendet, I Wayan Lasmawan dan Ni Ketut Suarni, *Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sd Gugus I Kecamatan Sukasada*, vol.4, 2014



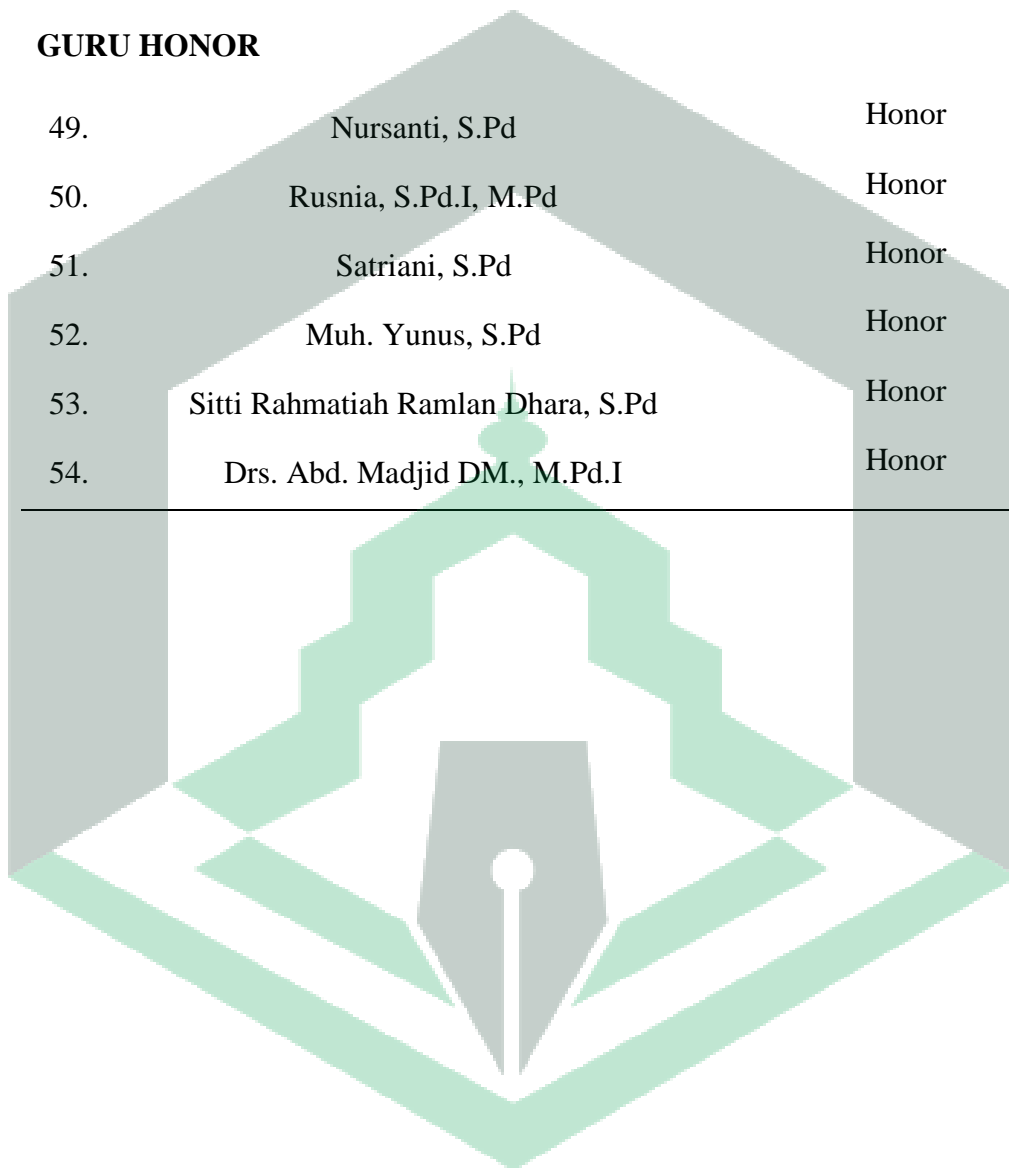


Lampiran 1 Nama-nama Guru MAN Palopo

No	Nama	Pangkat/Gol
GURU PNS		
1.	Dra. Hj. Jumrah, M.Pd.I	Pembina IV/a
2.	Dra. Maida Hawa, M.Pd.I	Pembina Tk.I,IV/b
3.	Dra. Anna Rahmah Chalid, M.Pd.I	Pembina IV/a
4.	Drs. M. Bahrum T, M.Pd.I	Pembina IV/a
5.	Dra. Niba Manganni	Pembina IV/a
6.	Dra. Nurwahidah	Pembina Tk.I,IV/b
7.	Kasiatun S.Pd	Pembina Tk.I,IV/b
8.	Dra. Jumiati Sinarji	Pembina IV/a
9.	Dra. Rahayu, M.Pd	Pembina Tk.I,IV/b
10.	Dra. Jumaliana	Pembina IV/a
11.	Drs. Haeruddin, M.Pd	Pembina IV/a
12.	Rahmah, S.Ag, S.Pd	Penata Tk.I III/d
13.	Dra. Nurmiati, M.Pd.I	Pembina IV/a
14.	Dra. Hj. Uswaty Khalid	Penata Tk.I III/d
15.	Indarmi H. Renta, S.Ag	Penata Tk.I III/d
16.	Mustakin, SE.	Penata Muda Tk.I/III/b
17.	Dra. St. Nun Ainun Yahya	Penata Tk.I III/d
18.	Drs. Hj. Nurpati	Penata Tk.I III/d
19.	Drs. Abd. Muis Achmad	Penata Tk.I III/d
20.	Sujarno, S.Ag, M.Pd.I	Penata Tk.I III/d
21.	Yusni, ST	Penata III/C

22.	Andi Sriwahyuli, S.Pd.M.Pd	Penata III/C
23.	Asriani Baso, S.Ag	Penata Muda III/a
24.	Paulus Baan, ST.	Penata Muda III/a
25.	Suhria Fachmi Ahlan, S.Pd	Penata III/a
26.	Husniati Muhyirung, S.Pd	Penata III/a
27.	Suciaty Rustam, S.Pd	Penata III/a
28.	Zulfitriah Hasim, S.Pd	Penata III/a
29.	Titin Harfiana, S.Pd.I	Penata III/a
30.	Nursan Nawir, S.Pd	Penata III/a
31.	Irfan Rizal, S.Or	Penata III/a
32.	Musril Hamzah, S.Pd	Penata III/a
33.	Fakhrul Islam, S.Pd	Penata III/a
34.	Muhammad Fathanah, S.Pd	Penata III/a
35.	A. Nur Amaliah Batari, S.Pd	Penata III/a
36.	Drs. Sofyan Lihu	Pembina Tk.I,IV/b
37.	Udding, S.Pd	Pembina Tk.I,IV/b
38.	Rahmawati, SS.	Pembina IV/a
39.	Hadrah, SE., M.Si	Penata Tk.I III/d
40.	Bebet Rusmasari K, S.Pd	Penata Tk.I III/d
41.	Darwis, S.Pd	Penata Tk.I III/d
42.	Hisdayanti, ST	Penata Tk.I III/d
43.	Rizal Syarifuddin, SE	Penata Tk.I III/d
44.	Faisal Syarifuddin, ST.	Penata Tk.I III/d
45.	Abdul Wahhab, S,Si., M.Pd	Penata Tk.I III/d

