

**PENGARUH MANAJEMEN PENDIDIK
DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
DI SDIT DAROJAATUL ULUUM DEPOK JAWA BARAT**

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan program Studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Oleh:
Ismail Saleh
NIM : 192520010

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2022 M/1443 H.**

ABSTRAK

Ismail Saleh: 192520010, “Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru di SDIT Darojaatul Uluum Depok Jawa Barat”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empirik terkait dengan pengaruh manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, secara terpisah maupun simultan. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 45 responden atau menggunakan seluruh jumlah populasi yang ada, yaitu seluruh guru SDIT Darojaatul Uluum. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survey, observasi dan angket/kuesioner. Jenis analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji prasyarat analisis penelitian, uji t dan uji F. Hasil penelitian ini adalah :

Pertama, terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru, berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai t_{hitung} adalah **3,210** > t_{tabel} **2,018** dan nilai signifikansi sebesar **0,004** < probabilitas **0,05**, dengan besarnya pengaruh koefisien determinasi (R^2) sebesar **26,4%**. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 73,617 + 0,435 X_1$, yang berarti bahwa setiap kenaikan satu unit skor manajemen pendidik, akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru sebesar **74,052**.

Kedua, terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai t_{hitung} **4,778** > t_{tabel} **2,018** dan nilai signifikansi sebesar **0,000** < probabilitas **0,05** dengan besarnya pengaruh koefisien determinasi (R^2) sebesar **51,4%**. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 52,113 + 0,559 X_2$, yang berarti bahwa setiap kenaikan satu unit skor gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru sebesar **52,672**.

Ketiga, terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru. Nilai F_{hitung} **23,027** > F_{tabel} **3,230** dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, besarnya pengaruh koefisien determinasi (R^2) sebesar **52,3%**. Persamaan regresi $\hat{Y} = 48,013 + 0,100 X_1 + 0,503 X_2$. Hal ini dapat dibaca bahwa setiap kenaikan satu unit skor manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru sebesar **48,616**.

Kata Kunci: Manajemen Pendidik, Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, dan Kepuasan Kerja Guru

ملخص

اسماعيل صالح : ١٩٢٥٢٠٠١٠ , "أثارادارة المدرس ونمط راعية الظرفية عند مدير المدرسة لاشباع عملية المدرسين بمدرسة "درجات العلوم" الابتدائية الاسلامية دييوك جاوا الغربية

يهدف هذا البحث لتعريف واختبار البيانات التجريبية المتعلقة بأثار ادارة المدرس ونمط راعية الظرفية عند مدير المدرسة لاشباع عملية المدرسين متفارقة أو متزامنة. يأخذ هذا البحث ٥٤ مستجيبين وهم كل المدرس بمدرسة "درجات العلوم" الابتدائية الاسلامية. ويستخدم هذا البحث الطريقة الاستقصائية والملاحظة والاستبيان. ونوع التحليل الذي يستخدمه الباحث هو التحليل الوصفي والاختبار المتطلب والاختبار t, والاختبار F. والحاصل من هذاالبحث هو:

الاول: هناك أثار اجابي ومهم بين ادارة المدرس واشباع عملية المدرسين نظرا إلى الحاصل لاختبار t التي تدل على نتيجة $2,018 < e 3,210$ ونتيجة الدلالة $0,05 < 0,004$, بأثار معامل التحديد . $26,4\% (R^2)$. ويدل الأثار على معامل التحديد $Y = 73,617 + 0,435 X1$, وهذا هو أن كل نتيجة واحدة لادارة المدرس تتبع بنمط عملية المدرس $٧٤,٠٥٢$.
الثاني: هناك أثار اجابي ومهم بين نمط راعية الظرفية لمدير المدرسة واشباع عملية المدرسين نظرا إلى الحاصل لاختبار t التي تدل على نتيجة $4,778 < t$ و $2,018 >$ ونتيجة الدلالة $0,05 > 0,000$, بأثار معامل التحديد . $51,4\% (R^2)$. ويدل الأثار على معامل التحديد $Y = 52,113 + 0,559 X2$, وهذا هو أن كل نتيجة واحدة لنمط راعية الظرفية لمدير المدرسة تتبع باشباع عملية المدرس $٥2, 672$.

الثالث: هناك أثار اجابي ومهم بين ادارة المدرس ونمط راعية الظرفية لمدير المدرسة نظرا إلى الحاصل لاختبار F التي تدل على نتيجة $F 23,027$ و $F 3,230 >$ ونتيجة الدلالة $0,05 < 0,000$, بأثار معامل التحديد . $52,3\% (R^2)$. ويدل الأثار على معامل التحديد Y

رعاية الظرفية لمدير المدرسة تتبع باشباع عملية المدرس $48,616 = 48,013 + 0,100 X1 + 0,503 X2$, وهذا هو أن كل نتيجة واحدة لادارة المدرس ونمط

مفتاح الكلمات : ادارة المدرس، نمط رعاية الظرفية لمدير المدرسة، اشباع عملية المدرس

ABSTRACT

Ismail Saleh: 192520010, "The Influence of Educator Management and Principal Situational Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction at SDIT Darojaatul Uluum Depok, West Java".

This study aims to identify and examine empirical data related to the influence of educator management and school principal's situational leadership style on teacher job satisfaction, separately or simultaneously. The sample of this study was 45 respondents or using the entire existing population, namely all SDIT Darojaatul Uluum teachers. Data was collected using survey methods, observation and questionnaires/questionnaires. The type of analysis used is descriptive analysis, prerequisite test of research analysis, t test and F test. The results of this study are:

First, there is a positive and significant influence of educator management on teacher job satisfaction, based on the results of the t-test showing the tcount value is $3.210 > t_{table} 2.018$ and the significance value is $0.004 < probability 0.05$, with the magnitude of the effect of the coefficient of determination (R²) of 26.4% . The direction of influence is shown by the regression equation $Y = 73.617 + 0.435 X_1$, which means that for every increase in one unit of educator management score, there will be an increase in teacher job satisfaction of 74.052.

Second, there is a positive and significant effect of the principal's situational leadership style on teacher job satisfaction with a tcount of $4.778 > t_{table} 2.018$ and a significance value of $0.000 < probability 0.05$ with the magnitude of the effect of the coefficient of determination (R²) of 51.4%. The direction of influence is indicated by the regression equation $Y = 52.113 + 0.559 X_2$, which means that for every one unit increase in the principal's situational leadership style score, there will be an increase in teacher job satisfaction of 52.672.

Third, there is a positive and significant influence on teacher management and the situational leadership style of the principal simultaneously on teacher job satisfaction. Fcount $23.027 > F_{table} 3.230$ and significance value $0.000 < 0.05$, the magnitude of the effect of the coefficient of determination (R²) is 52.3%. The regression equation $Y = 48, 013 + 0.100 X_1 + 0.503 X_2$. It can be read that every one unit increase in educator management score and the principal's situational leadership style together will be followed by an increase in teacher job satisfaction of 48.616.

Keywords: Educator Management, Principal Situational Leadership Style, and Teacher Job Satisfaction.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ismail Saleh
Nomor Induk Mahasiswa : 192520010
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam
Judul Tesis : Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat di buktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 27 Februari 2022
Yang membuat pernyataan,



Ismail Saleh

TANDA PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH MAJAJEMEN PENDIDIK DAN GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
GURU DI SDIT DAROJAATUL ULUUM DEPOK JAWA BARAT

TESIS

Diajukan kepada Progam Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan program Studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Disusun oleh:

Ismail Saleh

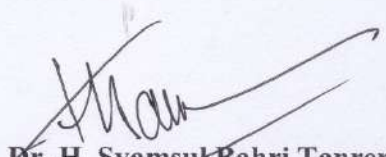
NIM: 192520010

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

Jakarta, 27 Februari 2022

Menyetujui :

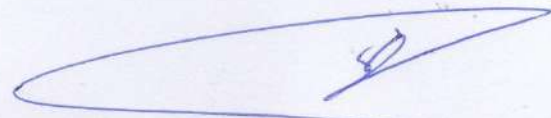
Pembimbing I


Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.Ed.

Pembimbing II


Dr. Susanto, M.A.

Mengetahui,
Ketua Program Studi




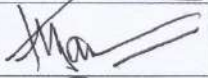

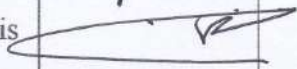

Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.

TANDA PENGESAHAN TESIS

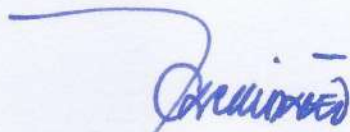
PENGARUH MANAJEMEN PENDIDIK DAN GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
GURU DI SDIT DAROJAATUL ULUUM DEPOK JAWA BARAT

Disusun Oleh:
Nama : Ismail Saleh
Nomor Induk Mahasiswa : 192520010
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal :
28 Maret 2022

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Penguji I	
3.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Penguji II	
4.	Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.Ed.	Pembimbing I	
5.	Dr. Susanto, M.A.	Pembimbing II	
6.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 15 April 2022
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta,



Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Penulisan transliterasi Arab-Indonesia dalam karya ilmiah (tesis atau disertasi) di Institut PTIQ didasarkan pada keputusan bersama menteri agama dan menteri pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia nomor 158 th. 1987 dan nomor 0543/u/1987 tentang transliterasi arab-latin.

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa arab dalam transliterasi latin (bahasa Indonesia) dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Penjelasan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	Ts	Te dan Es
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	H	Ha (dengan garis di bawahnya)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	Zet Ha (dengan garis di bawahnya)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Shad	Sh	Es dan Ha
ض	Dhad	Dh	De dan Ha
ط	Tha	Th	Te dan Ha
ظ	Zha	Zh	Zet dan Ha
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik (di atas)
غ	Ghain	Gh	Ge dan Ha
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
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	a/’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Berikut ini daftar arab dan transliterasinya dalam huruf latin:

2. Vokal

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

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda dan harakat ditransliterasikan sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Penjelasan
◌َ	Fathah	A	A
◌ِ	Kasrah	I	I
◌ُ	Dhammah	U	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf ditransliterasikan sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Penjelasan
◌ِي	Fathah dan Ya	Ai	A dan I
◌ِو	Kasrah dan Wau	Au	A dan U

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya harakat dan huruf ditransliterasikan sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Penjelasan
◌ِْ	Fathah dan Alif	A	A dan garis di atas
◌ِِ	Kasrah dan Ya	I	I dan garis di bawah
◌ِْ	Dhammah dan Wau	U	U dan garis di atas

4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk huruf ta marbutah adalah sebagai berikut:

- Jika ta marbutah itu hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah atau dhammah, maka transliterasinya adalah “t”.

- b. Jika ta marbutah itu mati atau mendapat harakat sukun, maka transliterasinya adalah “h”.
- c. Jika pada kata yang terakhir dengan ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang “al” dan bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan “h”.

5. Syaddah

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan arab dilambangkan dengan sebuah tanda, maka dalam transliterasi latin (Indonesia) dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan huruf yang sama dengan huruf yang di beri tanda syaddah itu (doble huruf).

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu "ﻻ" (alif dan lam), baik kata sandang tersebut diikuti oleh huruf syamsiah maupun diikuti oleh huruf qamariah, seperti kata “*al-syamsu*” atau “*al-qamaru*”.

7. Hamzah

Huruf hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kalimat dilambangkan dengan apostof (‘). Namun, jika huruf hamzah terletak di awal kalimat (kata), maka ia dilambangkan dengan huruf alif.

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya, setiap kata, baik fi‘il maupun isim, ditulis secara terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain, karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan, seperti kalimat “*Bismillâh al-Rahmân al-Râhim*”

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan serta dorongan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SDIT Darojaatul Uluum Depok Jawa Barat”.

Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A., selaku Rektor Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an Jakarta.

2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta.
3. Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pasca Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, yang selalu memberikan motivasi, dukungan serta dedikasinya untuk kemajuan dan kesuksesan bersama.
4. Dosen Pembimbing Tesis Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.Ed., dan Dr. Susanto, M.A. yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.
6. Yayasan Darojaatul ‘Uluum Depok yang telah memberikan izin tempat untuk penelitian
7. Segenap Civitas SDIT Darojaatul ‘Uluum khususnya para guru atas kebaikan hati telah menerima penulis untuk dapat melakukan penelitian sehingga tesis ini terselesaikan dan berjalan sesuai rencana.
8. Ayahanda H. Abdurrohman dan Ibunda Entih yang senantiasa mengiringi anak-anaknya dengan do’a untuk kelancaran penulisan Tesis ini
9. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.

Hanya harapan dan do’a, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga Tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 27 Februari 2022
Penulis

Ismail Saleh

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRAK	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ix
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	xi
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xv
KATA PENGANTAR.....	xviii
DAFTAR ISI.....	xx
DAFTAR GAMBAR	xxiii
DAFTAR TABEL.....	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
F. Sistematika Penulisan	9

BAB II	KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI.....	11
A.	Landasan Teori.....	11
1.	Kepuasan Kerja Guru	11
a.	Hakikat Kepuasan Kerja Guru.....	11
b.	Aspek-aspek yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru	17
c.	Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	19
2.	Manajemen Pendidik.....	21
a.	Hakikat Manajemen Pendidik	21
b.	Persyaratan Pendidik	26
c.	Tahapan Manajemen Pendidik	26
d.	Manajemen Pendidik Menurut Perspektif Al-Qur'an.	29
e.	Profesionalisme Pendidik	34
3.	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	37
a.	Hakikat Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	37
b.	Peran dan Fungsi Kepala Sekolah	40
c.	Karakteristik Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	41
d.	Kepemimpinan dalam Islam.....	45
B.	Penelitian Terdahulu yang Relevan	48
C.	Asumsi, Pradigma, dan Kerangka Penelitian.....	49
D.	Hipotesis Penelitian	53
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	55
A.	Metode Penelitian	55
B.	Populasi dan Sampel Penelitian	56
C.	Variabel Penelitian.....	61
D.	Instrumen Pengumpulan Data	63
E.	Jenis Data Penelitian	66
F.	Sifat Data	67
G.	Sumber Data.....	69
H.	Teknik Pengumpulan Data.....	69
I.	Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian	76
J.	Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	83
K.	Hipotesis Statistik	90
L.	Tempat dan Waktu Penelitian	92
BAB IV	DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS.....	93
A.	Deskripsi Tempat Penelitian	93
B.	Analisis Butir Instrumen Penelitian	98
1.	Variabel Kepuasan Kerja Guru	98

2. Variabel Manajemen Pendidik	108
3. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	118
C. Analisis Deskripsi Data Hasil Penelitian	128
1. Variabel Kepuasan Kerja Guru	128
2. Variabel Manajemen Pendidik	131
3. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	134
D. Uji Prasyarat Analisis	137
1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran.....	138
2. Uji Linieritas Persamaan Regresi	140
3. Uji Homogenitas Varians Kelompok	142
E. Pengujian Hipotesis Penelitian	143
1. Pengaruh Variabel X_1 Terhadap Y	144
2. Pengaruh Variabel X_2 Terhadap Y)	147
3. Pengaruh Variabel X_1 dan X_2 Terhadap Y	150
F. Pembahasan Hasil Penelitian	152
G. Keterbatasan Hasil Penelitian	157
BAB V PENUTUP	159
A. Kesimpulan	159
B. Implikasi Hasil Penelitian	160
C. Saran	162

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR GAMBAR

II. 1	Paradigma Ganda dengan Variabel Independen	53
IV.1	Histogram Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)	130
IV.2	Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel (Y)	131
IV.3	Histogram Variabel Manajemen Pendidik (x^1)	133
IV.4	Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel (x^1)	133
IV.5	Histogram Variabel (x^2).....	136
IV.6	Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel (x^2)	136
IV.7	Heteroskedastisitas ($Y-X^1$)	142
IV.8	Heteroskedastisitas ($Y-X^2$)	143
IV.9	Kurva Regresi Linier X_1 -Y	145
IV.10	Diagram Pencar Y atas X_1	146
IV.11	Kurva Regresi Linier X_2 -Y.....	148
IV.12	Diagram Pencar Persamaan Regesi Y atas X_2	149
IV.13	Diagram Pencar Persamaan Regesi Y atas X_1 dan X_2	152

DAFTAR TABEL

III.1	Populasi Guru SDIT Darojaatul ‘Uluum Kota Depok	58
III.2	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja Guru	72
III.3	Kisi-kisi Instrumen Variabel Manajemen Pendidik	74
III.4	Kisi-kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional KepalaSekolah	76
III.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel (Y).....	78
III.6	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel (X^1)	80
III.7	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel (X^2)	81
IV.1	Data Siswa Tahun Ajaran 2020/2021	96
IV.2	Jumlah Guru	96
IV.3	Analisis Butir Instrumen Data Hasil Penelitian Variabel (Y).....	98
IV.4	Analisis Butir Instrumen Data Hasil Penelitian Variabel (X^1).....	108
IV.5	Analisis Butir Instrumen Data Hasil Penelitian Variabel (X^2).....	118
IV.6	Data Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)	128
IV.7	Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja Guru (Y)	129
IV.8	Data Deskriptif Variabel Manajemen Pendidik.... (x^1)	131
IV.9	Distribusi Frekuensi Skor Manajemen Pendidik (x^1).....	132
IV.10	Data Deskriptif Variabel (x^2)	134
IV.11	Distribusi Frekuensi Skor x^2).....	135
IV.12	Rekapitulasi Data Deskriptif Variabel Y, X_1 , dan X_2	137
IV.13	Uji Normalitas Galat Taksiran (Y) atas (X^1).....	138

IV.14 Uji Normalitas Galat Taksiran (Y) atas (X^2).....	139
IV.15 Uji Normalitas Galat Taksiran (Y) atas (X^1) dan (X^2)	140
IV.16 ANOVA(Y atas X_1).....	140
IV.17 ANOVA(Y atas X_2).....	141
IV.18 Kekuatan Pengaruh (ρ_{y1}).....	144
IV.19 Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (ρ_{y1}).....	145
IV.20 Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) (ρ_{y1})	146
IV.21 Kekuatan Pengaruh (ρ_{y2}).....	147
IV.22 Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (ρ_{y2}).....	148
IV.23 Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) (ρ_{y2})	149
IV.24 Koefisien Signifikasi	150
IV.25 Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ($R_{y.1.2}$)	151
IV.26 Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Ganda) ($R_{y.1.2}$).....	151

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A: Surat Penugasan Pembimbing
Lampiran B: Form Bimbingan Tesis
Lampiran C: Kuesioner Penelitian
Lampiran D: Analisis Butir Variabel Penelitian
Lampiran E: Uji Validitas dan Reliabilitas
Daftar Riwayat Hidup
Hasil Cek Plagiasi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Abad 21 merupakan satu fase dimana arus ekonomi global dan perpindahan informasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan manusia, yang memaksa terjadinya pergeseran nilai untuk tetap tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat. Dalam tataran itu, lembaga pendidikan Islam mau tidak mau harus berupaya melakukan pengkaderan sumber daya manusia yang handal, dan mampu bersaing. Dalam sudut pandang lain, masyarakat Indonesia dihadapkan pada berbagai masalah moral yang muncul sebagai akibat dari modernisasi dan globalisasi budaya. Dalam menjawab tantangan ini, salah satu langkah fundamental adalah mengembangkan fungsi lembaga pendidikan Islam yang mampu mengintegrasikan antara ilmu pengetahuan dan teknologi dengan iman dan taqwa.