46.	Alahuddin, S.Fil.I., M.Pd.I	Penata Tk.I III/d
47.	Sugiyah, SP.	Penata III/C
48.	Muh. Nashir Takbir, S.Kom, M.Pd	Penata III/C
GURU HONOR		
49.	Nursanti, S.Pd	Honor
50.	Rusnia, S.Pd.I, M.Pd	Honor
51.	Satriani, S.Pd	Honor
52.	Muh. Yunus, S.Pd	Honor
53.	Sitti Rahmatiah Ramlan Dhara, S.Pd	Honor
54.	Drs. Abd. Madjid DM., M.Pd.I	Honor



Lampiran 2 : Angket Penelitian

INSTRUMEN PENELITIAN

Identitas Responden

(Responden tidak perlu menulis nama)

1. No Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *), Usia : tahun

A. Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Petunjuk Pengisian Anket

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah disusun dengan menggunakan skala likert

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Kepala sekolah kesulitan dalam mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah				
2	Kepala sekolah memahami program pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang proses pembelajaran atau manajemen sekolah				
3	Kepala sekolah kesulitan dalam melakukan analisis kebutuhan sekolah				
4	Kepala sekolah kesulitan dalam kepekaan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah				
5	Kepala sekolah mampu melaksanakan tupoksi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen dan integritas				

-
- 6 Kepala sekolah mampu memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah
- 7 Kepala sekolah mampu mengungkapkan gagasan di depan umum
- 8 Kepala sekolah kesulitan mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah
- 9 Kepala sekolah mampu memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tupoksinya masing-masing
- 10 Kepala sekolah mampu membuat pertimbangan penyelesaian masalah yang dihadapi sekolah
- 11 Kepala sekolah kesulitan menerima saran atau pendapat dari warga sekolah
-

B. Instrumen Iklim Organisasi

Petunjuk Pengisian Anket

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen iklim organisasi disusun dengan menggunakan skala likert

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Saya kesulitan melakukan <i>monitoring</i> kemajuan peserta didik dan pelaporan hasil belajar kepada peserta didik dan orang tua				
2	Saya mampu mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keselamatan dan kenyamanan Guru dan staf memperlakukan semua peserta didik secara adil tanpa memperdulikan faktor personal				
3	Peserta didik, guru dan staf berkontribusi dalam pengambilan keputusan di sekolah				
4	Tampilan gedung dan ruang kelas dapat mempengaruhi proses belajar mengajar				

-
- 6 Saya kesulitan mengajar bila ketersediaan sarana dan prasana kurang memadai
- 7 Saya kesulitan menghadapi tingkat persaingan dan perbandingan sosial antara peserta didik
- 8 Saya kesulitan melakukan proses pembelajaran jika ukuran sekolah dan rasio peserta didik tidak sesuai dengan ketentuan maksimum dalam satu rombongan belajar
- 9 Saya kesulitan menjaling hubungan interpersonal antara peserta didik dan staf
- 10 Saya berharap peserta didik dapat menjadi generasi muda, beriman, bertaqwa dan berilmu pengetahuan
-

C. Instrumen Produktivitas Guru

Petunjuk Pengisian Anket

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen produktivitas guru disusun dengan menggunakan skala likert

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Saya mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah				
2	Saya kesulitan merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi				
3	Saya memenuhi kualifikasi pekerjaan karena dapat belajar dengan cepat				
4	Saya mampu memperagakan sikap positif dan antusiasme				
5	Saya kesulitan melakukan suatu pekerjaan tanpa arahan dari atasan				

-
- 6 Saya mengawali pembelajaran dengan tepat waktu
- 7 Saya pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah
- 8 Saya mampu bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran
- 9 Saya selalu bertanya meskipun saya sudah mengerti
- 10 Saya menyukai pekerjaan saya sebagai guru dan sangat membanggakannya
- 11 Saya mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat untuk melaksanakan tugas saya sebagai pengajar
- 12 Saya kesulitan bekerja secara efektif jika berada dibawah tekanan
- 13 Saya mampu membuat atasan saya kagum dengan pekerjaan saya
- 14 Saya memiliki motivasi yang tinggi sehingga tekun dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang dapat meningkatkan kompetensi peserta didik
- 15 Saya dapat belajar dari pengalaman karena dari pengalaman tersebut membuat saya semakin dewasa
- 16 Saya kesulitan mengetahui kelemahan atau kekuatan sendiri
- 17 Saya merupakan pribadi yang menyenangkan sehingga membuat orang disekitar saya merasa nyaman berada didekat saya
- 18 Saya memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga selalu melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu
- 19 Saya tidak dapat bergaul dengan efektif karena saya tidak memiliki kecerdasan sosial
- 20 Saya berkomunikasi dengan efektif (jelas dan cermat, terbuka terhadap saran dan pendengar yang baik) sehingga saya dapat bergaul dengan
-

efektif

- 21 Saya tidak mempunyai ambisi yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan
- 22 Saya kesulitan memotivasi diri sendiri
- 23 Saya tidak mempunyai kebiasaan kerja yang baik
-



INSTRUMEN PENELITIAN KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Identitas Responden

(Responden tidak perlu menulis nama)

1. No Responden : 5 (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *), Usia : tahun
3. Nama Sekolah : MAN PALOPO
4. Lama Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian:

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah disusun dengan menggunakan skala likert terdiri dari 4 pernyataan positif dan 4 pernyataan negatif.

Pernyataan Positif

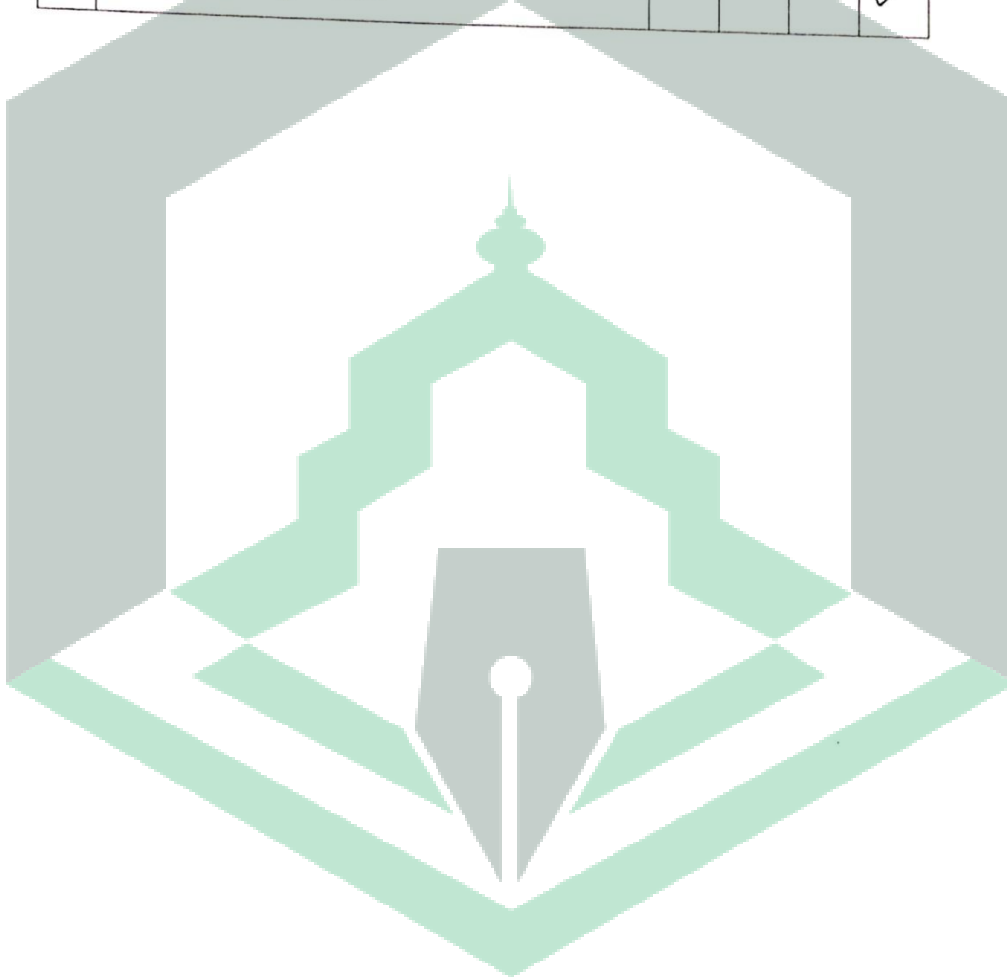
Untuk pernyataan positif, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 3, Kurang Setuju (KS) diberi nilai 2, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 1.

Pernyataan Negatif

Untuk pernyataan negatif, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, kurang Setuju (KS) diberi nilai 3, Setuju (S) diberi nilai 2, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Kepala sekolah kesulitan dalam mengembangkan dan mengelolah hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah				✓
2	Kepala sekolah memahami program pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang proses pembelajaran atau manajemen sekolah		✓		
3	Kepala sekolah kesulitan dalam melakukan analisis kebutuhan sekolah				✓
4	Kepala sekolah kesulitan dalam kepekaan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah				✓
5	Kepala sekolah mampu melaksanakan tupoksi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen dan integritas	✓			
6	Kepala sekolah mampu memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah		✓		
7	Kepala sekolah mampu mengungkapkan gagasan di depan umum		✓		

8	Kepala sekolah kesulitan mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah	✓					
9	Kepala sekolah mampu memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tupoksinya masing-masing		✓				v
10	Kepala sekolah mampu membuat pertimbangan penyelesaian masalah yang dihadapi sekolah		✓				
11	Kepala sekolah kesulitan menerima saran atau pendapat dari warga sekolah						✓



INSTRUMEN IKLIM ORGANISASI

Identitas Responden

(Responden tidak perlu menulis nama)

1. No Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *), Usia : tahun
3. Nama Sekolah :
4. Lama Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian:

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefeksi jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen iklim organisasi disusun dengan menggunakan skala likert terdiri dari 4 pernyataan positif dan 4 pernyataan negatif.

Pernyataan Positif

Untuk pernyataan positif, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 3, Kurang Setuju (KS) diberi nilai 2, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 1.

Pernyataan Negatif

Untuk pernyataan negatif, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, kurang Setuju (KS) diberi nilai 3, Setuju (S) diberi nilai 2, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Saya kesulitan melakukan monitoring kemajuan peserta didik dan pelaporan hasil belajar kepada peserta didik dan orang tua				✓
2	Saya mampu mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keselamatan dan kenyamanan		✓		
3	Guru dan staf memperlakukan semua peserta didik secara adil tanpa memperdulikan faktor personal	✓			
4	Peserta didik, guru dan staf berkontribusi dalam pengambilan keputusan di sekolah		✓		
5	Tampilan gedung dan ruang kelas dapat mempengaruhi proses belajar mengajar			✓	
6	Saya kesulitan mengajar bila ketersediaan sarana dan prasana kurang memadai			✓	
7	Saya kesulitan menghadapi tingkat persaingan dan perbandingan sosial antara peserta didik		✓		
8	Saya kesulitan melakukan proses pembelajaran jika ukuran sekolah dan rasio peserta didik tidak sesuai dengan ketentuan maksimum dalam satu rombongan belajar			✓	

9	Saya kesulitan menjaling hubungan interpersonal antara peserta didik dan staf				✓
10	Saya berharap peserta didik dapat menjadi generasi muda, beriman, bertaqwa dan berilmu pengetahuan	✓			



INSTRUMEN PENELITIAN PRODUKTIVITAS GURU

Identitas Responden

(Responden tidak perlu menulis nama)

1. No Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *), Usia : tahun
3. Nama Sekolah :
4. Lama Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian:

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen produktivitas guru disusun dengan menggunakan skala likert terdiri dari 4 pernyataan positif dan 4 pernyataan negatif.

Pernyataan Positif

Untuk pernyataan positif, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 3, Kurang Setuju (KS) diberi nilai 2, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 1.