Globalisasi tidak hanya merubah peradaban dunia melalui proses modernisasi, dan revolusi industri. Akan tetapi, dampak dari globalisasi yang saat ini sedang terjadi yaitu berimbas juga pada berbagai bidang kehidupan, baik politik, ekonomi, sosial, budaya, termasuk juga bidang pendidikan. Pendidikan adalah pangkal dari kemajuan agama dan bangsa, tidak ada peradaban yang besar di dunia ini yang tidak dimulai dengan sebuah pendidikan. Pendidikan merupakan lokomotif utama dari

kemajuan peradaban manusia dan menjadi aspek yang sangat penting bagi kehidupan manusia.¹

Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, pendidikan memegang peranan yang sangat penting karena pendidikan merupakan sarana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Masyarakat Indonesia dengan berbagai keadaannya masih menghadapi masalah pendidikan yang berat, terutama berkaitan dengan kualitas, relevansi, serta efektivitas dan efisiensi pendidikan. Prospek pendidikan saat ini sebenarnya sangat tergantung pada kemampuan bersaing, penyiapan program-program unggulan, dan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki dalam hal ini pendidik atau guru.

Guru dengan profesinya sebagai tenaga pendidik dihadapkan pada tuntutan profesi yang berat, guru juga merupakan ujung tombak yang berhubungan langsung dengan peserta didik dan peran guru menjadi sangat menentukan. Oleh karena itu, guru dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran sangat dituntut memiliki kualitas kompetensi yang baik. Karena berhadapan dengan peran sebagai pendidik yang patut diteladani, guru juga harus berkarir dengan produktif, serta memiliki kepekaan sosial yang tinggi, di sisi lain guru dituntut oleh berbagai kebutuhan pribadi yang semakin banyak yang harus dipenuhi oleh masing-masing guru tersebut. Seorang guru harus mengerti dan memahami tentang apa dan bagaimana tugas yang harus dilakukannya. Seorang guru juga harus melaksanakan tugasnya secara profesional dengan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi serta senantiasa meningkatkan kualitas dirinya.

Mengingat peran strategis guru ini, sudah selayaknya guru ditempatkan pada posisi harkat dan martabat yang layak, pada kenyataannya masih banyak guru yang belum mendapatkan hal tersebut, diantaranya ialah banyak kondisi guru yang masih sangat memprihatinkan, baik dilihat dari sisi kondisi ekonomi, pengakuan status dan profesi, lemahnya apresiasi terhadap guru, kurangnya standar kompetensi guru, perlunya sertifikasi, peningnya peningkatan kompetensi guru dan kepuasan kerja guru secara menyeluruh. Media cetak dan elektronik saat ini banyak sekali menayangkan berita-berita yang berkaitan dengan berbagai macam kondisi guru di Indonesia, dengan tuntutan yang begitu besar, namun tidak diimbangi oleh kondisi yang ada. Beberapa contohnya adalah kesejahteraan yang belum didapatkan. Dikutip dari situs Kompas.com (06/09/2020) Kementerian Agama

¹ Zuhairi Misrawi, *Hadratu Syaikh Hasyim Asy'ari Moderasi, Keutamaan, dan Kebangsaan*. Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2013, hal. 198.

mengaku masih banyak guru agama dan madrasah non-PNS memperoleh kesejahteraan yang belum layak atau jauh dibawah harapan. Padahal guru honorer memiliki tugas atau beban yang sama dengan guru berstatus PNS.² disitus yang sama pula (kompas.com 02/11/2018) ribuan guru honorer melakukan aksi unjuk rasa menuntut pemerintah merealisasikan janjinya, karena pemerintah hanya membuka kesempatan bagi guru honorer yang bisa mengikuti tes CPNS adalah yang berusia dibawah 35 tahun, padahal, banyak guru honorer yang sudah berusia diatas itu.³

Masalah yang telah diungkapkan sebelumnya seharusnya terus menjadi kajian pemerintah dan lembaga pendidikan agar dapat mewujudkan kesejahteraan guru dan dapat memberikan kepuasan kepada guru dalam bekerja, merasa nyaman dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari. Kepuasan kerja guru merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan, yang harus menjadi perhatian pihak sekolah karena baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi organisasi sekolah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan pendidikan, tidak tercapainya suatu tujuan pendidikan di sekolah dapat disebabkan salah satunya oleh rendahnya kepuasan kerja guru yang ditandai dengan penurunan kinerja para guru, seperti (1) kemangkiran guru, (2) malas dalam melakukan pekerjaan, (3) banyaknya keluhan, (4) sering terlambat (5) rendahnya prestasi kerja, (6) rendahnya kualitas pengajaran, (7) ketidakdisiplinan guru dan gejala negatif lainnya.⁴

Penurunan kinerja ini tentunya akan mengakibatkan kurang optimalnya proses pembelajaran yang dilakukan. Hal ini pula yang menjadikan kepuasan guru tentunya masing-masing individu harus tersentuh atau tercapai.

Kepuasan yang tinggi selalu diinginkan oleh warga sekolah karena dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan apa yang disediakan oleh sekolah.

Pembahasan tentang kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa problem kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan

² Dian Ihsan, "Kemenag Akui Masih Banyak Guru Agama dan Madrasah Belum Sejahtera," dalam <http://www.kompas.com>. Diakses pada tanggal 26 Desember 2020.

³ Ihsanuddin, "Demo Guru Honorer, Respons Cuek Jokowi dan Jawaban Istana," dalam <http://www.kompas.com>. Diakses pada tanggal 26 Desember 2020.

⁴ Mukhtar, *et.al*, *Kepuasan Kerja Guru*, Jambi: PUSAKA, 2017, hal. 5.

mempunyai sudut pandang yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.⁵

kepuasan itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu seperti: 1) kepribadian, 2) status dan senioritas, 3) kecocokan dengan minat, 4) kepuasan individu dalam hidupnya.⁶

Sekolah dalam hal ini sebagai lembaga penyelenggara pendidikan dituntut mampu melaksanakan penyelenggaraan pendidikan sesuai standar nasional pendidikan. Merealisasikan pendidikan sekolah yang unggul diperlukan berbagai macam komponen diantaranya, tenaga pendidik, sarana dan prasarana, kurikulum, kesiswaan, keuangan, kepala sekolah dan lainnya.⁷

Terwujudnya kualitas pendidikan yang baik salah satunya adalah dengan tersedianya sumber daya manusia yang siap dan mumpuni dalam penyelenggaraan pendidikan. Tenaga pendidik sebagai salah satu sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Proses pembelajaran yang baik diharapkan terjadi sesuai dengan rancangan yang telah disiapkan oleh tenaga pendidik dengan memiliki kompetensi dan sudah ditetapkan, baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Dalam kenyataannya sering kali didapatkan dalam proses manajemen pendidik baik dari perencanaan pengadaan tenaga pendidik, rekrutmen, seleksi, penerimaan dan penempatan kadang tidak berjalan dengan baik atau tenaga pendidik tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan masih terdapat kurang-terpaduan lainnya. Hal ini tentunya dapat mengakibatkan kurang maksimalnya proses pendidikan dan juga dapat mempengaruhi mutu pendidikan.

Mutu atau kualitas yang juga menjadi kebutuhan lembaga pendidikan merupakan suatu hal yang penting, dikarenakan bisa memberikan nilai lebih bagi institusi tersebut agar dapat terus bersaing dengan lembaga disekitarnya. Terdapat realitas dilapangan bagaimana

⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2012, hal. 295.

⁶ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012, hal. 16-17

⁷ Muzyanah, "Manajemen Madrasah sebagai Media Strategis Pendiidkan Karakter," dalam *Jurnal Analisa* Volume 21, 2014, hal. 279-289.

cara mengupdate atau melakukan perubahan dari segi program jika tidak selaras dengan upaya *me-manage* atau membenahi orangnya yaitu tenaga pendidik, demikian pula dengan manajemen atau pengelolaan pendidikan lainnya oleh pimpinan terhadap institusinya.⁸

Beberapa asumsi dasar yang melatar belakangi pendidik sebagai sumber daya manusia yang menjadi faktor strategis dan menentukan tingkat keberhasilan dalam system pendidikan yakni: 1) manusia merupakan asset terpenting dalam organisasi pendidikan, 2) personil menentukan keberhasilan tujuan pendidikan, 3) unsur manusia merupakan variable terkontrol paling besar dalam organisasi, 4) sebagian besar persoalan organisasi berkaitan dengan penampilan manusia, 5) perhatian utama dari system sekolah adalah mengidentifikasi dan mengelola perilaku proses agar mencapai tujuan yang ditetapkan.⁹

Tenaga pendidik yang merupakan tenaga profesional harus memiliki kemampuan yang meliputi penguasaan materi pembelajaran, menjadi pendidik yang profesional merupakan keharusan para pendidik, disatu sisi pendidik memberikan materi untuk anak abad 21, disisi lain para pendidik berasal generasi abad 20 yang butuh banyak penyesuaian dengan zaman sekarang¹⁰ Disamping itu tenaga pendidik juga harus memiliki kepribadian untuk selalu berkembang dan bersifat dinamis karena semakin majunya perubahan teknologi yang terjadi. Tidak dapat dipungkiri bahwa ketersediaan tenaga pendidik yang kreatif, inovatif dan bisa berkolaborasi dengan baik pada program-program institusi sangat dibutuhkan.

Proses manajemen pendidik yang baik harus terealisasikan dengan membuat sistem yang dapat menyediakan, mengatur dan membina tenaga pendidik, juga diikuti oleh sikap pimpinan dalam mengelola hal tersebut sehingga pendidik dapat melaksanakan dan mengembangkan kemampuannya dengan baik. Manajemen pendidik bukan hanya tentang pengadaan tenaga pendidik dan tugas-tugasnya melainkan tentang bagaimana lembaga pendidikan memberikan hak yang adil kepada para tenaga pendidik seperti pengakuan, gaji, kompensasi, pengembangan diri dan lainnya sehingga para tenaga pendidik merasa puas dengan apa yang dikerjakannya dan apa yang diterimanya. Sampai sekarang masih banyak

⁸ Nurlindah, *et.al.*, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," dalam *Jurnal Idaarah*, Vol. IV, No. 1 2020, hal 40.

⁹ Mudassir, "Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun," dalam *Jurnal Ilmiah Didaktika*. 16(2), 2016, hal. 255.

¹⁰ Susanto, *Panduan Perlindungan Guru di sekolah, Madrasah, dan Pesantren*, Jakarta: Penerbit Erlangga. 2018, hal. 12.

guru yang mendapatkan gaji yang sangat kecil yang tidak berimbang dengan tugasnya yang begitu besar.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan yang baik sangat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Ketercapaian tujuan pendidikan salah satunya bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola lembaganya. Kepala sekolah memiliki peran aktif dalam mewujudkan tujuan pendidikan, seperti mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan sumber daya pendidikan yang ada.

Kepala sekolah juga merupakan salah satu faktor demi terealisasinya visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang akan dilaksanakan secara terencana dan terukur. Kepala sekolah yang bertugas sebagai pimpinan lembaga pendidikan harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan semua situasi sekolahnya. Karena itu menurut para ahli, suatu gaya kepemimpinan bisa sesuai dengan kondisi tertentu dan kurang cocok bagi kondisi lainnya.¹¹

Kepemimpinan kepala sekolah secara baik dan terbuka akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinnya kearah yang lebih baik. Salah satu caranya yaitu dengan memberikan pengakuan kepada guru, menciptakan suasana kekeluargaan, memberikan motivasi, memberikan penghargaan kepada guru dan memberikan pelatihan kepada guru. Dengan kegiatan tersebut, diharapkan guru bisa meningkatkan kualitasnya, sehingga memberikan *output* yang baik sesuai dengan program yang diinginkan.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu utama dalam pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Hadirnya kepala sekolah dalam organisasi pendidikan memiliki tugas sebagai pemikir kemajuan organisasi pendidikan yang mana dalam hal ini disebut sebagai sekolah. Selanjutnya, seorang kepala sekolah yang memimpin sekolah dituntut untuk profesional dan menguasai secara menyeluruh pekerjaannya melebihi rata-rata personel ataupun stafnya di sekolah.¹²

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan memberikan kepuasan bagi para guru, baik dalam hal memberikan kenyamanan bagi guru dalam bekerja dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif.

¹¹ Safaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 154.

¹² Danim Sudarwan dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta. 2009, hal. 5.

Lain halnya jika gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dirasa kurang cocok bagi para guru sehingga mengakibatkan guru-guru kurang nyaman dalam bekerja dan melaksanakan kegiatan sehari-hari di sekolah.

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan harus diikuti juga oleh persamaan visi misi yang sudah ditetapkan. Baik kepala sekolah, guru dan semua warga sekolah semua memiliki peran dalam tercapainya visi misi tersebut.

Berdasarkan data yang didapat dari hasil observasi peneliti di SDIT Darojaatul 'Uluum Depok, sifat dan sikap guru-guru dalam hal kepuasan ketika bekerja bervariasi, baik dari produktivitas, loyalitas dan jika dilihat dari kinerja guru tersebut seperti ada guru yang rajin, taat dan melaksanakan kewajibannya sesuai jadwal yang sudah ditentukan, ada juga yang sering terlambat, malas, sering mengeluh dan lainnya. Adanya perbedaan kinerja yang ada pada guru di SDIT Darojaatul 'Uluum Depok juga selaras dengan adanya perbedaan pada tugas dan latar belakang pendidikan guru yang mengajar di SDIT Darojaatul 'Uluum Depok, hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kepuasan yang didapatkan oleh guru di lembaga tersebut.

Berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan ditemukan beberapa fakta permasalahan di lembaga pendidikan. Rasa loyalitas guru terhadap sekolah yang kurang, dan rasa kurang memiliki, guru-guru sering terlambat baik dalam kehadiran maupun dalam mengumpulkan tugasnya seperti *lesson plan* dan nilai-nilai siswa, guru tidak ditempatkan sesuai latar belakang pendidikannya, guru kurang mendapatkan pembinaan yang berkelanjutan, kemudian guru merasa masukan yang diberikan oleh kepala sekolah kurang pas dalam setiap kondisi yang terjadi, sehingga guru menganggap kepala sekolah kurang cakap dalam mengarahkan guru dan banyaknya keluhan guru yang tidak terealisasi sehingga mempengaruhi kepuasan guru dalam bekerja dan secara tidak langsung berimbas pada kinerja guru yang tidak maksimal, seringkali ditemukan guru yang mengundurkan diri atau *resign* dari sekolah.

Berdasarkan uraian di atas ada keterkaitan antara manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti "Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru di SDIT Darojaatul 'Uluum Depok."

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas diperoleh beberapa masalah yang timbul, antara lain :

1. Pengelolaan pendidik seperti penerimaan guru dan penempatan tidak sesuai latar belakang pendidikan.
2. Kurangnya kecakapan kepala sekolah dalam membina guru yang masih belum maksimal dengan situasi yang ada.
3. Faktor kebijakan lembaga masih direspon negatif oleh sebagian besar guru dimana tugas dan tanggung jawab semakin banyak, sementara faktor kepuasan kerja guru masih rendah
4. Banyak ditemukan guru yang mengundurkan diri atau *resign*
5. Sarana dan prasarana masih perlu peningkatan mengingat peran guru dalam bekerja
6. Tidak tercapainya kualitas pengajaran yang optimal, ditandai dengan masih adanya guru yang belum atau tidak sesuai kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaan.
7. Banyaknya guru yang tidak disiplin terhadap peraturan yang telah ditetapkan.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan Masalah

Dalam proses *me-manage* pendidik tidak dapat dipisahkan dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang ada dilembaga tersebut dan keduanya diduga mempunyai pengaruh dalam memberikan kepuasan bagi guru dalam bekerja. Dalam penelitian ini akan dibatasi pada proses manajemen pendidik yang dilakukan dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru, ini dimaksudkan agar penelitian mempunyai validasi yang berarti.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka ada tiga rumusan masalah dalam penelitian ini:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok?
- c. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok?

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru SDIT Darojaatul 'Uluum.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SDIT Darojaatul 'Uluum.
3. Menganalisis pengaruh manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SDIT Darojaatul 'Uluum.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat memperkaya teori dan wawasan berupa studi ilmiah yang dapat menunjang perkembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang kepuasan kerja guru.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat di bidang kajian Manajemen Pendidikan Islam secara umum
 - c. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi akademik dan bahan masukan bagi penelitian serupa di masa yang akan datang.
2. Manfaat Praktis

Bagi lembaga pendidikan formal (sekolah) maupun informal, penelitian ini dapat memberikan gambaran secara riil mengenai kondisi manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan secara umum serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru, sehingga bisa menjadi masukan untuk mengadakan evaluasi dan pengembangan kearah yang lebih baik.

F. Sistematika Penulisan

Pada penelitain ini diperlukan sistematika penulisan yang bertujuan untuk menjelaskan isi dari masing-masing bab dan keterkaitan antara bab yang satu dengan bab yang lain.

1. BAB I: Pendahuluan

Bab pendahuluan diletakkan pada BAB I yang berisi tentang seluk beluk penelitian seperti latar belakang masalah, permasalahan yang terdiri dari identifikasi masalah, pembatasan masalah dan rumusan serta penjelasan manfaat dan tujuan penelitian.

2. BAB II: Landasan Teori

Bab ini menjelaskan definisi dan teori para tokoh dari masing-masing variable Y (Kepuasan kerja guru), X1 (Manajemen

Pendidik) dan X2 (Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah) serta menggambarkan keterkaitan antar variable dan sebagai dasar untuk mencari solusi dari permasalahan yang telah dibahas pada bab I.