Pernyataan Negatif

Untuk pernyataan negatif, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, kurang Setuju (KS) diberi nilai 3, Setuju (S) diberi nilai 2, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Saya mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah		✓		
2	Saya kesulitan merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi				✓
3	Saya memenuhi kualifikasi pekerjaan karena dapat belajar dengan cepat		✓		
4	Saya mampu memperagakan sikap positif dan antusiasme		✓		
5	Saya kesulitan melakukan suatu pekerjaan tanpa arahan dari atasan				✓
6	Saya mengawali pembelajaran dengan tepat waktu	✓			

7	Saya pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah		✓		
8	Saya mampu bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran		✓		
9	Saya selalu bertanya meskipun saya sudah mengerti			✓	
10	Saya menyukai pekerjaan saya sebagai guru dan sangat membanggakannya	✓			
11	Saya mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat untuk melaksanakan tugas saya sebagai pengajar		✓		
12	Saya kesulitan bekerja secara efektif jika berada dibawah tekanan		✓		
13	Saya mampu membuat atasan saya kagum dengan pekerjaan saya		✓		
14	Saya memiliki motivasi yang tinggi sehingga tekun dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang dapat meningkatkan kompetensi peserta didik		✓		
15	Saya dapat belajar dari pengalaman karena dari pengalaman tersebut membuat saya semakin dewasa	✓			
16	Saya kesulitan mengetahui kelemahan atau kekuatan sendiri		✓		
17	Saya merupakan pribadi yang menyenangkan sehingga membuat orang disekitar saya merasa nyaman berada didekat saya		✓		
18	Saya memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga selalu melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu		✓		
19	Saya tidak dapat bergaul dengan efektif karena saya tidak memiliki kecerdasan sosial				✓
20	Saya berkomunikasi dengan efektif (jelas dan cermat, terbuka terhadap saran dan pendengar yang baik) sehingga saya dapat bergaul dengan efektif		✓		
21	Saya tidak mempunyai ambisi yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan				✓
22	Saya kesulitan memotivasi diri sendiri		✓		
23	Saya tidak mempunyai kebiasaan kerja yang baik			✓	

INSTRUMEN PENELITIAN KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Identitas Responden

(Responden tidak perlu menulis nama)

1. No Responden : 10 (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita (*), Usia : 54 tahun
3. Nama Sekolah : MAN PALOPO
4. Lama Masa Kerja : 20 thn

Petunjuk Pengisian:

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah disusun dengan menggunakan skala likert terdiri dari 4 pernyataan positif dan 4 pernyataan negatif.

Pernyataan Positif

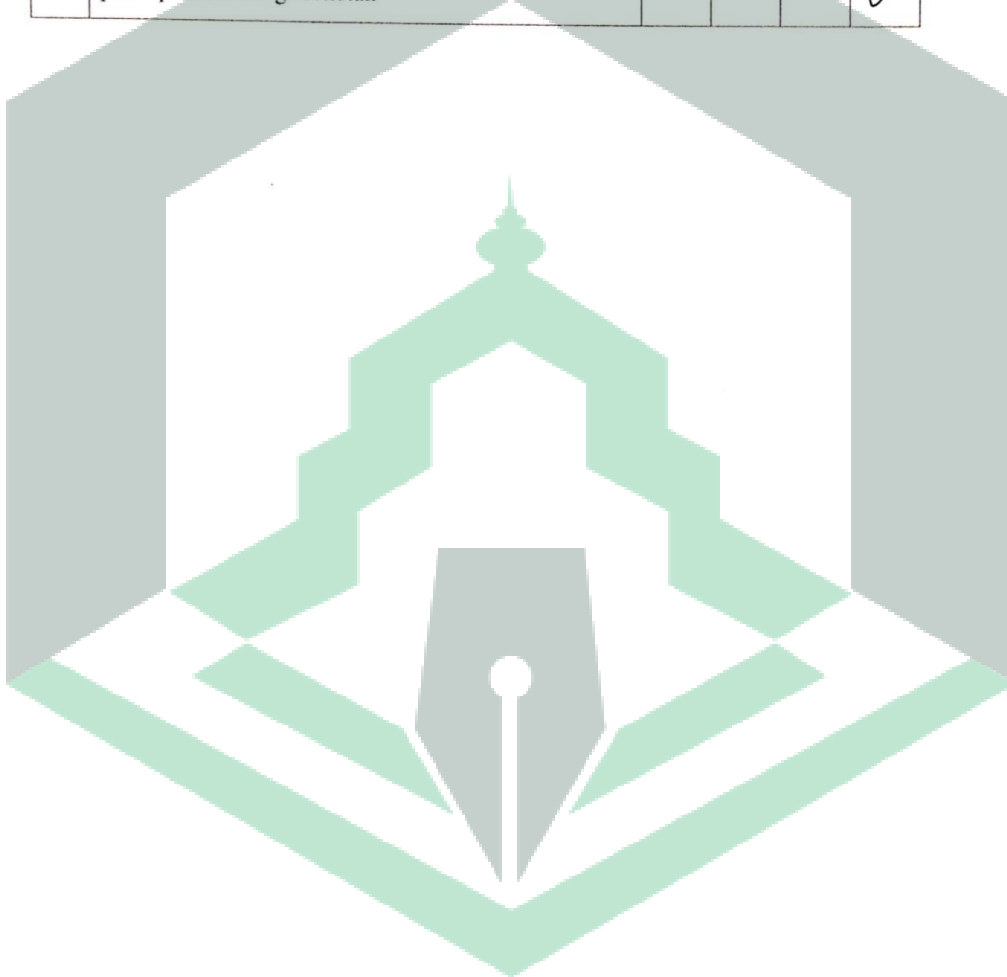
Untuk pernyataan positif, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 3, Kurang Setuju (KS) diberi nilai 2, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 1.

Pernyataan Negatif

Untuk pernyataan positif, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, kurang Setuju (S) diberi nilai 3, Setuju (KS) diberi nilai 2, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Kepala sekolah kesulitan dalam mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah				✓
2	Kepala sekolah memahami program pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang proses pembelajaran atau manajemen sekolah	✓			
3	Kepala sekolah kesulitan dalam melakukan analisis kebutuhan sekolah				✓
4	Kepala sekolah kesulitan dalam kepekaan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah				✓
5	Kepala sekolah mampu melaksanakan tupoksi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen dan integritas	✓			
6	Kepala sekolah mampu memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah	✓			
7	Kepala sekolah mampu mengungkapkan gagasan di depan umum	✓			

8	Kepala sekolah kesulitan mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah			✓	v
9	Kepala sekolah mampu memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tupoksinya masing-masing	✓			
10	Kepala sekolah mampu membuat pertimbangan penyelesaian masalah yang dihadapi sekolah	✓			
11	Kepala sekolah kesulitan menerima saran atau pendapat dari warga sekolah				✓



INSTRUMEN IKLIM ORGANISASI

Identitas Responden

(Responden tidak perlu menulis nama)

1. No Responden : 10 (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *), Usia : tahun
3. Nama Sekolah :
4. Lama Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian:

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefeksi jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen iklim organisasi disusun dengan menggunakan skala likert terdiri dari 4 pernyataan positif dan 4 pernyataan negatif.

Pernyataan Positif

Untuk pernyataan positif, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 3, Kurang Setuju (KS) diberi nilai 2, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 1.