3. BAB III: Metodologi Penelitian

Bab ini memuat metodologi dan rujukan penelitian dimulai dari sumber data, input data, pengelolaan data, sampai bagaimana menganalisis data serta menginterpretasikannya. Termasuk di dalamnya alokasi waktu dan jadwal yang digunakan dalam penelitian. Asumsi-asumsi, indikator, kisi-kisi, dan instrument penelitian.

4. BAB IV: Deskripsi Data dan Uji Hipotesis

Bab ini memuat data-data yang dihimpun secara deskriptif. Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang digunakan, mulai dari uji normalitas, uji validitas, dan penjelasan-penjelasan yang lain yang diperoleh dari penelitian.

5. BAB V: Kesimpulan

Bab ini memuat kesimpulan data hasil penelitian dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Landasan Teori

Penulis membahas beberapa teori dalam BAB II ini yang terkait dengan pengaruh manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

1. Kepuasan Kerja Guru

a. Hakikat Kepuasan Kerja Guru

Menurut KBBI kepuasan berarti merasa senang (lega, gembira, kenyang, dan sebagainya karena sudah terpenuhi hasratnya) atau perihal yang bersifat puas, kesenangan, kelegaan dan sebagainya.¹

Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan psikologi seseorang. Sejalan dengan itu T. Hani Handoko mengemukakan bahwa” kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah kepuasan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang dari mana para karyawan memandang pekerjaannya.²

¹ <https://www.kbbi.web.id/puas>, diakses pada 03 Januari 2021

² T. Hani Handoko, *Manajemen Perilaku dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001, hal. 193.

Menurut Hasibuan kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan dan menyukai pekerjaannya, perasaan itu diwujudkan dalam etika kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dijalani dengan penuh rasa tanggung jawab baik dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antar keduanya.³

Kenneth dan Gary mengartikan kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan kumpulan sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam.⁴

Stephen Robbins mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan melakukan hal sebaliknya.⁵

Menurut Locke dalam Munandar menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “*The appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job values, providing these values are congruent with or help fulfill one’s basic needs*”.⁶ Artinya, penilaian pekerjaan seseorang dalam pencapaian nilai pekerjaan seseorang yang penting serta menyediakan nilai-nilai tersebut sesuai kebutuhan dasar seseorang.

Menurut Rian Yohanas, puas adalah merasa senang, lega, gembira, kenyang, dan sebagainya, karena sudah terpenuhi hasrat hatinya. Kepuasan pada dasarnya muncul karena adanya kebutuhan yang terpenuhi dan dirasakan oleh individu baik kebutuhan primer, sekunder dan tersier. Namun, yang perlu diperhatikan adalah pemenuhan kebutuhan tersebut tidak selalu bermula dari kebutuhan pokok/dasar, akan tetapi bergeser sesuai dengan kebutuhan dan presentase pengembangan diri individu. Guru dalam bekerja tidak semata-mata hanya mengejar kebutuhan ekonomi, akan tetapi kebutuhan aktualisasi diri yang merupakan salah satu kebutuhan yang mendorong rasa puas dan senang dalam melaksanakan tugas.⁷

³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, hal. 202.

⁴ Kenneth Wexley dan Gary Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2005, hal 129.

⁵ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2003, hal. 91.

⁶ Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI-Press, 2006, hal 26.

⁷ Rian Yohanas, “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah & Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri se- Kecamatan Lima Kaum,” dalam *Jurnal al-Fikrah*, Vol. VI, No.1 Tahun 2018, hal. 34.

Kepuasan kerja adalah gabungan rasa percaya yang dimiliki seseorang tentang suatu pekerjaan yang sedang ia lakukan, begitu juga dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Seseorang juga memiliki penilaian tentang macam-macam aspek pekerjaan seperti jenis pekerjaan, rekan kerja, budaya kerja, supervisor, dan imbalan yang mereka dapatkan.⁸

Menurut Sutrisno, kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang kompleks akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan karyawan sehingga timbul perasaan senang, puas ataupun tidak puas. Kepuasan juga adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja dan hal-hal yang menyangkut factor fisik dan psikologis.⁹

Greenberg dan baron mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut memberikan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.¹⁰

Spector menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini menyangkut seberapa jauh seseorang menyukai (*like*) dan tidak menyukai (*dislike*) pekerjaannya.¹¹ Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang dimiliki oleh seseorang baik positif maupun negatif mengenai pekerjaan yang sedang dijalannya dan perasaan puas itu terwujud dalam kedisiplinan, moral kerja, sertaprestasi seseorang ketika bekerja.¹²

Kepuasan kerja dapat tergambar dari sikap dan perilaku individu yang berhubungan dengan kebutuhan, dan antara kenyamanan dan ketidaknyamanan. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap yang selalu dimiliki oleh setiap karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang telah

⁸ Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, ..., hal. 26

⁹ Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: kencana, 2011, hal. 74.

¹⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2008, hal. 299.

¹¹ Spector P E, *Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & Sons, 2000, hal. 95.

¹² Risna Cintani dan Hady Siti Hadijah, "Apakah Kepuasan Kerja Guru di SMK PGRI 3 Cimahi Dapat Dipengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik ?," dalam *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol 3. No. 1 Tahun 2018, hal. 32.

dikerjakan dan imbalan yang diberikan. Kepuasan kerja guru ketika bekerja terlihat dari kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajiban disekolah.

Kepuasan bisa diartikan dengan rasa senang atau bahagia, hal yang mungkin berbeda pada individu adalah persepsi terhadap sesuatu yang dapat membuat orang senang. Ada yang memposisikan kekayaan harta sebagai ukuran kesenangan, sementara yang lain berpatokan pada jabatan, kesehatan, kerukunan keluarga, kekuasaan dan lain sebagainya. Ada yang merasa bahagia ketika mampu memecahkan persoalan orang lain. Yang lain merasa senang tatkala menekuni hobinya tanpa terusik oleh hal-hal lain. Karena itu, ukuran kesenangan seseorang tidak bisa digeneralisasi untuk semua orang.¹³

Kepuasan kerja guru berbeda berdasarkan pandangan setiap orang yang berbeda pula. Adakalanya sesuatu yang dianggap besar belum tentu bisa membuat orang lain puas, ada yang puas dengan jabatan di sekolah, ada yang merasa puas ketika telah melaksanakan tugasnya dengan baik, atau dengan kultur sekolah dan sikap kekeluargaan para guru, namun adapula suatu hal yang dipandang sederhana oleh sebagian orang, tetapi bisa memberikan rasa puas kepada orang lain, hal ini ditunjukkan oleh perasaan senang dan bahagia.

Ungkapan emosi senang manusia di dalam Al-Qur'an dapat dilihat dalam beberapa ayat yang menyebutkan adanya perubahan-perubahan wajah akibat kemunculan rasa senang. Rasa senang tersebut dapat terlihat dari eksperimen wajah yang berseri-seri yang dapat diamati oleh orang lain yang melihatnya.

Bunyi ayat tersebut adalah surat al-Muthafifin/83:22-24:

إِنَّ الْأَبْرَارَ لَفِي نَعِيمٍ ۗ عَلَى الْأَرْبَابِكِ يَنْظُرُونَ ۗ تَعْرِفُ فِي وُجُوهِهِمْ نَضْرَةَ النَّعِيمِ ۗ

Sesungguhnya orang-orang yang berbakti benar-benar berada dalam (surga yang penuh) kenikmatan, mereka (duduk) di atas dipan-dipan melepas pandangan. Kamu dapat mengetahui dari wajah mereka kesenangan hidup yang penuh kenikmatan.

Ayat-ayat di atas menurut Quraish Shihab dalam tafsir al-misbah dikatakan. Bahwa sesungguhnya *al-Abrar* itu benar-benar berada dalam kenikmatan yang besar di surga; mereka duduk dengan santai di atas dipan-dipan yang diselubungi oleh selubung halus bagai kelambu sambil memandang aneka pemandangan indah kearah manapun mereka hendak memandang. *Engkau – siapa pun engkau yang sempat melihat mereka –dapat*

¹³ M. Darwis Hude, *Emosi: Penjelajahan Religio-Psikologis Tentang Emosi Manusia di Dalam Al-Qur'an*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006, hal. 137.

*mengetahui dari wajah-wajah mereka kecemerlangan nikmat pertanda kesenangan dan kebahagiaan hidup mereka.*¹⁴

Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Muhammad bin Jarir Ath-Thabari. Ath-thabari mengemukakan pada ayat tersebut bahwa maksud dari *abraar* yaitu orang-orang yang berbakti dalam artian bertakwa kepada Allah dan melaksanakan kewajiban-kewajiban dari-Nya, dan benar-benar berada dalam kenikmatan yang abadi, yaitu kenikmatan yang tidak akan pernah sirna (surga).

Ayat selanjutnya “*Mereka duduk di atas dipan-dipan sambil memandang*” maksudnya di atas dipan-dipan di dalam istana, yang terbuat dari mutiara dan permata. Mereka kemudian melihat kearah kemuliaan, kenikmatan, dan pakaian yang dianugerahkan Allah kepada mereka di surga. Kamu dapat mengetahui pada orang-orang yang berbakti kepada Allah, yang telah Allah jelaskan sifat mereka.¹⁵

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar dan rasa syukur, dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tersendiri yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Rasa syukur yang telah ada, hendaknya selalu ditumbuhkan supaya terus bertambah kenikmatan yang diberikan oleh Allah SWT. Sebagaimana telah dijelaskan dalam Al-Qur’an Surat Ibrahim ayat 7 :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku). Maka sesungguhnya azab-ku Sangat pedih.

Menurut Wahbah az-Zuhaili mengemukakan bahwa janji Allah pada ayat tersebut sebagaimana tercantum kepada orang yang bersyukur bahwa Allah akan menambah nikmat-Nya, dan sungguh jika orang kufur terhadap nikmat-nikmat yang telah Allah berikan dengan menutup-nutupinya dan tidak menunaikan haknya. Maka hukuman Allah sangat memilukan, sangat keras efek dan rasa sakitnya, baik di dunia maupun diakhirat. Di dunia dengan cara

¹⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an*, Jakarta: Lentera Hati, 2005, hal. 130.

¹⁵ Muhammad bin Jarir Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 326.

lenyapnya nikmat-nikmat yang telah didapatkan dan diakhirat dengan cara mendapatkan hukuman atas sikap kufur (kufur nikmat).¹⁶

Syukur merupakan ungkapan sebagai bentuk mengapresiasi nikmat disertai dengan memuliakan sang pemberi nikmat serta bertindak dengan sesuai. Bentuk syukur dari setiap individu tentunya berbeda, ada yang hanya bersifat intuisi di dalam hati kemudian ada juga yang menyucapkannya dengan menyebut hamdalah dan adapula yang memaksimalkan dirinya dalam kebaikan.

Dalam sumber lain yang dikemukakan oleh Quraisy Shihab dalam tafsir al-Mishbah menjelaskan bahwa makna syukur memiliki arti membuka dan menampakkan, hakikat syukur adalah menampakkan nikmat yang telah Allah SWT berikan dengan cara menggunakannya pada tempat yang sesuai dan dikehendaknya dan juga menyebut-nyebut pemberiannya dengan baik. Ini berarti setiap nikmat yang telah Allah berikan menuntut perenungan agar kita berfikir untuk apa nikmat itu dianugerahkan kepada kita dan kemudian menggunakan nikmat tersebut sesuai dengan tujuan penganugerahannya.¹⁷

Bersyukur adalah upaya memberikan rasa puas kepada diri berdasarkan tuntutan akal dan agama, atau rasa berterimakasih atas segala sesuatu yang telah didapatkan. Dengan demikian rasa syukur adalah kata yang memiliki makna umum yang kemudian namanya bisa beragam sesuai objeknya.

Ayat di atas mengandung pelajaran tentang bagaimana cara menyadari dan memahami arti nikmat yang sebenarnya. Seperti yang dijelaskan di atas, bahwa dengan syukur Allah akan menambah nikmat-nikmat yang telah diberikan kepada kita. Dari keterangan tersebut bahwa syukur merupakan salah satu cara yang tepat untuk mengembangkan kepuasan kerja dalam diri seseorang.

Adapun membangun kepuasan kerja guru berarti bertujuan membangun rasa nyaman dan menikmati suatu profesinya dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan potensi yang ada pada dirinya. Seseorang yang merasa puas dalam bekerja akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang berat menjadi ringan. Kepuasan kerja dapat memberikan motivasi untuk menjalani berbagai aktivitasnya sehingga terbentuk guru yang rajin dalam bekerja, terampil, disiplin, dan tingginya prestasi mengajar.

¹⁶ Wahbah az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syariah, Manhaj*, Jakarta: Gema Insani, 2013, hal. 206.

¹⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, ...hal. 22.

Guru sebagai salah satu sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dalam proses pendidikan dan itu telah membentuk suatu keyakinan bahwa tingkat rendahnya kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas guru. Bila ditarik benang merah guru memiliki peranan penting dalam proses pendidikan, maka perhatian terhadap guru tidak boleh diabaikan, baik dari segi pendidikannya, maupun dari segi aspek pendukung lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya berhubungan dengan perasaan tetapi lebih jauh lagi yaitu mengacu pada sikap seseorang dalam mengaplikasikan perasaan yang dimilikinya. Ketika seseorang merasa senang dengan pekerjaannya maka ia akan mengekspresikannya melalui sikap. Kepuasan guru ditunjukkan dengan sikapnya dalam mengajar, jika kepuasan guru tercapai ia akan bekerja dengan baik sesuai harapan.

b. Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Ghiselli dan Brown dalam Moch As'ad mengemukakan ada 5 faktor yang memunculkan kepuasan kerja yaitu:¹⁸

1) Kedudukan (posisi)

Setiap orang memiliki asumsi bahwa orang yang bekerja pada kedudukan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dibanding dengan orang yang memiliki jabatan dibawahnya. Namun ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu tepat, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Pangkat (golongan)

Dalam pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang mendapatkan bagian tersebut, ketika ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya diasumsikan sebagai kenaikan pangkat, dan tentunya menjadi suatu kebanggaan yang akan merubah perilaku dan perasaannya.

3) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan rentan umur yang dapat menimbulkan perasaan kurang puas dengan pekerjaannya.

4) Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial merupakan salah satu yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, para pekerja pasti

¹⁸ Moch As'ad, *Psikologi Industri*, Jakarta: Liberty, 2004, hal. 112-113.

memperhatikan finansial dan jaminan social yang seperti apa yang akan diterimanya ini menjadi salah satu factor yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja .

5) Mutu pengawasan

Mutu pengawasan yang dimaksudkan adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan yang dapat memberikan motivasi dalam bekerja sehingga menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kontroling yang baik melalui perhatian pada pekerjaan karyawan baik melalui pengakuan atau apresiasi sehingga karyawan merasa dirinya merupakan bagian penting dalam organisasi kerja, dengan mutu pengawasan yang baik setiap karyawan dapat selalu terkontrol dalam hal pekerjaan dan hambatan yang sedang dihadapi dalam melakukan pekerjaannya.

Spector mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan. Aspek penentu kepuasan kerja yaitu:¹⁹

- 1) Finansial, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru, sehubungan dengan jaminan, kesejahteraan dan gaji yang diterimanya.
- 2) Promosi, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru sehubungan dengan kebijakan dan kesempatan untuk mendapatkan promosi atau pengembangan karir.
- 3) Supervisi, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. terhadap kepemimpinan kepala sekolah
- 4) Benefit (tunjangan tambahan), aspek ini mengukur kepuasan kerja guru terhadap tunjangan yang diterimanya, termasuk tunjangan sertifikasi guru.
- 5) Pengakuan, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru terhadap pengakuan keberadaanya sebagai guru.
- 6) Prosedur dan peraturan kerja, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja, terkait juga dengan jam mengajar.
- 7) Rekan kerja, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru berkaitan antar rekan kerja, yaitu komunikasi antar sesama guru maupun tenaga administrasi lainnya.
- 8) Jenis pekerjaan, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru berkaitan dengan jenis pekerjaannya sebagai guru yang memang sesuai dengan minat dan kemampuannya.
- 9) Komunikasi, aspek ini mengukur kepuasan kerja guru berdasarkan adanya komunikasi yang lancar di sekolah.

¹⁹ Spector P E, *Industrial and Organizational Psychology*, ... , hal. 125.

Berdasarkan undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Kemudian disebutkan pula tentang hak guru yang ada pada UU tersebut, terkait kesejahteraan, penghargaan, memperoleh perlindungan dan lainnya. Sedangkan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum sebagai berikut:²⁰

- 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkarir. Selain itu penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut kepribadian maupun tugas.

Berdasarkan indikator kepuasan kerja di atas dapat kita simpulkan beberapa aspek yang dapat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja, dan dapat kita pahami sikap individu terhadap pekerjaannya. Karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sudut pandang dan sistem penilaiannya masing-masing.

Terdapat juga beberapa faktor yang dapat memberikan kepuasan didalam bekerja seperti umur, terdapat hubungan positif antara umur dan kepuasan kerja, munculnya rasa penerimaan terhadap pekerjaan diikuti oleh bertambahnya usia para karyawan, semakin bertambahnya umur maka kepuasan kerja akan bertambah. Menurut Davis dalam Priska dinyatakan pekerja-pekerja yang lebih tua ada kecenderungan puas dengan pekerjaannya dengan alasan terjadi penurunan harapan dan penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi pekerjaan. Sebaliknya, pekerja yang masih muda cenderung kurang puas karena tingginya harapan dan kurang penyesuaian.²¹

c. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja menurut Robbins dapat berdampak pada produktivitas, *turn over*, dan *absenteeism*. Selain kepuasan kerja yang membawa dampak, ternyata ketidakpuasan kerja

²⁰ Moch As'ad, *Psikologi Industri*, ..., hal. 107-111.

²¹ Priska Putri Perdiani, *Analisis Kepuasan Kerja Guru : Suatu Studi Di SMA NEGERI 46 Jakarta*, Tesis, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, 2010, hal. 30.

juga dinyatakan dalam berbagai cara, seperti meninggalkan pekerjaan, komplain, tidak patuh, atau mengelak sebagian tanggung jawabnya.

Ada empat respon yang berbeda satu dengan yang lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respon tersebut dijelaskan sebagai berikut:²²

1) Keluar (*exit*)

Perilaku yang secara langsung untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian posisi baru maupun meminta berhenti, umumnya jika karyawan merasa tidak puas dengan capaian yang telah dilakukan dan timbal balik yang diberikan karyawan akan melihat kondisi di lembaga apakah ada perbaikan yang sesuai dengan yang diharapkan atau tidak, jika itu tidak tercapai maka karyawan akan keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaannya, hal ini yang menjadikan sering terjadinya kekosongan jabatan atau menjadikan kekurangan guru di suatu lembaga pendidikan.