Pernyataan Negatif

Untuk pernyataan positif, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, kurang Setuju (S) diberi nilai 3, Setuju (KS) diberi nilai 2, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Saya kesulitan melakukan monitoring kemajuan peserta didik dan pelaporan hasil belajar kepada peserta didik dan orang tua				✓
2	Saya mampu mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keselamatan dan kenyamanan	✓			
3	Guru dan staf memperlakukan semua peserta didik secara adil tanpa memperdulikan faktor personal	✓			
4	Peserta didik, guru dan staf berkontribusi dalam pengambilan keputusan di sekolah	✓			
5	Tampilan gedung dan ruang kelas dapat mempengaruhi proses belajar mengajar				✓
6	Saya kesulitan mengajar bila ketersediaan sarana dan prasana kurang memadai				✓
7	Saya kesulitan menghadapi tingkat persaingan dan perbandingan sosial antara peserta didik				✓
8	Saya kesulitan melakukan proses pembelajaran jika ukuran sekolah dan rasio peserta didik tidak sesuai dengan ketentuan maksimum dalam satu rombongan belajar				✓

9	Saya kesulitan menjalin hubungan interpersonal antara peserta didik dan staf			✓	
10	Saya berharap peserta didik dapat menjadi generasi muda, beriman, bertaqwa dan berilmu pengetahuan	✓			



INSTRUMEN PENELITIAN PRODUKTIVITAS GURU

Identitas Responden

(Responden tidak perlu menulis nama)

1. No Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *), Usia : tahun
3. Nama Sekolah :
4. Lama Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian:

Berdasar atas pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan jawaban Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Instrumen produktivitas guru disusun dengan menggunakan skala likert terdiri dari 4 pernyataan positif dan 4 pernyataan negatif.

Pernyataan Positif

Untuk pernyataan positif, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 3, Kurang Setuju (KS) diberi nilai 2, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 1.

Pernyataan Negatif

Untuk pernyataan positif, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, kurang Setuju (S) diberi nilai 3, Setuju (KS) diberi nilai 2, Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	KS	TS
1	Saya mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah		✓		
2	Saya kesulitan merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi			✓	
3	Saya memenuhi kualifikasi pekerjaan karena dapat belajar dengan cepat		✓		
4	Saya mampu memperagakan sikap positif dan antusiasisme		✓		
5	Saya kesulitan melakukan suatu pekerjaan tanpa arahan dari atasan		✓		
6	Saya mengawali pembelajaran dengan tepat waktu		✓		

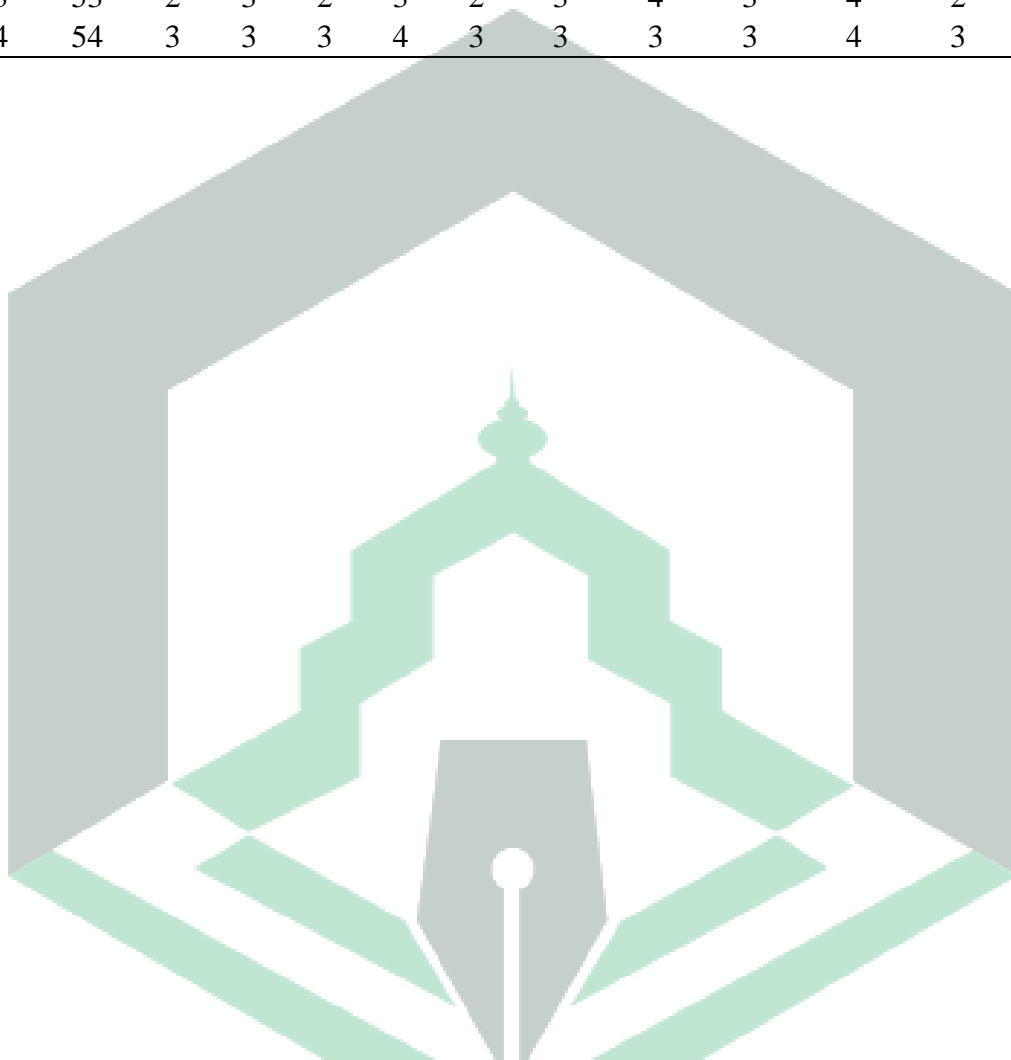
7	Saya pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah		✓		
8	Saya mampu bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran		✓		
9	Saya selalu bertanya meskipun saya sudah mengerti			✓	
10	Saya menyukai pekerjaan saya sebagai guru dan sangat membanggakannya	✓			
11	Saya mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat untuk melaksanakan tugas saya sebagai pengajar	✓			
12	Saya kesulitan bekerja secara efektif jika berada dibawah tekanan		✓		
13	Saya mampu membuat atasan saya kagum dengan pekerjaan saya		✓		
14	Saya memiliki motivasi yang tinggi sehingga tekun dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang dapat meningkatkan kompetensi peserta didik		✓		
15	Saya dapat belajar dari pengalaman karena dari pengalaman tersebut membuat saya semakin dewasa			✓	
16	Saya kesulitan mengetahui kelemahan atau kekuatan sendiri			✓	
17	Saya merupakan pribadi yang menyenangkan sehingga membuat orang disekitar saya merasa nyaman berada didekat saya		✓		
18	Saya memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga selalu melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu	✓			
19	Saya tidak dapat bergaul dengan efektif karena saya tidak memiliki kecerdasan sosial			✓	
20	Saya berkomunikasi dengan efektif (jelas dan cermat, terbuka terhadap saran dan pendengar yang baik) sehingga saya dapat bergaul dengan efektif	✓			
21	Saya tidak mempunyai ambisi yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan			✓	
22	Saya kesulitan memotivasi diri sendiri				✓
23	Saya tidak mempunyai kebiasaan kerja yang baik				✓