2) Suara (*voice*)

Secara aktif dan konstruktif karyawan akan mencoba untuk memperbaiki kondisi yang ada, dengan memberikan saran perbaikan terkait masalah yang dihadapi serta keinginan yang ingin diwujudkan kemudian mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan agar dapat direalisasikan bersama-sama.

3) Kesetiaan (*loyalty*)

Secara pasif namun tetap optimis karyawan menunggu pihak manajemen untuk dapat memperbaiki, kemudian karyawan tetap melakukan tugasnya dengan baik, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

4) Pengabaian (*neglect*)

Secara pasif karyawan membiarkan kondisi semakin memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat, tidak respon terhadap tugas yang diberikan, sehingga terjadi penurunan kinerja, hal ini tentunya dapat menyebabkan kurang maksimalnya produktivitas dalam bekerja.

Dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja tentunya sangat terlihat dari pada diri atau perilaku guru itu sendiri, seperti ketika guru merasa puas dengan apa yang diterima dan tidak ada kesenjangan dengan harapan maka yang paling terlihat adalah kedisiplinannya, baik ketika mengajar, mengumpulkan nilai dan melaksanakan tugas dan kewajiban sehari-hari disekolah. Namun ketika tidak mendapatkan ketidakpuasan hal-

²² Stephen P Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 2001, hal. 77-78.

hal negatif pun akan terjadi, seperti yang telah diuraikan di atas, misalnya pengabaian tugas, kesetiaan atau loyalitas, mencoba untuk menyuarakan keinginannya, bahkan terjadinya pengunduran diri.

Setiap individu pastinya memiliki sikap yang berbeda-beda dikarenakan perbedaan *background* atau latarbelakang setiap orang, adapula yang melakukan hal demikian dan adapula yang memilih untuk lebih memperbaiki kualitas yang dimiliki dengan alasan kepuasan pribadi. Sehingga guru tersebut lebih *ter-upgrade* dari segi kualitas dan perilakunya, untuk selanjutnya bisa mendapatkan kepuasan dari proses yang dijalani.

2. Tinjauan Manajemen Pendidik

a. Hakikat Manajemen Pendidik

Manajemen pendidik terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan pendidik. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* yang diperluas maknanya dari kata *to manage*, yang memiliki makna mengatur, melaksanakan, mengelola.²³ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen memiliki arti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.²⁴

Menurut Maisah manajemen adalah sebuah aktivitas yang memiliki prinsip untuk membuat suatu perbedaan dalam hal bagaimana organisasi lebih baik melayani orang yang sudah dipengaruhi, sebagai bentuk tanggung jawab sosial yang memuaskan.²⁵ Sedangkan Ricard menjelaskan manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, organisasi, pembimbingan dan kontroling.²⁶

Menurut Robbins, Decenzo dan Coulter menjelaskan manajemen juga dapat didefinisikan sebagai proses untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui keterlibatan orang-orang.²⁷

Jika kita membuat pembatasan tentang definisi manajemen maka dapat dikemukakan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi unsur-unsur manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan

²³ Jhon M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2010, hal. 372.

²⁴ <https://www.kbbi.web.id/manajemen> diakses pada 13 Januari 2021

²⁵ Maisah, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2013, hal. 1.

²⁶ Richard L. Daft, *New Era of Management*, Canada: South-Western, 2010, hal. 5.

²⁷ Sthepen P. Robbins, David A. Decenzo dan Mary Coulter, *Fundamental of Management*, United States of America: Pearson, 2011, hal. 32.

pengawasan (*controlling*).²⁸ dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa manajemen adalah sebuah proses untuk menyelesaikan kegiatan secara efisien dengan melalui perantara orang lain dan berkaitan dengan rutinitas tugas suatu organisasi atau lembaga.

Kemudian kata pendidik berasal dari kata didik yang artinya orang yang mendidik. Kedudukan pendidik dalam pendidikan adalah merupakan salah satu pilar utama agar bisa terlaksananya proses pendidikan yang baik. Sehingga, tidak bisa dipungkiri lagi bahwa sebuah proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa ada yang mendidik atau tanpa seorang pendidik.²⁹

Dalam agama Islam pendidik ialah orang yang memiliki tanggung jawab dalam perkembangan peserta didik dengan upaya mengembangkan semua kompetensi yang dimiliki oleh peserta didiknya, seperti potensi afektif, kognitif, dan psikomotorik.³⁰

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan secara umum pendidik adalah seseorang yang bertanggung jawab dalam memberikan pertolongan kepada peserta didiknya dalam hal perkembangan jasmani dan rohani agar mencapai tingkat kedewasaan dan mampu untuk mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT dan tugas sebagai makhluk sosial maupun makhluk individu.³¹

Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pada Pasal 39 ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan mengabdikan kepada masyarakat.³² Menurut Ramayulis pendidik bertanggungjawab terhadap nilai-nilai religious dan berupaya menghasilkan individu berpola pikir ilmiah dan pribadi yang sempurna.³³

Pendidik adalah profesi yang mulia, mengajarkan ilmu pengetahuan dan mendidik karakter dan kepribadian anak, sehingga menghasilkan anak

²⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 230.

²⁹ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Perspektif Filsafat*, Jakarta: Kencana, 2014, hal. 99.

³⁰ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011, hal. 74-75.

³¹ Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010, hal. 159.

³² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS Dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, hal. 17

³³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2002, hal. 88.

didik yang mempunyai kecerdasan, keahlian, keterampilan dan akhlak yang baik. Tenaga pendidik adalah pendidik yang memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini yang meliputi: kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.³⁴

Pendidik mempunyai peran dan tanggungjawab yang penting dalam proses belajar mengajar di sekolah, peran utama ini mengharuskan pendidik melaksanakan kewajibannya secara sungguh-sungguh dengan penuh rasa tanggung jawab yang didasarkan pada kemampuan dan kualifikasi keilmuan yang dimilikinya. Oleh karena itu, keberhasilan proses pembelajaran itu menjadi tanggung jawab utamanya. Dalam menjalankan tugas keahliannya pendidik memiliki kewajiban seperti apa yang telah ditetapkan dalam undang-undang guru dan dosen pada pasal 20 poin 1 sampai 5:

- 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- 3) Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik tenaga pendidik serta nilai-nilai agama dan etika.
- 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.³⁵

Berdasarkan dengan tugas dan fungsinya, pendidik harus memahami serta berusaha berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku. Pendidik juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sebagai pendidik harus mempunyai kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai seorang agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sejalan dengan itu Menurut Stoops dkk dalam Bedjo Sujanto mengemukakan bahwa untuk dapat memaksimalkan dan mengoptimalkan proses pembelajaran para siswa di sekolah adalah dengan memobilisasi

³⁴ Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2015, tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta: Sinar Grafika, 2005, hal. 17.

³⁵ Undang-undang Guru dan Dosen RI No. 14 tahun 2005, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 52.

sumber daya manusia (guru dan staf administrasi sekolah) yang berkualitas.³⁶

Manajemen pendidik ialah bagian manajemen yang mengatur orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan, yang mencakup merekrut, menempatkan, melatih, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka.³⁷

Manajemen pendidik atau sumber daya manusia di sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan bagian divisi sumber daya manusia di lembaga tersebut dalam menuntut kemampuan untuk mengelola anggota yang memadai. Karena telah menjadi tuntutan bahwa kepala sekolah harus ikut memikul tanggung jawab akan keberhasilan maupun kegagalan anggota sekolah. Kesanggupan pengelolaan yang dituntut meliputi 1) memperoleh dan memilih anggota yang cakap, 2) membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas barunya, 3) memberikan tugas kepada anggota untuk lebih efektif, 4) menciptakan kesempatan agar anggota dapat berkembang secara berkelanjutan.³⁸

Pendidik dilihat dari sebuah organisasi merupakan sebuah penggerak untuk menjadikan organisasi menjadi sukses dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Sekolah merupakan satu lembaga yang melibatkan pendidik dan staf-staf terkait didalamnya, dalam menjalankan kegiatan organisasi. Baik tenaga *edukatif* yang lebih kita kenal dengan pendidik dan tenaga administratif yang kita kenal sebagai unsur karyawan dan setiap personel yang ada di sekolah memiliki tugas dan peran yang berbeda. Jika kita rinci para personel tersebut adalah kepala sekolah, pendidik atau guru, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dll. Kepala sekolah diharuskan memaksimalkan potensi seluruh personal secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan optimal.

Memaksimalkan potensi tersebut dilakukan dengan cara pendayagunaan para personil. Hal itu dilakukan dengan cara memberikan tugas-tugas yang sesuai dengan jabatan dan sejalan dengan kemampuan dan kemampuan masing-masing individu, karena itu dengan adanya *job description* yang jelas sangat diperlukan.³⁹

Sebagai suatu organisasi yang setiap hari melaksanakan fungsinya, sekolah juga dituntut memberikan pelayanan yang baik dengan cara

³⁶ Bedjo Sujanto, *Pengelolaan Sekolah: Permasalahan dan Solusi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, hal. 55.

³⁷ Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2004, hal. 108.

³⁸ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: PT Refika Aditama, 2009, hal. 26-27.

³⁹ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT Asdi Mahastya, 2004, hal. 86.

memposisikan pendidik sesuai dengan kemampuannya dan juga pendidik berusaha untuk menjadi seorang pendidik yang berkualitas. Seorang pendidik yang mendapatkan amanah sebagai seorang figur untuk anak didiknya selain bertugas menyampaikan ilmu pengetahuan yang dimiliki seorang pendidik juga harus dapat mengikuti ketentuan yang ada di suatu lembaga pendidikan agar suasana di sekolah dapat berjalan dengan harmonis dan sesuai dengan keinginan.

Hal senada juga disampaikan di dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.

Menurut Muhammad bin Jarir Ath-Thabari dalam tafsir ath-Thabari berpendapat bahwa ayat di atas ditunjukkan kepada para pemimpin agar melaksanakan amanat kepada orang-orang yang telah menyerakan hak dan urusan mereka, serta berbagai urusan yang telah mereka percayakan kepada para pemimpin. Maka dari itu, pemimpin seharusnya berlaku bijak dalam memberikan keputusan atau peraturan dan jangan menempatkan sesuatu pada yang bukan ahlinya, serta berlaku adil dalam memberikan hak mereka, karena itu menunjukkan sikap bertanggung jawab.⁴⁰

Dari ayat di atas kita bisa mengambil benang merah bahwa sesungguhnya Allah telah memerintahkan kita untuk dapat menyampaikan amanat baik itu ilmu pengetahuan ataupun tugas yang telah diberikan kepada kita dengan baik atau kepada orang-orang yang memang pantas menerima amanat tersebut, dan Allah juga memerintahkan kita untuk dapat membuat suatu hukum atau kesepakatan dengan seadil-adilnya kemudian menjalankan apa yang telah dipercayakan dengan sebaik-baiknya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidik adalah sebuah sistem pengelolaan pendidik yang mengatur tentang proses perencanaan pengadaan pendidik dari awal,

⁴⁰ Muhammad bin Jarir Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 245.

perencanaan mengenai kebutuhan calon pendidik, kriteria pendidik, memperhatikan proses penerimaan dan penempatan pendidik, kesepakatan antara pendidik dan lembaga, pemberian tugas dan tanggung jawab, evaluasi kinerja sampai kepada pemberhentian seorang pendidik.

b. Persyaratan Pendidik

Agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya, seorang pendidik diharuskan memenuhi kriteria tertentu. Adapun kriteria atau syarat yang dibutuhkan itu dapat digolongkan menjadi beberapa bagian.⁴¹

1). Persyaratan Administratif

Persyaratan administratif mengacu kepada persyaratan yang ditentukan oleh kebijakan yang ada pada suatu lembaga seperti: mengajukan permohonan, memiliki kartu identitas dan disamping itu pula masih banyak persyaratan yang dibutuhkan sesuai dengan peraturan yang ada pada suatu lembaga.

2). Persyaratan Teknis

Pada persyaratan ini persyaratan ada yang termasuk kedalam persyaratan yang bersifat formal seperti harus berijazah berlatar belakang pendidikan, hal ini tersebut memberikan suatu anggapan bahwa seseorang yang memiliki ijazah berlatar belakang pendidikan dinilai sudah mampu mengajar. Selanjutnya cara lainnya yaitu menguasai tekhnis dan cara mengajar, mampu membuat suatu program pembelajaran serta mempunyai motivasi dan cita-cita memajukan pendidikan.

3). Persyaratan Psikis

Persyaratan psikis diantaranya sehat rohani, dewasa dalam berfikir dan bertindak, mampu mengendalikan emosi, sabar, ramah, sopan dan mempunyai jiwa kepemimpinan, konsekuen dan berani bertanggung jawab, berani berkorban dan memiliki jiwa pengabdian.

4). Persyaratan Fisik

Persyaratan fisik ini meliputi antara lain berbadan sehat, tidak memiliki cacat tubuh yang dapat mengganggu pekerjaannya, tidak memiliki gejala-gejala penyakit menular. Dalam persyaratan ini juga menyangkut kebersihan dan kerapian pendidik dalam berpakaian, karena seorang pendidik akan selalu dilihat, diamati dan dinilai oleh siswa mereka.

c. Tahapan Manajemen Pendidik

1). Perencanaan

⁴¹ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 126.

Perencanaan dalam manajemen pendidik adalah sebuah pengembangan, system, gagasan dan suatu penyusunan pendidik yang komprehensif untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia dalam hal ini pendidik merupakan langkah awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Jika kita lihat perencanaan ini termasuk kedalam langkah awal, namun sering kali kurang diperhatikan secara seksama, dengan melakukan sebuah perencanaan ini segala fungsi manajemen pendidik dapat dilakukan dengan optimal dan efisien.⁴²

Perencanaan ini ada karena adanya kebutuhan dikarenakan adanya pengurangan pendidik atau kekosongan jabatan, yang disebabkan oleh adanya pemberhentian pendidik, pengunduran diri, pemecatan, ketidakmampuan, serta pensiun.⁴³ Perencanaan sendiri memerlukan persiapan yang matang, terkait jumlah kekosongan jabatan dan kriteria calon pengisi jabatan yang dibutuhkan. Perencanaan adalah proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa mendatang untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁴⁴ Proses perencanaan memiliki kedudukan yang sangat penting dalam suatu proses kebijakan, ketika perencanaannya berhasil maka satu langkah sebuah kegiatan telah dijalankan.

2) Perekrutan

Pengadaan tenaga pendidik adalah kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik pada suatu lembaga pendidikan, baik dalam hal jumlah maupun kualitasnya. Tujuan dari perekrutan pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and outstanding individuals*) untuk sebuah posisi atau jabatan.⁴⁵

Dalam tahapan rekrutmen juga dilakukan proses seleksi, Seleksi merupakan kegiatan awal yang harus dipersiapkan dan dilakukan sebuah perusahaan agar dapat mendapatkan karyawan yang berkualitas dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Hal ini mejadi sebuah tahapan yang penting bagi setiap

⁴² Samsuddin Sadjili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006, hal. 109.

⁴³ William B Castetter, *The Human Resaorse Function in Education Administration*, New Jersey: Prentice-Hall, 1996, hal. 489.

⁴⁴ Akhmad Shunhaji, *et.al.*, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor," dalam *Jurnal Andragogi Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 2, No. 1, 2020, hal. 21.

⁴⁵ Senang, "Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Sanawiyah Salafiyah Safi'iyah Tebuireng Jombang," dalam *Jurnal Al-Idaroh*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2017, hal. 12

perusahaan. Proses seleksi harus dilakukan dengan cara yang jujur, cermat dan obyektif agar karyawan yang nantinya mengisi bagian yang diinginkan dapat benar-benar berkualitas.⁴⁶

Menurut Ambar T Sulistiyani dan Rosidah seleksi adalah proses kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.⁴⁷

3) Penempatan

Penempatan merupakan pembagian tugas para personil sekolah baik tenaga pendidik yang lama maupun tenaga pendidik yang baru dengan mempertimbangkan kesesuaian latar belakang pendidikan dengan penempatan ini akan meminimalis kesenjangan dalam penguasaan materi yang akan disampaikan kepada peserta didik⁴⁸ penempatan tidak dilakukan dengan begitu saja, namun harus melalui pertimbangan yang didasari pada kemampuan dan kesiapan pendidik agar capat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara tepat dan berhasil.

Kemudian perlu disusun juga tugas dalam setiap jabatan yang ditempati, dalam hal ini rangkaian tugas perlu disusun untuk memberikan kejelasan bagi pendidik tentang tugasnya masing-masing. Deskripsi tugas itu mencakup keterangan antara hubungan tugas dengan tugas-tugas yang lainnya, tujuan tugas, factor fisik, sosial dan ekonomi.

4) Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kompensasi merupakan salah satu hal yang sensitif di dalam hubungan kerja.⁴⁹ Kompensasi dapat juga dikatakan sebagai gaji, balas jasa dan pemberian upah. Kompensasi juga dapat diberikan dengan berbagai macam bentuk seperti pemberian uang, materis atau fasilitas serta dalam bentuk promosi untuk mengembangkan karirnya. Pemberian kompensasi bagi pendidik yang berstatus non-PNS pemberian kompensasi didasarkan pada kebijakan lembaga atau yayasan. Pemberian kompensasi beacuan kepada jabatan atau kedudukan, beserta kinerja selama bekerja di luar jam yang telah ditetapkan.

5) Pembinaan dan Pengembangan

⁴⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV Masagung, 1994, hal. 51-52.

⁴⁷ Ambar T Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003, hal. 151.

⁴⁸ Mukhlisoh, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh", dalam *Jurnal Kependidikan*. Vol. 6. No. 2 Tahun 2018, hal. 233-234

⁴⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2014, hal. 180.

Pembinaan dan pengembangan merupakan usaha yang dilakukan agar seorang pendidik dapat memajukan dan meningkatkan mutu yang ada dalam dirinya. Pembinaan adalah proses yang dirancang untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja yang telah diraih saat ini, sedangkan pengembangan merupakan proses merancang dalam rangka mengembangkan keterampilan yang diperlukan agar berjalannya aktivitas sesuai harapan di masa yang akan datang.