Lampiran 3 Hasil Penelitian Angket Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

NO	Res	Jawaban											JUMLAH	SKALA 100
		1 -	2 +	3 -	4 -	5 +	6 +	7 +	8 -	9 +	10 +	11 -		
1	1	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	38	86
2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	98
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	34	77
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	36	82
5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	39	89
6	6	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	39	89
7	7	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	37	84
8	8	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	41	93
9	9	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	38	86
10	10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	98
11	11	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	38	86
12	12	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	33	75
13	13	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	34	77
14	14	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	35	80
15	15	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	33	75
16	16	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	35	80
17	17	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	32	73
18	18	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	34	77
19	19	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	37	84
20	20	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	33	75
21	21	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	26	59

22	22	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	38	86
23	23	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	38	86
24	24	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	41	93
25	25	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	38	86
26	26	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	37	84
27	27	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	98
28	28	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	38	86
29	29	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	34	77
30	30	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	38	86
31	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	98
32	32	3	3	3	2	4	3	2	1	4	3	3	31	70
33	33	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	38	86
34	34	3	4	2	2	4	3	3	3	4	3	2	33	75
35	35	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	32	73
36	36	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	31	70
37	37	2	3	2	2	3	4	3	2	4	3	4	32	73
38	38	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	35	80
39	39	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	33	75
40	40	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	36	82
41	41	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	33	75
42	42	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	39	89
43	43	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	36	82
44	44	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	38	86
45	45	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	98
46	46	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	34	77
47	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	98

48	48	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	38	86
49	49	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	38	86
50	50	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	38	86
51	51	1	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	37	84
52	52	3	4	2	2	3	3	2	3	4	3	3	32	73
53	53	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	31	70
54	54	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	36	82

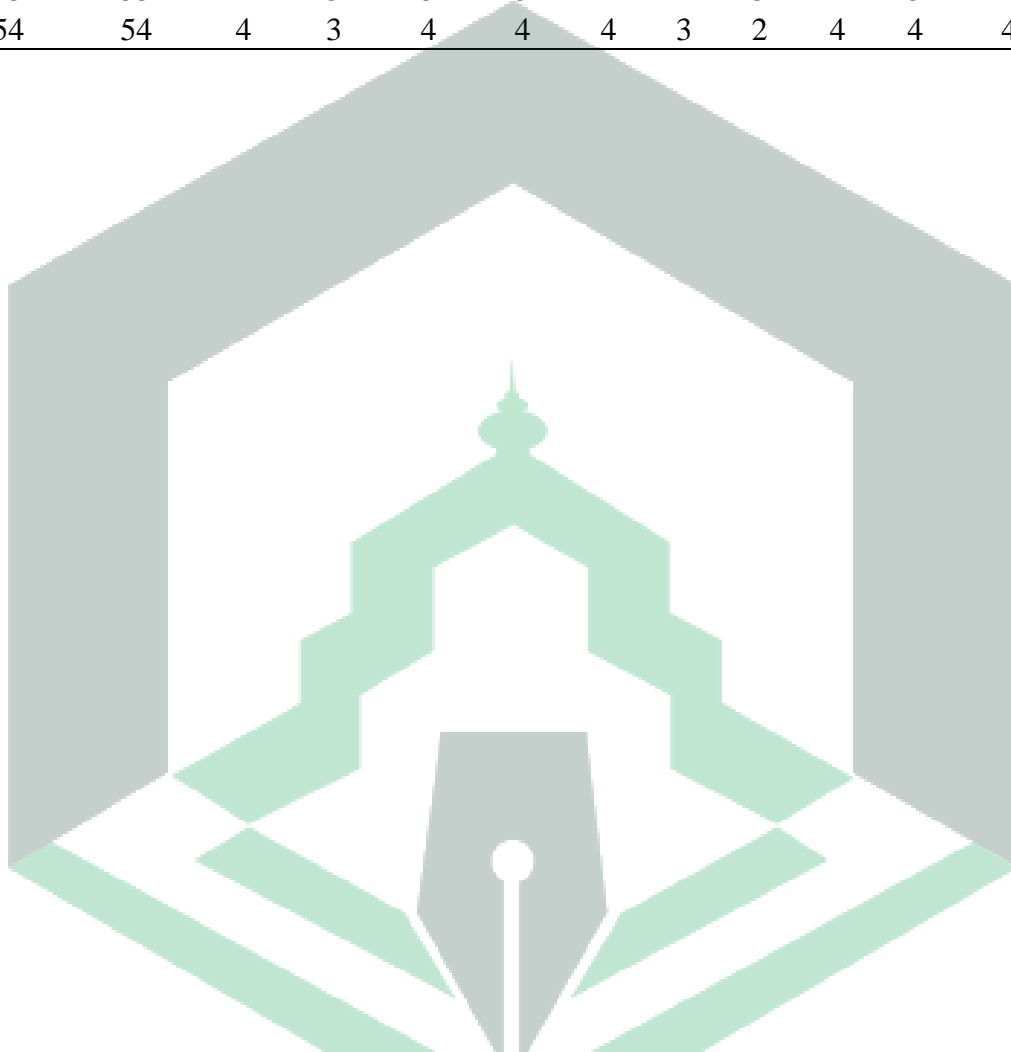


Lampiran 4 Hasil Penelitian Angket Iklim Organisasi

NO	Kode res	Jawaban										Jumlah	Skala 100
		1 -	2 +	3 +	4 +	5 -	6 -	7 -	8 -	9 -	10 +		
1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	36	90
2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37	93
3	3	3	3	4	4	4	2	3	2	4	4	33	83
4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	28	70
5	5	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	33	83
6	6	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	30	75
7	7	4	3	4	3	3	2	2	2	4	4	31	78
8	8	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	95
9	9	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	30	75
10	10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	98
11	11	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	95
12	12	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	31	78
13	13	2	4	3	3	3	4	3	2	2	4	30	75
14	14	2	4	3	3	4	2	3	2	3	3	29	73
15	15	4	3	3	3	4	2	3	2	3	4	31	78
16	16	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	29	73
17	17	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	31	78
18	18	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	32	80
19	19	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	28	70
20	20	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	30	75
21	21	3	4	4	3	4	1	3	2	4	3	31	78

22	22	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	29	73
23	23	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4	32	80
24	24	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37	93
25	25	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4	32	80
26	26	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3	31	78
27	27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	98
28	28	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	30	75
29	29	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	29	73
30	30	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	95
31	31	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	95
32	32	2	4	3	3	3	4	3	2	2	4	30	75
33	33	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	95
34	34	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	31	78
35	35	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	31	78
36	36	4	3	3	3	4	1	3	2	3	4	30	75
37	37	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	29	73
38	38	3	4	4	3	4	1	3	2	4	3	31	78
39	39	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	30	75
40	40	2	4	3	3	4	2	3	2	3	3	29	73
41	41	3	3	4	4	4	1	3	2	4	2	30	75
42	42	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	33	83
43	43	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	36	90
44	44	4	3	4	3	3	2	2	2	4	4	31	78
45	45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	98
46	46	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	29	73
47	47	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	95

48	48	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	30	75
49	49	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	95
50	50	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	32	80
51	51	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	95
52	52	2	4	3	4	4	2	3	2	4	4	32	80
53	53	4	3	3	3	4	1	3	2	3	4	30	75
54	54	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	36	90

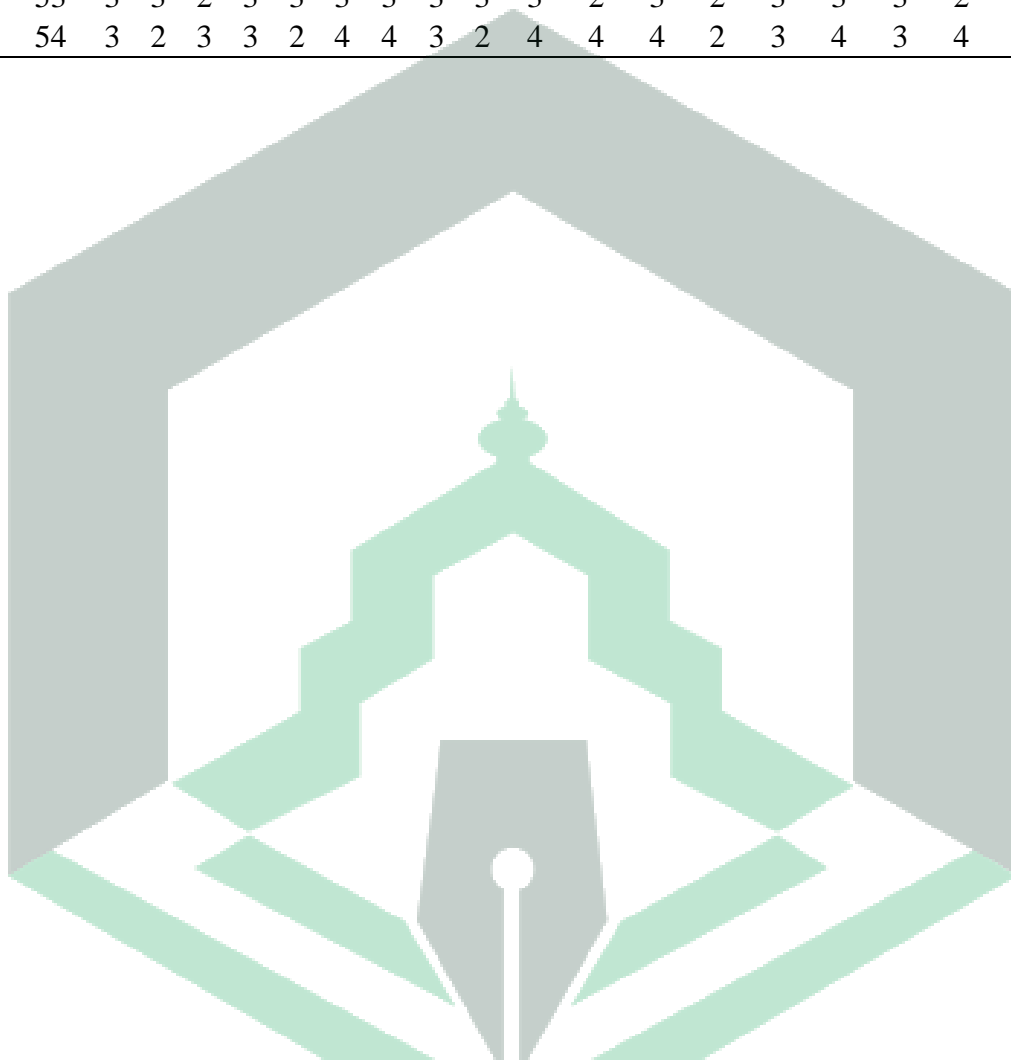


Lampiran 5 Hasil Penelitian Angket Produktivitas Guru

No	Res	Jawaban																							Jumlah	Skala 100		
		1+	2-	3+	4+	5-	6+	7+	8+	9-	10+	11+	12-	13+	14+	15+	16-	17+	18+	19-	20+	21-	22-	23-				
1	1	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	75	82		
2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	81	88		
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	73	79		
4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	74	80		
5	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	73	79	
6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	65	71	
7	7	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	72	78	
8	8	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	77	84	
9	9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	71	77	
10	10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	82	89
11	11	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	74	80	
12	12	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	73	79	
13	13	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	2	4	75	82	
14	14	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	74	80	
15	15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	76	83	
16	16	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	69	75	
17	17	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	2	3	74	80	
18	18	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	72	78	
19	19	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	68	74	
20	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	66	72	
21	21	4	2	4	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	2	3	2	4	3	3	2	3	3	68	74	

22	22	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	78	85	
23	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	70	76	
24	24	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	82	89	
25	25	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	75	82	
26	26	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	2	4	77	84	
27	27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	85	92	
28	28	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	72	78	
29	29	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	69	75	
30	30	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	76	83	
31	31	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	4	4	4	4	3	3	3	79	86	
32	32	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	2	4	73	79	
33	33	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	88	96	
34	34	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	72	78	
35	35	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	4	4	3	3	74	80	
36	36	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	76	83	
37	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	74	80	
38	38	4	2	4	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	2	3	69	75	
39	39	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	4	3	3	2	63	68	
40	40	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	75	82	
41	41	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	73	79	
42	42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	72	78	
43	43	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	77	84
44	44	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	74	80	
45	45	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	82	89
46	46	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3	66	72	
47	47	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	81	88	