6) Penilaian Kerja

Penilaian dilaksanakan secara sistematis agar mengetahui kemampuan seorang pendidik dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di sekolah. Penilaian ini terbagi 2 yang pertama penilaian performa yang mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi. Kemudian penilaian potensi mencakup kreatifitas dan hasil belajar. Penilaian ini bukan hanya sekedar menilai pendidik namun juga untuk memperbaiki kinerja seorang pendidik jika dirasa masih ada kekurangan maka harus diarahkan dan jika sudah baik maka dipertahankan.⁵⁰

7) Pemberhentian atau Pelepasan

Pemberhentian tenaga pendidik merupakan langkah di mana terlepasnya hak dan kewajiban antara lembaga atau yayasan dengan seorang pendidik. Pemberhentian ini bisa didasari beberapa hal seperti pendidik melakukan pelanggaran atas peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga, sehingga pihak lembaga menganggap ada kesalahan yang tidak bisa ditolelir lagi, adapula proses pemberhentian ini berasal dari keinginan pendidik untuk berhenti bertugas atau mengundurkan diri di lembaga tersebut didasari pada hal-hal yang melatarbelakangi seorang pendidik untuk berhenti.

d. Manajemen Pendidik Menurut Perspektif Al-Qur'an

Manajemen pendidik merupakan salah satu upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Di lain hal manajemen pendidik juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan kompetisi dalam proses masuknya seorang tenaga pendidik kesuatu lembaga pendidikan tertentu.

Sudut pandang manajemen juga memiliki perbedaan, perbedaan konsep manajemen barat dan konsep manajemen menurut Islam, terletak pada pemikiran dan konsep yang ada, seperti dalam konsep manajemen barat hanya untuk mengoptimalkan fungsi sumber daya untuk dapat mendapatkan

⁵⁰ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 135.

keuntungan yang maksimal, namun mengabaikan aspek spiritual. Sehingga ketika aspek spiritual ini diabaikan memungkinkan untuk terjadinya perilaku yang menyimpang seperti, penggelapan, pencurian, tindakan asusila dan lain-lain.⁵¹

Konsep manajemen pendidik sendiri dilakukan untuk memaksimalkan daya saing atau kemampuan untuk melakukan kompetisi antar sesama calon pendidik dan pendidik itu sendiri, agar dapat menjadi sumber daya manusia yang unggul. Menurut Ciputra & Tanan, untuk menjadi manusia yang unggul harus bisa bertahan atau *survive* dalam kehidupan sehari-hari. Maka, dunia pendidikan diarahkan untuk dapat membuat inovasi tentang proses peningkatan kualitas sumber daya manusia.⁵²

Konsep manajemen dalam sudut pandang Islam sudah dikenal sejak proses penciptaan alam raya. Ajaran Islam yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadits selalu mengarahkan manusia untuk menjalankan kehidupan dengan terarah dan disiplin.

Manajemen menurut Islam juga dikenal dengan istilah *al-tadbir*, yang memiliki makna pengaturan. Kata *Al-tadbir* yang merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) dan telah tercantum dalam Al-Qur'an. Sebagaimana firman Allah SWT QS. As-Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.

Menurut Quraisy Shihab kata *yudabbir* terambil dari kata *dubur* yang berarti belakang. Kata ini digunakan untuk menjelaskan pemikiran atau pengaturan sedemikian rupa sehingga apa yang telah terjadi pada masa yang lampau, dampak dan akibatnya telah diperhitungkan dengan matang, sehingga hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki. Kemudian kata *amr* atau urusan merupakan sebuah kondisi yang berlangsung dengan sifat dan ciri-cirinya dan juga sebuah system yang ada didalamnya. Menurut Ibnu Asyur dalam ayat ini menjelaskan pengaturan Allah yang mencakup seluruh

⁵¹ Adi Ansari, “Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Perspektif Al-Qur'an,” dalam *Jurnal Ijtima'iyya*, Vol. 9 No. 1 Februari 2016, hal. 24.

⁵² Efi Tri Astuti, “Prinsip Manajemen Tenaga Kependidikan Perspektif Al-Qur'an,” dalam *Jurnal Iqra' : Kajian Ilmu Pendidikan*, Vol 4 No 1 Juni 2019, hal.129.

makhluk yang ada di langit dan bumi, sejak masa penciptaannya serta semua yang ada di dalamnya.⁵³

Berdasarkan rujukan ayat di atas dan pendapat mufassir dapat kita ketahui bahwasanya Allah SWT merupakan dzat yang maha mengatur alam semesta (*Al-Mudabbir/manager*). Segala sesuatu dan kejadian yang ada di alam semesta dikelola dengan baik dan segala siklus kehidupan berjalan dengan teratur ini merupakan salah satu tanda kebesaran Allah SWT. Sedangkan manusia yang berperan sebagai makhluk di muka bumi untuk menjadi khalifah, dianjurkan untuk mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengelola alam semesta ini.

Ditinjau dari beberapa aspek, manajemen pendidik terdiri dari beberapa komponen penting, seperti perencanaan pendidik, pengorganisasian/penempatan pendidik, pemberian dorongan kepada pendidik, kemudian pengawasan dan penilaian pendidik. Komponen-komponen tersebut jika dilihat dari perspektif Al-Qur'an maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Perencanaan Pendidik

Perencanaan pendidik merupakan sesuatu yang penting untuk dilakukan karena untuk menjamin ketersediaan pendidik dan posisi SDM yang dibutuhkan. Perencanaan atau *planning* merupakan gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Menurut Wahbah Az-Zuhaili ayat ini menjelaskan tentang perintah Allah kepada hambanya untuk selalu bertakwa kepada-Nya, dan Allah juga mengingatkan untuk senantiasa melakukan sesuatu yang berguna dan

⁵³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2005, hal. 181.

bermanfaat selama di dunia untuk bekal nanti di akhirat. Pada ayat ini pula Allah mengulang perintah bertakwa untuk senantiasa mempertegas, memotivasi, dan memperkuat perintah di atas untuk melakukan hal-hal yang bermanfaat. Kemudian di akhir ayat Allah mengingatkan agar jangan pernah menjadi orang yang mengabaikan hak-hak Allah.⁵⁴

Perintah Allah kepada hamba-Nya untuk senantiasa bertakwa merupakan bentuk kasih sayang Allah kepada Makhluk-Nya, agar terhindar dari siksa di akhirat kelak, kemudian perintah takwa yang kedua yang merupakan anjuran dari Allah sebagai bentuk penegasan untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat yang tentunya bernilai ibadah di sisi-Nya. Karena Allah menciptakan makhluknya untuk beribadah kepada-Nya di akhir ayat Allah mengingatkan kepada kita untuk selalu menghadirkan Allah pada semua kondisi baik senang maupun susah dan terhadap semua perbuatan yang kita lakukan, karena Allah Maha Melihat dan Maha Mengetahui apa saja yang kita kerjakan.

2) Pengorganisasian Pendidik

Dalam konteks manajemen pendidik menurut persepektif Al-Qur'an, pengorganisasian, *organizing* atau *Al-Tandhim*, merupakan penyusunan dan pengaturan rangkaian bagian hingga menjadi satu kesatuan. Pengorganisasian pada hakikatnya dimulai sejak calon pendidik akan direkrut menjadi bagian dari suatu lembaga pendidikan, sampai menjadi bagian dari struktur dalam lembaga tersebut, sehingga ada keterikatan atau keterkaitan antara peraturan suatu lembaga dan pendidik yang bersangkutan.

Selanjutnya Al-Qur'an telah memberikan gambaran tentang suatu pengorganisasian jika ingin berjalan dengan baik sehingga menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama. Allah SWT berfirman dalam surat Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرصُوصٌ

“*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”.

⁵⁴ Wahbah az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syariah, Manhaj*, Jakarta: Gema Insani, 2013, hal. 477.

Menurut Muhammad bin Jarir Ath-Thabari ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam suatu barisan yang teratur, yaitu berada di jalan Allah dan pada agama yang di ridhoi Allah dalam keadaan barisan yang teratur. Kemudian membentuk barisan yang kokoh sehingga menjadi kuat dan tak bisa digoyahkan oleh apapun.

Ada satu riwayat dalam tafsir tersebut ungkapan senada para ahli tentang ayat di atas, Bisyr menceritakan bahwa Yazid berkata kepada kami bahwa Sa'id menceritakan bahwa tidaklah kalian melihat tukang bangunan yang tidak merasa senang jika ada yang berlainan dari bangunannya, begitu juga Allah tidak suka kalau perintahnya diabaikan. Pada hakikatnya Allah membariskan orang yang beriman dalam peperangan sama dengan membariskan dalam shalat. Hendaklah kalian melaksanakan perintah Allah, karena merupakan penjaga bagi yang mengamalkannya.⁵⁵

Dari ayat di atas dapat diambil kesimpulan terkait pengorganisasian pendidik yaitu tentang bagaimana membangun suatu pola pemikiran yang sama kepada seluruh stakeholder yang ada pada suatu lembaga pendidikan, yaitu tentang suatu peraturan yang ada, visi-misi yang akan dicapai, dan kondisi lingkungan yang akan dibangun. Sehingga setelah semua terorganisir dengan baik akan timbulnya pemahaman yang sama untuk meraih tujuan yang ingin dicapai.

3) Pengawasan Pendidik

Pengawasan pendidik merupakan proses pengamatan, penilaian dan penelitian terhadap berjalannya suatu rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian setelah itu semua yang telah dijalankan diharapkan akan memberikan nilai perbaikan melalui evaluasi atau bimbingan kepada pendidik yang bersangkutan tentang apa yang telah dikerjakannya. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Kahfi ayat 2:

فَيَّمَّا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

“Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik”.

⁵⁵ Muhammad bin Jarir Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 8.

Menurut pandangan Wahbah az-Zuhaili dalam ayat ini, Allah memberikan sifat *qayyima* dalam Al-Qur'an setelah menafikan sifat *i'wajaa* penyimpangan, sebagai suatu bentuk penegasan. Hal ini menunjukkan bisa saja suatu yang terlihat lurus tidak luput dari bengkok sekecil apapun ketika diteliti lebih mendalam. Pendapat lain menyebutkan bahwa ayat tersebut memiliki makna bahwa Al-Qur'an merupakan kitab suci yang paling lurus dari segenap kitab suci yang pernah ada sebagai pembenar bagi kitab-kitab sebelumnya. Dalam pendapat lain pula dikemukakan bahwa isi Al-Qur'an sesuai dengan hukum-hukum syari'at sebagai kewajiban mereka.

Kemudian lafadz *liyundzira* untuk memperingatkan orang-orang kafir terhadap adzab Allah yang sangat pedih, yang akan diberikan baik di dunia maupun di akhirat. *Wayubasysyiral mu'miniin*, memberikan kabar gembira kepada orang yang beriman karena telah memegang teguh keimanan mereka dan menguatkannya dengan amal shaleh. Mereka akan mendapatkan ganjaran sesuai dengan yang telah di janjika Allah yaitu kehidupan abadi di surga.⁵⁶

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ ...

"*Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi?....*". (Q.S Al-Mujadalah : 7)

Menurut Wahbah Az-Zuhaili ayat di atas menjelaskan bahwa tidak ada sesuatu apapun yang ada di langit dan di bumi yang tersembunyi dari Allah SWT, baik itu suatu rahasia maupun sesuatu yang tampak ini merupakan bukti kekuasaan Allah SWT.⁵⁷ Hal ini menunjukkan bukti kebesaran Allah bahwa setiap sesuatu tidak luput dari pantauan-Nya.

Dalam sudut pandang manajemen fungsi pengawasan tersebut dimaksudkan untuk menyesuaikan konteks yang tidak sesuai, meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah.⁵⁸ Pengawasan memiliki tujuan untuk memastikan aktivitas manajemen berjalan dengan baik dan dilaksanakan dengan kemampuan terbaik, demikian juga ketika memberikan sikap ketika terjadi penyelewengan dan kesalahan untuk selanjutnya memberikan tindakan korektif dengan cara yang baik.⁵⁹

⁵⁶ Wahbah az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syariah, Manhaj*, Jakarta: Gema Insani, 2013, hal. 205.

⁵⁷ Wahbah az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syariah, Manhaj*,...hal. 404.

⁵⁸ Abdul Manan, *Membangun Islam Kaffah*, Bogor: Madinah Pustaka, 2000, hal. 152.

⁵⁹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, hal. 96.

Sistem pengawasan yang baik tidak terlepas dari pemberian *reward* (imbalan) and *punishment* (hukuman).⁶⁰ Proses pengawasan pendidik perlu dilakukan selain untuk memastikan kinerja pendidik, juga bertujuan memberikan masukan yang positif kepada pendidik yang masih memiliki masalah dalam pekerjaannya. Selain itu, ketika pada proses pengawasan ditemukan suatu inovasi dalam proses pengajaran atau hal yang baik maka proses pengawasan tersebut selanjutnya dapat ditingkatkan kearah pemberian *reward* atau penghargaan kepada pendidik yang bersangkutan. Agar inovasi-inovasi dalam proses pembelajaran tetap bermunculan pemberian *reward* sangat perlu untuk diberikan sebagai bentuk kepedulian pihak sekolah kepada karyawan.

e. Profesionalisme Pendidik

Sebelum masuk kedalam bagian-bagian dari profesionalisme pendidik berikut definisi profesionalisme pendidik menurut para ahli. Menurut Ibrahim Bafadal profesionalisme pendidik merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pendidik dalam mengelola dirinya dan kewajibannya sehari-hari.⁶¹

Kemudian menurut achmadi mengemukakan bahwa profesionalisme pendidik merupakan pekerjaan yang dilakukan seorang pendidik dengan memiliki keterampilan atau kelihaihan baik secara kemampuan maupun intelektual.⁶² Sardiman Mendefinisikan bahwa profesionalisme merupakan suatu kemahiran atau kepandaian seseorang, yang bermanfaat baik bagi dirinya maupun orang lain. Profesionalisme juga merupakan suatu pengorganisasian kemampuan yang terdapat dalam sebuah profesi, sehingga dapat memperkuat dan mempertajam kemampuan yang dimiliki dalam suatu profesi.⁶³

Profesionalisme pendidik juga dapat diartikan sebagai suatu sifat yang harus ada padas eorang pendidik dalam menjalankan tugasnya sehingga pendidik tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan rasa penuh tanggung jawab serta mampu untuk mengembangkan keahliannya tanpa harus mengganggu tugas pokok pendidik tersebut.⁶⁴

⁶⁰ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani, 2003, hal. 158.

⁶¹ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000, hal. 5.

⁶² Achmadi, *Islam Sebagai Paradigma Ilmu Pendidikan*, Semarang: Aditya Media, 1992, hal. 271.

⁶³ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: CV Rajawali, 1993, hal. 28.

⁶⁴ Syamsul Bahri Tanrere, *et.al.* "Pengaruh Pemahaman OrangTua Tentang Pendidikan Dan Profesionalisme Guru Terhadap Minat Baca Al-Qur'an Siswa SMP Islam

Dari berbagai sudut pandang menurut para ahli yang telah diungkapkan diatas peneliti menarik kesimpulan bahwa profesionalisme pendidik merupakan kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pendidik meliputi kemampuan merencanakan, melaksanakan, mengimplementasikan dan melakukan proses pembelajaran sesuai tugas yang diembannya. Profesionalisme pendidik pada dasarnya yaitu pendidik yang memang memiliki kemampuan atau kompetensi untuk memberikan pendidikan kepada peserta didik.

Dalam hal profesionalisme pendidik tentunya yang akan kita bahas yaitu tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik. Undang-undang guru dan dosen menyebutkan bahwa kompetensi merupakan satu kesatuan yang harus dimiliki atau dikuasai oleh seorang pendidik seperti, pengetahuan, keterampilan, dan tanggungjawab yang berkaitan tentang keprofesionalan sebagai pendidik.

Seorang pendidik diharuskan memiliki empat kompetensi dasar, diantaranya: kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.⁶⁵

Berikut penjabaran keempat kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh pendidik:

1). Kompetensi Pedagogik

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2017 ada beberapa kompetensi inti yang harus dimiliki yang berkaitan dengan kompetensi pedagogik yaitu, memahami karakter siswa, menguasai teori belajar, dapat mengembangkan kurikulum, komunikatif dan lainnya.⁶⁶ Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan seorang pendidik dalam mentrasfer ilmu kepada peserta didik dengan mengolah mengembangkan dan melaksanakan program pembelajaran dengan baik.

2). Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional sebagaimana tercantum dalam Standar Nasional Pendidikan mencakup penguasaan terhadap keilmuan dari mata pelajaran yang diampu secara luas dan mendalam. Penguasaan teradap

Al-Kautsar Pondok Cabe Ilir Tangerang Selatan,”dalam *Jurnal ALIM Journal Of Islamic Education*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2020, hal. 154.

⁶⁵ Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2021, hal. 17-18.

⁶⁶ Marselus R Payong, *Sertifikasi Profesi Guru*, Jakarta: PT Indeks, 2011, hal. 29.

keilmuan atau materi ini menjadi sesuatu yang wajib agar pembelajaran dapat berjalan secara efektif. Karena guru menjadi sumber keilmuan yang kadang banyak peserta didik yang bertanya, karenanya harus memberikan jawaban yang memuaskan dan terarah.

Permasalahan dilapangan begitu kompleks sehingga adakalanya dijumpai siswa yang mengalami kesulitan belajar hal ini mendorong pendidik untuk lebih profesional dalam hal menyampaikan materi dan memecahkan masalah yang dialami siswa tersebut dalam memahami suatu bahasan. Penguasaan-penguasaan lain seperti standar kompetensi dan kompetensi dasar matapelajaran yang diampu dengan harapan pendidik dapat mengembangkan silabus dan rencana pembelajaran secara cermat. Hal ini harena standar kompetensi dan kompetensi dasar merupakan suatu skema atau titik awal untuk mengembangkan materi pokok, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi.⁶⁷

3). Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik. Kompetensi ini mencakup kepribadian seorang pendidik dalam bertindak dan menunjukkan eksistensinya sebagai seorang pendidik, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian merupakan hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang pendidik.

Kompetensi ini menjadi acuan untuk guru dalam bersikap kepada peserta didik di dalam kelas maupun di masyarakat, seperti guru dianjurkan untuk bertindak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.⁶⁸ Bersikap sesuai norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi peserta didik, menampilkan diri sebagai seorang pribadi yang dewasa, arif dan berwibawa, dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

4). Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial guru merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan siswa, sesama guru, orang tua peserta didik dan masyarakat.⁶⁹ Kompetensi ini pula yang dapat memberikan suasana interaksi antara pendidik dan peserta didik menjadi lebih interaktif sehingga menciptakan kondisi belajar yang kondusif, nyaman da, menyenangkan.

Dari beberapa kompetensi di atas profesionalisme pendidik sangat dibutuhkan agar tujuan pendidikan dapat tercapai, sehingga tercipta generasi-

⁶⁷ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 109.

⁶⁸ Marelus R Payong, *Sertifikasi Profesi Guru*,...hal. 52.