48	48	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	72	78	
49	49	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	76	83
50	50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	72	78	
51	51	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	87	95
52	52	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	71	77
53	53	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	64	70
54	54	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	76	83



Lampiran 6 Uji Validitas Angket

Validitas Data Angket Penelitian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Validator	item 1		item 2		item 3		item 4		item 5		item 6	
	skor	S	Skor	S	skor	S	skor	s	Skor	s	skor	S
validator 1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
validator 2	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2
validator 3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
Σs	7		8		7		6		7		6	
V	0.78		0.89		0.78		0.67		0.78		0.67	

Validitas Data Angket untuk Penelitian Iklim Organisasi


Validator	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S
Validator 1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 2	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
ΣS	6		8		7		6		7		6	
V	0.67		0.89		0.78		0.67		0.78		0.67	

Validitas Data Angket untuk Penilaian Produktivitas Guru

Validator	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S	Skor	S
Validator 1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 2	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2
Validator 3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
Σs	7		8		7		6		7		6	
V	0.78		0.89		0.78		0.67		0.78		0.67	

Lampiran 7 Surat Keterangan Meneliti dari KESBANG





PEMERINTAH KOTA PALOPO
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
 Alamat : Jl. K.H.M. Hasyim No.5 Kota Palopo - Sulawesi Selatan Telpun : (0471) 23692

ASLI

IZIN PENELITIAN
 NOMOR : 793/IP/DPMPSTSP/IX/2020

DASAR HUKUM :

1. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan IPTEK;
2. Peraturan Mendagri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Mendagri Nomor 7 Tahun 2014;
3. Peraturan Walikota Palopo Nomor 23 Tahun 2016 tentang Penyederhanaan Perizinan dan Non Perizinan di Kota Palopo;
4. Peraturan Walikota Palopo Nomor 34 Tahun 2019 tentang Penunjukan Kewenangan Penyelenggaraan Perizinan dan Nonperizinan Yang Menjadi Urusan Pemerintah Kota Palopo dan Kewenangan Perizinan dan Nonperizinan Yang Menjadi Urusan Pemerintah Yang Diberikan Pelimpahan Wewenang Walikota Palopo Kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo.

MEMBERIKAN IZIN KEPADA

Nama	: ANDI MUSLINAR
Jenis Kelamin	: Perempuan
Alamat	: Jl. Balandi Kota Palopo
Pekerjaan	: Mahasiswa
NIM	: 16.0206.0015

Maksud dan Tujuan mengadakan penelitian dalam rangka penulisan Skripsi dengan Judul :

KONTRIBUSI KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU DI MAN PALOPO

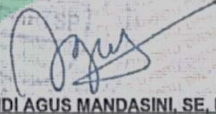
Lokasi Penelitian	: MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) PALOPO
Lamanya Penelitian	: 21 September 2020 s.d. 20 Desember 2020

DENGAN KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan penelitian kiranya melapor pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo.
2. Menaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta menghormati Adat Istiadat setempat.
3. Penelitian tidak menyimpang dari maksud izin yang diberikan.
4. Menyerahkan 1 (satu) exemplar foto copy hasil penelitian kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo.
5. Surat Izin Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, bilamana pemegang izin ternyata tidak menaati ketentuan-ketentuan tersebut di atas.

Demikian Surat Izin Penelitian ini diterbitkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Kota Palopo
 Pada tanggal : 22 September 2020
 a.n. Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP
 Kepala Bidang Pengkajian dan Pemrosesan Perizinan PTSP


ANDI AGUS MANDASINI, SE, M.AP
 Pangkat : Penata
 NIP : 19780805 201001 1 014

Pembusaran :

1. Kepala Badan Kesbang Prov. Sul-Sel;
2. Walikota Palopo
3. Dandim 1403 SWG
4. Kapolres Palopo
5. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Palopo
6. Kepala Badan Kesbang Kota Palopo
7. Instansi terkait tempat dilaksanakan penelitian

Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Meneliti dari MAN Palopo


KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA PALOPO
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PALOPO
 Jalan Dr. Ratulangi Balandai Kota Palopo 91914
 Telp/Fax (0471) 21671 E-mail : manpalopo7@gmail.com
 Kota Palopo

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
 Nomor : /Ma.21.14.01/TL.00/XI/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : Dra. Hj. Jumrah, M.Pd.I
 NIP. : 19661231 199403 2 009
 Pangkat/Gol. : Pembina IV/a
 Jabatan : Kepala MAN Kota Palopo

Dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : **Andi Muslinar**
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Alamat : Jl. Balandai Kota Palopo
 Pekerjaan : Mahasiswa
 NIM. : 16 0206 0015

Bahwa yang bersangkutan benar-benar telah mengadakan penelitian di instansi kami sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul "*Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Guru di MAN Palopo.*"

Demikian Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 30 November 2020
 Kepala Madrasah,

Dra. Hj. Jumrah, M.Pd.I
 NIP. 196612311994032009



Lampiran 9 Surat Keterangan Lulus Mengaji



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PALOPO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Jl. Agatis Kel. Balandai Kec. Bara, 91914 Kota Palopo
Email: prodi_mpi@iainpalopo.ac.id

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan serta Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini telah mampu membaca Al-Qur'an dan dapat dipertanggungjawabkan.

Nama : Andi MusLinar

NIM : 16.0206.0015

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Jurusan : Tarbiyah

Alamat/ No. Hp : Rss. Balandai / 082 292 585 287

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 05. Oktober ... 2020



A.n Dekan
Wakil dekan I Fak. Tarbiyah & Ilmu Keguruan

Dr. Munir Yusuf, S.Ag., M.Pd.
NIP. 19740602 199903 1 003



Ketua Prodi MPI

Hj. Nursaeni, S.Ag., M.Pd.
NIP. 19690615 200604 2 004

Yang tersebut namanya di atas telah membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar


Alimuddin, M.Pd.S.
 NIP 152005132019011002

Lampiran 10

DOKUMENTASI



RIWAYAT HIDUP



Andi Muslinar, lahir di Tambuha pada tanggal 24 Juli 1998. Penulis merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan ayah yang bernama Andi Hasbi dan ibu Martang. Saat ini, penulis bertempat tinggal di Rss Balandai, Kec. Bara Kota Palopo. Pendidikan dasar penulis diselesaikan pada tahun 2010 di SDN 1 Tambuha. Kemudian, ditahun yang sama menempuh pendidikan di SMPN 1 Ngapa hingga tahun 2013. Pada tahun 2013 melanjutkan pendidikan di SMAN 1 Pakue. Setelah lulus SMA di tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikan dibidang manajemen pendidikan Islam dan ikut dalam organisasi HMPS MPI dan organisasi Himpunan Mahasiswa Islam (HMI)

Contact person penulis: andimuslinar0@gmail.com