⁶⁹ Undang-undang Republik Indonesia. No. 14 Pasal 10 Tahun 2005

generasi yang sesuai dengan amanat Undang-undang. Profesionalisme pendidik juga dibutuhkan dalam menjalin komunikasi dengan pihak-pihak yang membutuhkan informasi tentang perkembangan peserta didik atau masalah belajar yang sedang dihadapi oleh peserta didik, sehingga dapat diambil jalan keluar agar masalah yang dihadapi peserta didik dapat diatasi.

3. Tindakan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

a. Hakikat Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Untuk dapat mengetahui hakikat gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka perlu dibahas terlebih dahulu tentang definisi gaya. Kata gaya berasal dari bahasa Inggris *style*, menurut Wahyosumidjo gaya merupakan cara atau sikap seseorang dalam berperilaku sehari-hari.⁷⁰ Menurut Mahameru gaya merupakan sikap seseorang dalam menata dirinya untuk menunjukkan jati dirinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya adalah suatu kegiatan seseorang dalam menata dirinya untuk berhubungan dengan orang lain disekitarnya agar memperoleh kedudukan yang layak di masyarakat.⁷¹

Wahyudi mengemukakan bahwa gaya (*style*) kepemimpinan adalah perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten.⁷² Menurut Lau Sue dan Glover Derek, gaya adalah cara dan pola yang digunakan oleh seseorang dalam melaksanakan kegiatan atau berperilaku. Kemudian dikatakan pula bahwa seseorang dalam kehidupannya tidak terlepas dari gaya, baik dalam organisasi maupun dalam pergaulannya sehari-hari. Gaya berasal dari dalam diri seseorang yang dapat dirubah oleh seseorang atau oleh kejadian apapun, selain itu gaya dapat pula dibentuk oleh pendidikan dan pengalaman, dapat pula oleh pergaulan dengan lingkungan.⁷³

Berdasarkan definisi diatas, maka gaya merupakan perilaku dan sikap seseorang yang ditunjukkan kepada orang lain yang diciptakan baik melalui pendidikan, pergaulan dan pengalaman yang telah didapatkan.

Menurut Soetopo dan Soemanto kepemimpinan adalah suatu sikap yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, menuntun, mengajak dan menggerakkan orang lain agar orang tersebut menerima ajakan atau pengaruh yang selanjutnya dapat mencapai suatu tujuan yang diinginkan.⁷⁴

⁷⁰ Wahosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992, hal. 5.

⁷¹ Mahameru, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Jakarta, 2000, hal. 18.

⁷² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 123.

⁷³ Lau Sue dan Glover Derek, *Education Leadership and Learning Practice, Policy and Research*, Buckingham-Philadelphia: Open University Press, 2000, hal. 22.

⁷⁴ Soetopo Hendiyat dan Soemanto Wasti, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1982, hal. 1.

Menurut Nawawi dan Martini, kepemimpinan merupakan kecerdasan dan kemampuan yang mendorong sejumlah orang untuk dapat bekerja sama dalam melaksanakan suatu kegiatan yang terarah demi tercapainya tujuan bersama.⁷⁵

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam lembaga pendidikan. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.⁷⁶

Vaughan dan Hogg mengatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai *“leadership is getting other people to achieve the groups goal”*⁷⁷ kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam suatu organisasi, untuk secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Rivai mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat dikatakan sebagai suatu peran yang sedang dilakukan oleh seseorang dan juga merupakan suatu proses agar bisa membuat orang lain menjadi terpengaruh.⁷⁸ Menurut Sigit arti dari kepemimpinan ialah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain demi tercapainya perbuatan yang dikehendaki.⁷⁹

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior*, mengemukakan definisi kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objective*).⁸⁰

⁷⁵ Nawawi Hadari dan Martini M, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995, hal. 9-10.

⁷⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 107-108.

⁷⁷ Graham Vaughan dan Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, Sydney: Prentice Hall, 1995, hal. 168.

⁷⁸ Vaitzal Rivai, *Kita Memimpin dalam Abad ke-21*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004, hal. 65.

⁷⁹ Soehardi Sigit, *Perilaku Organisasional*. Jakarta: Pustaka Jaya, 2002, hal. 177.

⁸⁰ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Hill Kogakusha Ltd: by Mc. Graw, for manufacture and export, 1980, hal. 633.

Kepemimpinan adalah usaha menggerakkan orang-orang yang ada di dalam organisasi, untuk secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Syafaruddin, dkk menyatakan kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan pendidikan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya.⁸¹ Syaiful Sagala menyatakan kepala sekolah adalah agen berbagai komponen, kepala sekolah sebagai pimpinan pada tingkat satuan pendidikan mengatur sistem operasi sekolah secara internal mengambil kebijakan mengenai pendidikan dan pengajaran, manajemen sekolah, kesiswaan, dan sebagainya.⁸²

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya (*followers*) agar pengikut tersebut mau mengerjakan tugas dan kewajibannya sejalan dengan apa yang telah disepakati bersama untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁸³

Seseorang yang disebut pemimpin dalam memimpin suatu organisasi tentu memiliki teknis atau cara untuk menjalankan suatu bentuk kegiatan kepemimpinan. Cara yang digunakan itulah yang diartikan sebagai gaya kepemimpinan.⁸⁴

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu sikap dan perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi semua warga sekolah untuk dapat melakukan kegiatan secara terarah agar tercapainya tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

b. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan *leader* atau pemimpin yang memainkan peran sebagai pemimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah agar dapat memberikan Sesutu yang optimal.⁸⁵ Pemimpin sekolah adalah orang yang mempunyai posisi kepemimpinan yang penting. Pemimpin sekolah memiliki kewenangan atau hak legitimasi untuk memberi perintah atas dasar kekuasaan yang sah yang diberikan oleh suatu badan resmi. Pemimpin sekolah mempunyai posisi menentukan dan menetapkan struktur

⁸¹ Syafaruddin, dkk, *Inovasi Pendidikan*, Medan : Perdana Mulya, 2002, hal. 93.

⁸² Syaiful Sagala, *Human Capital Kepemimpinan Visioner Dan Beberapa Kebijakan Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2013, hal. 5.

⁸³ Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017, hal. 67.

⁸⁴ Yuyun Fajriani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," dalam *Jurnal Pendidikan UNS*, Vol. 1, No. 1 tahun 2013, hal. 2.

⁸⁵ Husaini Usman, "Peranan dan fungsi Kepala Sekolah/ Madrasah", dalam *Jurnal PTK DIKMEN*, Vol. 3 No. 1 April 2014, hal. 32.

organisasi sekolah serta meyakinkan bahwa struktur tersebut membantu dalam pencapaian atau tercapainya misi, maksud dan tujuan organisasi.

Pemimpin sekolah yang dimaksud di atas adalah kepala sekolah. Peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah menjadi kunci peningkatan atau perkembangan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

Aspek yang penting dari tugas pemimpin sekolah adalah melaksanakan kepemimpinan pendidikan untuk seluruh warga sekolah. Kegiatan pendidikan di sekolah merupakan suatu kegiatan yang berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan mutu pendidikan di mana guru sangat mempengaruhi kegiatan pendidikan tersebut. Guru menjadi penentu, sebagai kunci keberhasilan dalam setiap usaha peningkatan mutu pendidikan, fungsi dan perannya menjadi sangat strategis, sangat beralasan apabila pengawasan profesional ditujukan kepada aspek akademik yang berupa bantuan untuk memperbaiki proses pendidikan, khususnya pembelajaran. Oleh karena itu untuk meningkatkan mutu pendidikan kegiatan supervisi akademik harus dilakukan oleh kepala sekolah. Supervisi akademik ini merupakan kegiatan pengawasan profesional yang menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.

Dalam menciptakan mutu pendidikan melalui kegiatan pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja guru di sekolah. Prestasi kerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan keprofesiannya dalam bidang pendidikan.

Menurut Nasrul Syakur Fungsi pemimpin pendidikan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Menciptakan suasana persaudaraan, kerja sama dengan penuh rasa kebebasan.
- 2) Membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- 3) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- 4) Bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok.

- 5) Memberikan kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.⁸⁶

Kepala sekolah memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam satuan lembaga pendidikan. Selain penentu kebijakan, kepala sekolah juga bertugas sebagai manager dalam mengatur kondusivitas berlangsungnya semua kegiatan yang ada di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga merupakan figur yang menjadi cerminan kedisiplinan warga sekolah. Berdasarkan peran dan fungsi diatas kepala sekolah menjadi ujung tombak sebuah keberhasilan suatu iklim yang akan diciptakan di sekolah tersebut.

c. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Perkataan seorang pemimpin atau *leader* mempunyai berbagai macam definisi. Pengertian mengenai pemimpin juga banyak sekali yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari factor individu/pribadi dengan faktor situasi yang ada.

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman), dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen).⁸⁷

Pendekatan situasional didasarkan pada pandangan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gaya dengan situasi yang ada, untuk berinteraksi dengan sifat dan perilaku karyawan. Pendekatan ini berpendapat bahwa kepemimpinan tidak bisa hanya dijelaskan oleh satu faktor baik itu sifat maupun perilaku, namun seluruh faktor situasi di mana pemimpin berperan harus dipertimbangkan.

Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional ini yaitu:⁸⁸

⁸⁶ Nasrul Syukur Chaniago, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2002, hal. 70.

⁸⁷ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013, hal. 20.

⁸⁸ M. Liga Suryadana, (2015), *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*, Bandung: Alfabeta, hal. 98.

1). Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Teori kontingensi berpendapat bahwa situasi dapat dinilai dengan menggunakan tiga faktor: hubungan pemimpin-anggota, tingkat struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Setelah dinilai ketiga, teori kontingensi menyatakan gaya tertentu akan efektif dalam situasi tertentu. Pemimpin berorientasi tugas akan melakukannya dengan baik ketika semuanya berjalan lancar atau ada krisis, sementara para pemimpin hubungan berorientasi akan melakukannya dengan baik dalam situasi yang moderat. Menurut teori ini keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan bawahan.⁸⁹ Oleh karena itu, kesuksesan akan bersumber dari kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan kepemimpinannya dengan kedewasaan para SDM yang dihadapi pada waktu itu.

2) Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin, seorang guru besar Universitas New Brunswick, Canada. Menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas.

3) Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task Behavior*), perilaku hubungan (*Relationship Behavior*) dan kematangan (*Maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjabaran tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama

⁸⁹ Gouzali Saydam, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 1966, hal. 220.

dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah.⁹⁰

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika di sesuaikan dengan tingkat kematangan (kedewasaan) anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:⁹¹

1). Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan hanya sekedarnya saja

2). Gaya Menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai sedang. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

3). Gaya melibatkan diri (*Participating*)

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf sedang sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan, karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

4). Gaya mendelegasikan (*Delegating*)

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan

⁹⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ..., hal. 112.

⁹¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ..., hal. 113-116.

melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedar saja, demikian pula upaya hubungan.

Sebagai model kepemimpinan situasional harus ada proses menyelami pikiran, perasaan dan harapan orang-orang dalam organisasi melalui dialog, penjabakan pendapat, dan komunikasi. Hal ini dapat menjadi tempat beranjak pimpinan dalam menentukan arah, mencerahkan dan memotivasi anggota dalam mengejar tujuan, kepuasan, kinerja, mutu dan pengembangan organisasi.⁹²

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penerapan bermacam-macam gaya kepemimpinan situasional tidak mungkin digunakan sekaligus, akan tetapi harus digunakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Demikian pula penerapan gaya kepemimpinan situasional tidak mungkin dilakukan kepada semua bawahan dalam waktu yang bersamaan, akan tetapi harus terhadap orang-perorang. Artinya setiap bawahan membutuhkan gaya kepemimpinan yang tidak sama, tergantung pada kondisi kematangan melaksanakan tugas masing-masing.

Dalam implementasinya, perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat dianalisis dari gaya kepemimpinan situasional, yakni mendikte, menjual, partisipatif, dan mendelegasikan. Gaya-gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin mungkin bergaya mendikte, menjual, partisipatif dan mungkin bergaya mendelegasikan.

Dengan menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai. Kualitas hubungan pemimpin dengan anggota kelompok adalah yang paling berpengaruh pada keefektifan kepemimpinannya sehingga kepemimpinannya tidak begitu perlu mendasarkan pada kekuasaan formalnya.⁹³

d. Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam perspektif Islam kepemimpinan identik dengan istilah *Khalifah* yang memiliki makna pengganti atau wakil, konsep *khalifah* muncul dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30:

⁹² Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2013, hal. 66.

⁹³ Husani Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 313.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْسُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

“(Ingat) ketika Tuhanmu berkata kepada malaikat, ‘Aku ingin menjadikan khalifah di bumi.’ Mereka bertanya, ‘Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana? Padahal, kami bertasbih memuji dan menyucikan nama-Mu.’ Dia berkata, ‘Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui,’” (QS Al-Baqarah ayat 30)

Menurut Quraisy Shihab kata *khalifah* pada mulanya berarti yang menggantikan atau yang datang sesudah siapa yang datang sebelumnya. Atas dasar ini ada yang berpandangan bahwa kata khalifah disini adalah menggantikan Allah dalam menegakkan kehendak-Nya dan menerapkan ketetapan-ketetapan-Nya, tetapi bukan karena Allah tidak mampu atau menjadikan posisi manusia sebagai Tuhan, namun karena Allah bermaksud menguji manusia dan memberinya penghormatan. Ada lagi yang memandangnya yang menggantikan makhluk lain dalam menghuni bumi.⁹⁴

Dari uraian tafsir di atas konsep *khalifah* saat ini merupakan tugas yang ada pada manusia dalam mengatur kehidupan di muka bumi dengan segala isinya, baik mengatur manusia agar bisa hidup dengan tenang dan damai, maupun mengatur kelestarian bumi sebagai tempat tinggal manusia. Konsep *khalifah* sebagai seorang pemimpin juga muncul pada tatanan keluarga baik kepemimpinan seorang suami kepada keluarganya maupun kepemimpinan seseorang atas dirinya dalam melakukan kegiatan sehari-hari.

Islam merupakan rahmat bagi seluruh alam, yang tidak bertentangan dengan dasar hidup dan hati nurani manusia, Islam juga muncul dalam setiap problematika masyarakat sebagai jalan keluar dari lapisan terendah sampai tertinggi. Konsep pemimpin muncul di dalam Islam sebagai seseorang yang harus diikuti dalam hal kebaikan untuk bersama.

Kata lain yang sering dijumpai yaitu *Ulil Amri* kata ini memiliki makna pemimpin tertinggi dalam konsep Islam. *Ulil Amri* merupakan orang atau suatu lembaga yang memegang wewenang dalam hal yang diamanatkan kepadanya, untuk mengatur sebuah perkumpulan masyarakat yang hidup bersama dalam suatu wilayah, baik dalam bentuk pemerintahan secara

⁹⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*,... hal. 142.

demokratis maupun monarki dalam konsep Islam itu dipandang sebagai *Ulil Amri*. Allah berfirman dalam Surat An-Nisa ayat: 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ
إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (QS. An Nisa’: 59)

Menurut Muhammad bin Jarir Ath-Thabari mengatakan bahwa ayat tersebut menjelaskan tentang perintah dari Allah agar menaati Rasul ketika masih hidup. Maksud taat disini taat dalam segala hal baik melaksanakan perintah Allah maupun meninggalkan larangan-Nya. Dan juga tetap melaksanakan itu semua setelah beliau wafat dengan mengikuti sunnah beliau. Kemudian dalam konsep *Ulil Amri* Muhammad bin Jarir berpendapat bahwa para pemimpin dan penguasa yang dimaksud berdasarkan hadis shahih dari Rasulullah SAW, yang memerintahkan kita untuk taat kepada perintah (yang mendatangkan kemaslahatan bagi kaum muslimin) para imam dan penguasa.⁹⁵

Dari sudut pandang ayat tersebut menurut Ath-Thabari kita bisa mengambil suatu definisi pemimpin yang memang dapat mendatangkan dan memberikan kemaslahatan bagi kaum muslimin. Konsep pemimpin seperti ini tentunya bukan hanya memberikan kemaslahatan bagi kaum muslim saja namun, dapat memberikan kemaslahatan bagi siapa saja yang dipimpinya.

Islam tentunya memberikan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan, sebagai pondasi agar dapat menjadi pemimpin yang baik dan amanah. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

1). Tanggung Jawab

Dalam Islam Setiap manusia adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban. Makna tanggung jawab adalah sebuah landasan utama yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin agar amanah yang

⁹⁵ Muhammad bin Jarir Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 260.

diserahkan kepadanya tidak sia-sia.⁹⁶ Tanggung jawab terhadap suatu amanah yang telah dititipkan merupakan bentuk pengabdian yang sesungguhnya, karena pemimpin memiliki kemampuan yang besar dalam menjadikan dan merubah sesuatu dengan kebijakan yang dibuatnya.

2). Adil

Rasa adil merupakan sesuatu yang diinginkan setiap orang, sebagai seorang pemimpin harus bisa memberikan rasa adil bagi setiap orang yang dipimpinnya. Dengan keadilan yang diberikan pemimpin berarti tidak memihak dan tidak memprioritaskan tertentu dalam proses kepemimpinannya. Pemimpin yang adil dalam Islam merupakan suatu perintah yang terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah: 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ٱلْأَ
تَعَدِلُوا ۚ اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ

"Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Ma'idah : 8)

Dalam tafsir munir dijelaskan Allah SWT memerintakan untuk bersikap adil, meskipun ia membenci orang yang bersangkutan Seandainya putusan hukum dan kesaksian seseorang atas musuhnya tidak boleh dengan alasan ia memiliki kebencian terhadapnya, perintah untuk berlaku adil terhadap orang yang dibenci tentunya tidak ada relevansinya.⁹⁷ Bersikap adil menjadi suatu keharusan ketika diamanatkan menjadi seorang pemimpin, jangan sampai ketika menyelesaikan suatu masalah terhadap orang yang tidak disukai menjadi berat sebelah. Dengan dasar itu seorang pemimpin dihatuskan bersikap adil untuk semua elemen yang dipimpinnya.

3). Mengembangkan Kompetensi

Dalam Islam perintah menuntut ilmu berlaku bagi siapapun, tidak hanya orang yang berada di dalam kelas tapi juga kewajiban bagi setiap muslim laki-laki dan perempuan. Bagi pemimpin mengembangkan kompetensi menjadi sangat penting untuk dilakukan kemampuan *leadership*

⁹⁶ Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin Abad Ke-21*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004, hal. 26.

⁹⁷ Wahbah az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syariah, Manhaj*, Jakarta: Gema Insani, 2013, hal. 452.

yang baik tidak muncul secara tiba-tiba, namun kemampuan itu perlu dilatih dan dikembangkan agar bisa menjadi pemimpin yang luar biasa atau *excellent*. Pemimpin *excellent* adalah pemimpin yang bisa melebihi kapasitas orang lain yang mampu meng-*create* sesuatu yang orang lain tidak melakukannya bahkan belum memikirkannya.⁹⁸ Maka pentingnya belajar bagi seorang pemimpin agar dapat memaksimalkan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin yang benar-benar melakukan tugasnya dengan penuh kesungguhan.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yang terkait dengan judul tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Tesis karya Yustinus Y yang berjudul Pengaruh Manajemen Pendidik dan Tunjangan Khusus Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 3, Daerah Perbatasan dan Terpencil di Kabupaten Sintang tahun 2016 hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja dan tunjangan khusus terhadap kepuasan kerja guru, terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja guru, terdapat pengaruh yang signifikan antara tunjangan khusus terhadap kepuasan kerja guru SMP, SMA daerah perbatasan dan terpencil di kabupaten Sintang sebesar 65,9 %.⁹⁹
2. Tesis karya Hindayun yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru di MTsN Ungaran tahun 2010, hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja guru baik langsung ataupun tidak langsung sebesar 58,4 %.¹⁰⁰
3. Tesis karya Budi Tetuko yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Grobogan, hasil dari penelitian ini menyimpulkan walaupun guru yang ada di sekolah negeri namun ada guru yang memang masih berstatus sebagai honorer. Sehingga dengan demikian guru-guru memiliki profesi selain guru, hal ini berdampak terhadap kualitas pelayanan terhadap siswa.

⁹⁸ Cris Kuntadi, *Excellent Leadership*, Jakarta: Bukurepublika, 2017, hal. 137.

⁹⁹ Yustinus Y, "Pengaruh Manajemen Pendidik dan Tunjangan Khusus Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP, SMA Daerah Perbatasan dan Terpencil di Kabupaten Sintang", *Tesis*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka, 2016, hal. 124.

¹⁰⁰ Hindayun, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru MTsN Ungaran" *Tesis*, Semarang UNNES, 2010, hal. 133.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 75,3 %, dan secara tidak langsung juga signifikan pengaruhnya terhadap kinerja guru sehingga perlu adanya perbaikan dan peningkatan motivasi kerja, budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah. Karena dari hasil penelitian dapat dilihat variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika kepuasan kerja guru dapat meningkat maka kualitas pelayanan atau kinerja guru kepada siswa dapat optimal sehingga sekolah memiliki daya saing dengan sekolah-sekolah lain.¹⁰¹

Penelitian-penelitian di atas dilakukan terhadap sekolah negeri yang hampir semua pendidiknya berstatus sebagai PNS yang mempunyai gaji tetap dari pemerintah dan kesejahteraan lain dari sekolah, sedangkan penelitian ini dilakukan kepada pendidik pada sekolah yang berstatus swasta. Indikator-indikator dalam penelitian ini terfokus pada manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, begitu pula pada sub-sub bab yang diperkaya akan prespektif Al-Qur'an dari setiap Variabel yang belum banyak dilakukan, utamanya penelitian ini diharapkan mampu menjawab permasalahan kepuasan kerja di lingkungan SDIT Darojaatul Uluum Depok Jawa Barat, dan umumnya semua lembaga pendidikan yang ada.

C. Kerangka Berfikir

Berdasarkan uraian kajian pustaka dan landasan teori di atas dapat disusun alur asumsi, paradigma dan kerangka berfikir penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Manajemen Pendidik terhadap Kepuasan Kerja

Manajemen pendidik merupakan suatu sistem pengaturan dan pengelolaan semua pendidik yang ada di sekolah. Menejemen pendidik diciptakan agar dapat membuat proses pengelolaan pendidik semakin efektif. Sehingga pendidik yang ada di sekolah tersebut menjadi puas dengan sistem yang mengatur mereka, baik dari tugas yang mereka terima ataupun kejelasan karir mereka di sekolah tersebut.

¹⁰¹ Budi Tetuko, "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Grobogan", *Tesis*. Semarang : UNNES, 2014, hal. 120.

Faktor-faktor yang mendorong timbulnya kepuasan kerja banyak sekali yang bertumpu pada manajemen pendidik. Manajemen pendidik yang baik akan semakin memberikan dampak positif pada setiap pendidik yang ada dalam sistem tersebut, seperti pendidik dapat *mengexplore* kemampuan yang mereka miliki dengan berpatokan pada kemampuan yang mereka dapatkan sebelumnya di waktu kuliah.

Keselarasan antara latar belakang pendidikan menjadi sangat penting untuk dapat memberikan suatu pembelajaran yang maksimal kepada peserta didik. Begitu juga pengelolaan yang ada di sekolah terkait tugas yang di dapatkan pendidik. Kejelasan tugas dan tanggung jawab yang diberikan juga berdampak pada kepuasan pendidik. Apa yang pendidik berikan harus selaras dengan apa yang mereka dapatkan di sekolah tersebut sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan lancar, tertib dan baik.

Mengacu paada asumsi di atas, maka dapat diduga bahwa **“Manajemen Pendidik berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru”**.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak pelaksana pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer tentunya dituntut memberikan suatu pola kepemimpinan untuk mengelola sumber daya yang ada di sekolah. Melalui kepemimpinannya kepala sekolah dapat menjadikan para guru untuk dapat efektif dalam melakukan tugasnya. Gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki menjadikan kepala sekolah harus dapat bertindak sesuai dengan kejadian dan kemampuan guru yang dihadapi, sehingga dapat terjadi keseimbangan antara perintah yang diberikan dengan kemampuan.

Keterampilan konsep situasional yang dimiliki oleh kepala sekolah akan membantu guru dalam menjadikannya lebih kreatif, inisiatif dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki guru dalam mengembangkan tugas-tugasnya di sekolah. Selanjutnya dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah akan mendorong guru untuk dapat ikut serta dalam memberikan pendapat dalam rangka pembuatan kebijakan yang akan dibuat.

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh kepala sekolah dapat memberikan rasa kebersamaan dan kepercayaan kepada setiap guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru merasa sikap dan masukan yang ditampilkan kepala sekolah sesuai dengan apa yang mereka butuhkan. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah juga membantu guru dalam

mengatasi problem-problem yang ada di sekolah sehingga kondisi kerja akan menyenangkan yang selanjutnya akan berdampak pada kepuasan guru dalam bekerja. Guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai kinerja yang baik karena kepuasan merupakan salah satu indikator kinerja yang baik.

Berdasarkan asumsi di atas, maka dapat diduga bahwa “ **Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru**”.

3. Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja

Manajemen pendidik memegang peran penting dalam merealisasikan kepuasan kerja guru. Bagaimana cara pengelolaan yang dilakukan sebuah lembaga dalam mengatur dan menempatkan guru tentunya akan berpengaruh pada perilaku guru. Guru yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya tentunya akan mudah mengembangkan proses pembelajaran yang diberikan kepada anak didinya.

Berbanding terbalik dengan guru yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang linier tentunya akan memiliki hambatan. Tanpa disadari manajemen pendidik yang dilakukan dengan baik dapat menjadikan kondisi kerja yang produktif dan terarah, efek dari sebuah pengelolaan atau manajemen pendidik yang belum terstruktur dan dijalankan dengan baik tentunya berdampak pada kegiatan para guru sehari-hari, seperti tidak adanya teguran jika guru melakukan kesalahan bahkan, mereka tidak menyadari bahwa telah melakukan kesalahan yang telah ditetapkan pada peraturan lembaga.

Namun, jika manajemen pendidik telah dilakukan dengan baik tentunya para guru lebih terkontrol dan memiliki jenjang karir yang lebih jelas dilembaga tersebut sehingga dampak yang didapatkan para guru merasa puas dan saling berlomba memberikan yang terbaik kepada lembaga pendidikan yang menaunginya. Perasaan puas aka pekerjaannya membuat guru bangga akan profesinya. Kebanggaan tersebut diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggungjawab yang tinggi akan pekerjaan yang dilakukannya. Tanggungjawab yang penuh akan semakin meningkatkan prestasi dan memperlancar karir guru untuk mendapatkan tanggungjawab yang lebih tinggi.

Selanjutnya faktor kepuasan kerja akan terpenuhi dari gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah juga memiliki andil yang besar terhadap kepuasan kerja guru, bagaimanapun kepala sekolah merupakan pimpinan yang harus mengetahui sikap dan karakter masing-masing guru sehingga

kepala sekolah dituntut dapat memberikan sesuatu yang dibutuhkan para guru sesuai dengan situasi yang ada, baik dalam hal proses pembelajaran maupun hubungan dengan lingkungan sekolah sehingga tercipta lingkungan sekolah yang nyaman bagi para guru.

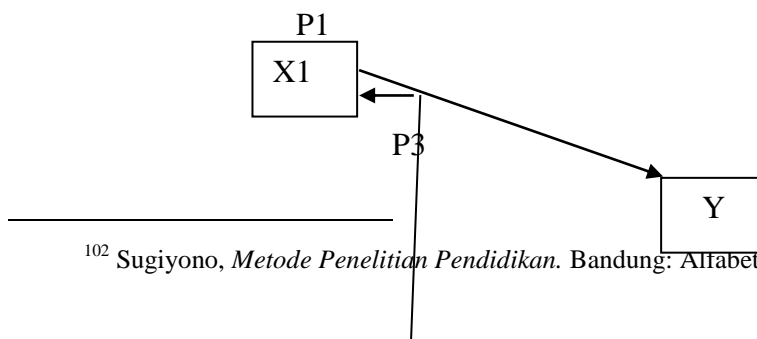
Komitmen yang baik akan membawa pada keselarasan dan terciptanya stabilitas system di suatu lembaga pendidikan. Peran kepala sekolah sangat besar dalam menciptakan suatu stabilitas sosial di sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah yang berhadapan langsung dengan guru selain memberikan tugas dan tanggungjawab juga dapat memberikan jalan keluar dari permasalahan pembelajaran yang dihadapi.

Situasi seperti ini akan mendorong guru untuk mempunyai perasaan puas terhadap pekerjaannya. Perasaan puas akan tercermin dari sikap dan perilaku guru tersebut, baik dari kinerja maupun sikap yang ditampakkan pada kegiatan sehari-hari.

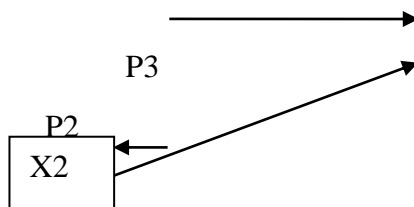
Karenanya kepuasan kerja akan tercipta ketika manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berjalan dengan baik. Berdasarkan pada asumsi di atas, maka dapat diduga dalam satu pernyataan bahwa **“Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Guru”**.

Paradigma penelitian adalah pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.¹⁰²

Paradigma dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



¹⁰² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010, hal.42.



Gambar II.1
Paradigma Ganda dengan Variabel Independen

Keterangan :

X1 : manajemen pendidik

X2 : gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah

Y : kepuasan kerja guru

p1 : pengaruh manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru

p2 : pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru

p3 : pengaruh manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah dibuat.¹⁰³ Hipotesis adalah suatu dugaan jawaban yang paling memungkinkan walaupun masih harus dibuktikan dengan penelitian. Kegunaannya memberikan arah kepada penelitian dan memberikan suatu pernyataan hubungan yang langsung dapat diuji dalam penelitian.¹⁰⁴ Berdasarkan asumsi, paradigma, dan kerangka berfikir sebagaimana telah diungkapkan diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru di SDIT Darojaatul 'Uloom Depok Jawa Barat.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kepuasan kerja guru di

¹⁰³ Nursalam, *Konsep Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu*, Jakarta: Salemba Medica, 2003, hal. 132.

¹⁰⁴ Taniredja. *Et.al, Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 28.

SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok Jawa Barat.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok Jawa Barat.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode Penelitian dalam pengertian yang luas dapat diartikan sebagai cara ilmiah, untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sugiyono mengemukakan bahwa ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan metode penelitian, yaitu: *cara ilmiah* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan berdasarkan pada karakteristik keilmuan, yakni rasional, empiris dan sistematis.

Rasional yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris*, yakni cara-cara yang dilakukan dalam penelitian dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis*, artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif dan *Research and Development (R&D)* berbeda, akan tetapi seluruhnya sistematis. Menurut Sugiono metode penelitian kuantitatif didasarkan pada landasan filsafat positivisme, yang dipergunakan untuk meneliti pada jumlah populasi atau sampel tertentu. Teknik pengumpulan data diambil menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan maksud menguji data

yang menjadi hipotesis yang sudah direncanakan sebelumnya, kemudian data diolah menggunakan perangkat yang sudah disiapkan.¹

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud metode penelitian adalah suatu proses ilmiah dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang valid dengan tujuan untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan suatu hipotesis atau ilmu pengetahuan tertentu, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif, karena metode penelitian kuantitatif merupakan metode yang sistematis, terencana terstruktur dan rapih dari awal pembuatan desain penelitiannya. Demikian pula pada tahap kesimpulannya akan lebih baik lagi jika disertai dengan gambar, table, grafik dan lainnya.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Zainal Abidin populasi merupakan sekelompok elemen atau permasalahan, baik individual, objek atau peristiwa, yang berhubungan dengan kriteria spesifik dan merupakan sesuatu yang menjadi target generalisasi dari hasil penelitian.² Sedangkan menurut Nawawi dalam Ridwan menyebutkan bahwa populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung atau pengukuran kuantitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap.³

Menurut Sugiyono populasi merupakan wilayah generalisasi yang tersusun dari objek/subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik kesimpulan.⁴ Menurut Morissan populasi dapat didefinisikan sebagai suatu kumpulan subjek, variable, konsep atau fenomena. Kita dapat meneliti setiap anggota populasi untuk mengetahui sifat dari populasi yang bersangkutan.⁵ Sudjana menyatakan bahwa populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran,

¹ Sugiono, *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 23.

² Zainal Abidin Arief, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Perspektif Paradigma Baru dalam Penelitian Pendidikan*, Bogor: Penerbit Widya Sakti, 2014, hal. 65.

³ Ridwan, *Statistik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 54.

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 8.

⁵ Morissan, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta:Kencana, 2012, hal.109.

kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya.⁶

Menurut Arikunto populasi adalah keseluruhan objek penelitian.⁷ Mulyatiningsih berpendapat, populasi adalah sekumpulan orang, hewan, tumbuhan atau benda yang mempunyai karakteristik tertentu yang akan diteliti. Populasi akan menjadi wilayah generalisasi kesimpulan hasil penelitian.⁸

Menurut Riduwan, populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian.⁹ Zuriah mengartikan bahwa populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian peneliti dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang ditentukan.¹⁰

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau study sensus.¹¹ Populasi adalah keseluruhan dari variabel yang menyangkut masalah yang diteliti.¹²

Populasi ialah semua nilai baik hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas.¹³ Populasi adalah seluruh individu yang menjadi wilayah penelitian akan dikenai generalisasi”¹⁴

Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini termasuk ke dalam populasi terbatas yaitu populasi yang memiliki sumber data yang jelas batas-batasnya secara kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok.

⁶ Sudjana, *Metode Statistika*, Bandung:Tarsito, 2010, hal. 6.

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Yogyakarta:Renika Cipta, 2010, hal. 173.

⁸Endang Mulyatiningsih, *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 9.

⁹ Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Bandung:Alfabeta, 2010, hal. 55.

¹⁰ Zuriah, *Metodologi Penelitian: Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hal. 116.

¹¹Sabar Rutoto, *Pengantar Metodologi Penelitian*, FKIP: Universitas Muria Kudus, 2007, hal. 56.

¹² Nursalam, *Konsep Dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*, Jakarta : Salemba Medika, 2003, hal. 85.

¹³ Husaini Usman, *Pengantar Statistika*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006, hal. 181.

¹⁴ Ida Bagus Netra, *Statistik Inferensial*, Surabaya : Usaha Nasional, 1974, hal. 10.

Tabel III.1
Populasi Guru SDIT Darojaatul ‘Uluum Kota Depok

Banyak Guru		
Laki-laki	Perempuan	Jumlah
13	32	45

Populasi yang ada dalam penelitian ini seluruh guru SDIT Darojaatul ‘Uluum Depok adalah sebanyak 45 guru.

2. Sampel

Sampel didefinisikan oleh Sugiyono, “Bagian dari Jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Jadi peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi.¹⁵ Menurut Arikunto.”Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Penelitiannya juga bisa disebut studi populasi atau studi sensus”.¹⁶

Sampel adalah sebagian dari subyek dalam populasi yang diteliti, yang sudah tentu mampu secara representative dapat mewakili populasinya.¹⁷ Sampel adalah sebagian untuk diambil dari keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi.¹⁸

Sampel dalam penelitian adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.¹⁹ Perlu dibedakan di sini, istilah sampel dan sampling. Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dari suatu penelitian. Adapun *sampling* adalah cara yang digunakan untuk mengambil sampel.

Sampel adalah bagian dari populasi yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk diamati, sehingga sampel ukurannya lebih kecil dibandingkan populasi dan berfungsi sebagai wakil dari populasi.²⁰

¹⁵ Sugiyono, *Metode Statistik*, Jakarta: Bina Ilmu, 2007, hal. 73.

¹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2007, hal. 108.

¹⁷ Sabar Rutoto, *Pengantar Metodologi Penelitian*. FKIP: Universitas Muria Kudus, 2007, hal. 57.

¹⁸ Soekidjo Notoatmodjo, *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta, 2003, hal. 79.

¹⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid I* (Cet. X; Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 1980), hal. 75.

²⁰ Siti Nurhayati, *Metode Penelitian Praktis*, Pekalongan: Usaha Nasional, 2012, hal. 36.

Jadi, sampel adalah sebagian dari keseluruhan populasi yang dianggap representatif. Bila pengambilan sampel benar-benar representatif /dapat mewakili populasi, maka kesimpulan dari sample berlaku untuk populasinya.

Bila pengambilan sampel benar-benar *refresentatif* (mewakili) populasi, maka kesimpulan dari sampel berlaku untuk populasinya. Dalam penelitian sosial, dikenal hukum *probability* (hukum kemungkinan) yaitu suatu nisbah/rasio banyaknya kemunculan suatu peristiwa berbanding jumlah keseluruhan percobaan.²¹

3. Teknik Cara Pengambilan Sample

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang dikelompokkan menjadi dua yaitu Probability sampling dan Nonprobability sampling.²²

a *Probability Sampling*

Probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih untuk menjadi anggota sampel. Teknik ini antara lain sebagai berikut:

1) *Simple random sampling*

Dikatakan simple (sederhana) karena pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

2) *Proportionate stratified random sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota /unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional

3) *Disproportionate stratified random sampling*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proposional.

4) *Cluster sampling (Area sampling)*

Teknik sampel daerah digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misal penduduk dari suatu Negara, provinsi atau

²¹ Kerlinger, Fred N., *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi Ketiga (Terjemahan: Landung R. Simatupang), Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 1990, hal. 154.

²² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 86.

kabupaten. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya didasarkan daerah populasi yang telah ditentukan.

Teknik sampling daerah ini sering digunakan melalui dua tahap, yaitu tahap pertama menentukan sampel daerah, dan tahap berikutnya menentukan orang-orang yang ada di daerah itu secara sampling juga.

b Nonprobability Sampling

Nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Tekniknya antara lain sebagai berikut:

1) Sampling Sistematis

Sampling sistematis adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut.

2) Sampling Kuota

Sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Bila pada pengambilan sampel dilakukan secara kelompok maka pengambilan sampel dibagi rata sampai jumlah (kuota) yang diinginkan.

3) Sampling Insidental

Sampling Insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/incidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

4) Sampling Purposif

Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel ini lebih cocok untuk penelitian kualitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi.

5) Sampling Jenuh

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

6) Snowball Sampling

Snowball sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencarai orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak.

Dalam sebuah penelitian, besarnya sampel yang akan digunakan tergantung dari beberapa hal, yaitu :

- a. Derajat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi, semakin seragam sebuah populasi penelitian, maka untuk mendapatkan hasil penelitian yang presisi dibutuhkan jumlah sampel yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan populasi yang tidak seragam.
- b. Tingkat ketelitian analisa yang dikehendaki dalam penelitian. Jumlah sampel yang lebih banyak dapat menghasilkan tingkat ketelitian analisa yang lebih baik.
- c. Rencana analisa.
- d. Tenaga, biaya, dan waktu yang tersedia.

Berdasarkan uraian di atas peneliti berkesimpulan bahwa pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah seluruh populasi yaitu seluruh guru SDIT Darojaatul ‘Uluum kota Depok yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel yang peneliti gunakan adalah sampling jenuh.

C. Variabel Penelitian

Salah satu tahapan penting dalam proses penelitian kuantitatif adalah penentuan variabel atau ubahan penelitian. Dalam tahap ini seorang peneliti harus memutuskan variabel-variabel apa saja yang akan dijadikan objek atau titik perhatian dalam penelitiannya. Oleh karena itu istilah “variabel” merupakan istilah yang tidak pernah ketinggalan dalam setiap penelitian.

Margono menyatakan bahwa variabel didefinisikan sebagai konsep yang mempunyai variasi nilai.²³ Variabel juga dinyatakan sebagai

²³ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005, hal. 144.

pengelompokan yang logis dari dua atribut atau lebih. Sugiyono menyatakan, variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai atau sifat orang, objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti guna dipelajari dan selanjutnya ditarik kesimpulannya.²⁴ Menurut Sudjarwo dan Basrowi, variabel merupakan suatu konsep yang bisa diukur dan memiliki variasi nilai.²⁵

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa, variabel adalah suatu konsep yang mempunyai variasi nilai. Konsep apapun itu asalkan mempunyai nilai bisa disebut sebagai variabel, dan sebaliknya jika tidak ada variasi nilainya dalam konsep tersebut maka bukan termasuk pada kategori variabel. Konsep – konsep yang tidak mengandung variasi nilai bisa diubah menjadi variabel dengan menitikberatkan pada aspek tertentu atau dengan menambahkan atribut tertentu dari konsep tersebut. Misalnya: konsep belajar bisa diubah menjadi variabel dengan mengubahnya menjadi hasil belajar, cara belajar, prestasi belajar, teori belajar dan lain sebagainya.

Berdasarkan hubungan antar variabel maka variabel dalam sebuah penelitian bisa dikelompokkan menjadi 2, yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab terjadinya perubahan pada variabel lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel ini diasumsikan akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada variabel yang lainnya. Variabel ini dinamakan variabel bebas dikarenakan keberadaan variabel ini tidak bergantung pada adanya variabel yang lain atau bebas dari ada atau tidaknya variabel lain.

Contoh berikut akan lebih memudahkan untuk memahami variabel bebas dalam sebuah penelitian. Bila dalam sebuah penelitian dinyatakan akan berusaha mengungkap “pengaruh motivasi belajar terhadap prestasi belajar mahasiswa”, maka variabel bebasnya adalah “motivasi belajar”. Variabel ini disebut variabel bebas karena adanya variabel ini tidak bergantung pada variabel lain, sedangkan variabel “prestasi belajar” bergantung dan dipengaruhi oleh variabel “motivasi belajar”.

Variabel bebas sering juga dikenal sebagai variabel stimulus, pengaruh dan prediktor. Dalam *Structural Equation Modelling* (SEM) atau permodelan persamaan struktural, variabel bebas ini disebut sebagai variabel eksogen.

²⁴ Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 38.

²⁵ Sudjarwo dan Basrowi, *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju, 2007, hal. 169.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang keberadaannya dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dinamakan variabel terikat karena kondisi atau variasinya terikat atau dipengaruhi oleh variasi variabel lain, yaitu dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat ini ada juga yang menyebutnya sebagai variabel tergantung, karena variasinya tergantung kepada variasi variabel yang lain. Selain itu ada juga yang menamakan variabel output, kriteria ataupun respon. Dalam *Structural Equation Modelling* (SEM) atau permodelan persamaan struktural, variabel bebas ini disebut sebagai variabel endogen.

Contoh: jika peneliti hendak mengungkap “pengaruh motivasi belajar terhadap prestasi belajar siswa”, maka yang menjadi variabel terikatnya adalah “prestasi belajar siswa”. Variabel ini disebut sebagai variabel terikat karena tinggi ataupun rendahnya prestasi belajar siswa tergantung dan dipengaruhi oleh variabel motivasi belajar.

Dalam penelitian ini variabel bebas dan variabel terikatnya sebagaimana judul penelitian penulis yaitu “Pengaruh Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru” sehingga variabel bebas dan terikatnya adalah:

1. Variabel bebas (*variabel independen*) dalam penelitian ini adalah manajemen pendidik (X1) dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X2)
2. Variabel terikat (*variabel dependen*) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja guru (Y)

D. Instrumen Pengumpulan Data

Menurut Suharsimi Arikunto, instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.²⁶ Ibnu Hadjar berpendapat bahwa instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif.²⁷

Sementara itu, Sumadi Suryabrata menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk merekam-pada umumnya secara kuantitatif-keadaan dan aktivitas atribut-atribut psikologis. Atribut-

²⁶Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2000, hal. 67

²⁷Ibnu Hadjar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010, hal. 17.

atribut psikologis itu secara teknis biasanya digolongkan menjadi atribut kognitif dan atribut non kognitif. Sumadi mengemukakan bahwa untuk atribut kognitif, perangsangnya adalah pertanyaan. Sedangkan untuk atribut non-kognitif, perangsangnya adalah pernyataan.²⁸

Dari uraian beberapa pakar di atas, dapat kami ambil suatu generalisasi bahwa instrumen data adalah alat bantu yang digunakan dalam sebuah research untuk mengumpulkan aneka ragam informasi yang diolah secara kuantitatif atau kualitatif kemudian disusun secara sistematis. Pada umumnya instrument penelitian dalam penelitian kuantitatif terbagi dua yakni tes dan non tes.

Tes sebagai instrument penelitian adalah suatu alat yang berisi serangkaian soal-soal yang harus dijawab oleh responden untuk mengukur suatu aspek tertentu, sesuai dengan tujuan penelitian. Selain tes, terdapat instrumen berupa non tes, seperti skala sikap atau daftar pernyataan untuk digunakan bagi peneliti yang menggunakan teknik pengumpulan data jenis angket, pedoman wawancara untuk peneliti yang menggunakan teknik interview atau wawancara, pedoman observasi untuk peneliti yang menggunakan teknik observasi, dan lainnya.

Skala bertingkat (*ratings*) adalah suatu ukuran subyektif yang dibuat berskala. Walaupun skala bertingkat ini menghasilkan data yang kasar, tetapi cukup memberikan informasi tertentu tentang program atau orang. Instrumen ini dapat dengan mudah memberikan gambaran penampilan, terutama penampilan di dalam orang menjalankan tugas, yang menunjukkan frekuensi munculnya sifat-sifat. Pedoman wawancara berisi sebuah daftar pertanyaan yang mungkin akan diajukan kepada responden. Sedangkan pedoman observasi berisi sebuah daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul dan akan diamati.

Penelitian kuantitatif dalam mengambil data menggunakan instrumen yang berupa:

1. Instrumen Tes dan Inventori

Tes dan inventori digunakan untuk pengambilan data penelitian kuantitatif karena instrumen tes untuk mengukur kemampuan seseorang dalam bidang tertentu, seperti bakat matematika, bakat musik, kemampuan bahasa dan sebagainya. Sedangkan inventori untuk mengetahui karakteristik (psikologis) tertentu dari individu. Dari kedua instrumen ini data yang terkumpul berupa angka-angka yang nantinya akan diuji dengan statistik untuk menentukan tujuan dari penelitian.

2. Instrumen Angket atau Kuesioner

Angket atau kuesioner digunakan dalam penelitian kuantitatif,

²⁸Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Raja Grafindo, 2008, hal. 63.

untuk menjaring data yang sifatnya informatif dan faktual. Misalnya data tentang tingkat pendidikan, umur, penilaian terhadap kepribadian dan sebagainya. Jenis data untuk angket atau kuesioner berupa angka-angka, kemudian akan diolah dengan bantuan software statistik untuk mengetahui hasil datanya. Angket atau kuesioner dalam pengambilan data, sebelumnya harus sudah tentukan dan sudah diuji coba terlebih dahulu.

3. Instrumen Lembar Observasi

Lembar observasi digunakan dalam pengambilan data penelitian kuantitatif haruslah disusun terlebih dahulu dan diuji coba, serta digunakan dalam pengambilan data yang berupa angka-angka.

4. Instrumen Dokumen

Dokumen digunakan dalam pengambilan data penelitian kuantitatif sebagai pengambilan data atau rekapan data yang terdiri dari data nilai yang berupa angka dan bisa diseleksi dengan menggunakan statistik

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrument angket atau kuesioner. Dalam penelitian ini angket diberikan kepada guru SDIT Darojaatul ‘Uluum kota Depok. Angket yang diberikan berupa angket manajemen pendidik, gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kepuasan kerja guru.

Instrumen yang akan digunakan dibuat berdasarkan kisi-kisi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan kajian teori yang telah disusun, oleh karena itu pembuatan instrumen harus melalui beberapa tahapan. Penyusunan instrumen melalui enam tahap. Tahapan tersebut adalah perencanaan, penulisan butir soal, penyuntingan, uji coba, penganalisaan hasil, dan mengadakan revisi.

Tahapan pembuatan instrumen adalah sebagai berikut.²⁹

1. Perencanaan

Perencanaan pembuatan instrumen didasarkan pada tujuan penelitian. Tujuan penelitian diwujudkan dalam kisi-kisi skala yang dibuat berdasarkan kajian teori.

2. Penulisan butir soal

Data dalam penelitian ini diperoleh dari skala pengukuran. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala dengan lima pilihan jawaban. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005, hal. 209.

indikator yang dijadikan pedoman penyusunan skala dengan lima pilihan jawaban. Responden memberikan jawaban. Respon jawaban diberikan dengan menggunakan tanda (√) pada skala yang disediakan. Berikut ini alternatif jawaban yang diberikan pada pernyataan positif dalam skala.

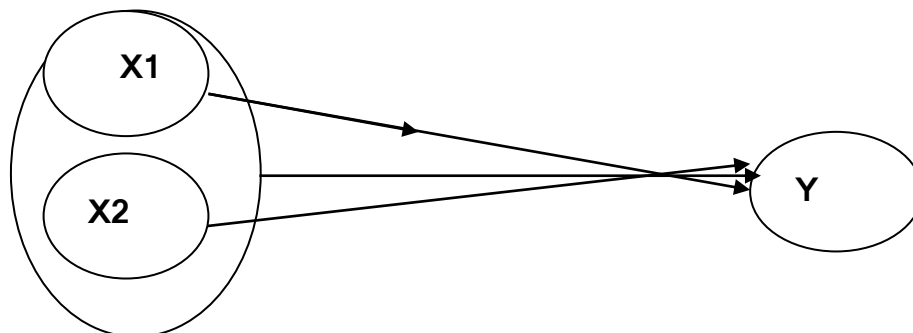
- a. Sangat setuju diberi skor 5
- b. Setuju diberi skor 4
- c. Kurang diberi skor 3
- d. Tidak setuju skor 2
- e. Sangat tidak setuju diberi skor 1

Penyusunan skala diawali dengan penyusunan kisi-kisi. Penyusunan kisi-kisi ini bertujuan agar skala yang dibuat mampu memberikan informasi sesuai kebutuhan dan tujuan penelitian. Berikut ini proses pembuatan kisi-kisi yang digunakan dalam penyusunan skala.

E. Jenis Data Penelitian

Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini masuk kedalam jenis data *primer*. Data primer merupakan data yang didapatkan oleh peneliti secara langsung dari sumbernya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan analisis statistik inferensial hubungan kausalitas yang mencari pengaruh antara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru secara simultan maupun parsial kemudian dari hasil penelitian tersebut akan diperoleh suatu generalisasi pengaruh tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik korelasional. Penelitian ini mencakup dua variabel bebas yaitu manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Serta satu variabel terkait yaitu kepuasan kerja. Penelitian pada metode ini yaitu penelitian dengan mengetahui pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat (*bivariat*) atau pengaruh lebih dari dua variabel terhadap satu variabel terikat (*multivariate*) berdasarkan analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Berikut desain penelitian pengaruh.



Gambar III.1
Konstelasi Masalah Penelitian

Keterangan :

X1 : Manajemen Pendidik

X2 : Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Y : Kepuasan Kerja Guru

F. Sifat Data Penelitian

Penelitian merupakan suatu usaha yang sistematis dalam rangka menyediakan jawaban maupun pembuktian atas beberapa pertanyaan ataupun hipotesis. Sesudah hipotesis ataupun pertanyaan penelitian dirumuskan, aktivitas selanjutnya adalah mencari jawaban atau pemuktian atas hipotesis maupun pertanyaan tersebut. Jawaban hipotesis maupun pertanyaan penelitian dilakukan dengan menganalisis data yang sudah dikumpulkan.

Pada umumnya, data dapat diartikan sebagai suatu fakta yang bisa digambarkan dengan kode, simbol, angka dan lain-lain.³⁰ Suharsimi menyatakan data diartikan sebagai hasil pencatatan peneliti, baik itu berupa fakta maupun angka.³¹ Menurut Soeratno dan Arsyad, data adalah semua hasil pengukuran atau observasi yang sudah dicatat guna suatu keperluan tertentu.³²

³⁰ Purwanto. *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan, Pengembangan dan Pemanfaatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2007, hal. 6.

³¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, hal. 118.

³² Sueratno dan Lincolin Arsyad, *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003, hal.72.

Data merupakan suatu bahan yang masih mentah yang membutuhkan pengolahan lebih lanjut sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kuantitatif maupun kualitatif yang menunjukkan suatu fakta.³³ Pada konteks penelitian data bisa diartikan sebagai keterangan tentang variabel pada beberapa objek. Data memberikan keterangan tentang objek-objek dalam variabel tertentu. Contohnya: Data berat 6 batang besi merupakan keterangan mengenai 6 besi dalam variabel “berat”. Motivasi belajar merupakan keterangan mengenai siswa dalam variabel “motivasi belajar”, dan sebagainya. Keterangan itu diwujudkan dalam bentuk angka maupun simbol.

Data mempunyai peran yang amat penting di dalam penelitian karena:

1. Data mempunyai fungsi sebagai alat uji pertanyaan atau hipotesis penelitian.
2. Kualitas data sangat menentukan kualitas dari hasil penelitian. Artinya hasil penelitian sangat bergantung pada kualitas data yang sukses dikumpulkan. Namun begitu, kualitas data yang abik belum tentu hasil penelitiannya baik pula. Hasil penelitian selain dipengaruhi oleh kualitas data yang berhasil dikumpulkan juga dipengaruhi oleh ketepatan dan keakuratan analisis data yang dilakukan. Kualitas data bergantung pada kualitas data instrumen yang digunakan guna pengumpulan data. Kualitas instrumen pengumpulan data berhubungan dengan validitas dan reliabilitas.

Berdasarkan sifatnya data dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka.³⁴ Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: Sejarah singkat berdirinya, letak geografis obyek, Visi dan Misi, struktur organisasi, keadaan pegawai.
2. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka.³⁵ Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: Jumlah Pegawai, jumlah sarana dan prasarana, dan hasil angket.

Dalam buku yang berbeda Sugiyono juga mengartikan, penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme,

³³ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta. 2009, hal. 5.

³⁴ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakesarasin, 1996, hal. 2.

³⁵ Sugiyono, *Statistik untuk Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 15.

digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.³⁶

Dalam penelitian ini sifat data yang akan dipakai adalah dengan sifat data kuantitatif yang termasuk kedalam data *interfal* yaitu data hasil pengukuran yang dapat diurutkan berdasarkan kriteria tertentu yang didapatkan melalui *kuisisioner* dengan *skala Likert* dengan alternative jawaban yang diberi skor yang ekuivalen/setara dengan skala interval, misalnya: skor (5) untuk jawaban “Sangat Setuju”, skor (4) untuk jawaban “Setuju” skor (3), untuk jawaban “Ragu-ragu”, skor (2) untuk jawaban “Tidak Setuju”, skor (1) untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju” atau skor (5) untuk jawaban “Selalu”, skor (4) untuk jawaban “Sering” skor (3), untuk jawaban “Kadang-kadang”, skor (2) untuk jawaban “Pernah”, skor (1) untuk jawaban “Tidak Pernah”.

G. Sumber Data

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contoh data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, data hasil wawancara atau observasi langsung peneliti dengan narasumber. Contoh data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi yang sudah ada berupa hasil penilaian akhlak siswa, absensi, nilai raport, data yang diperoleh dari majalah, dan lain sebagainya.

Sumber data berasal dari angket yang disebarakan kepada seluruh jumlah guru yang menjadi *sample* dalam penelitian ini.

H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, langkah pengumpulan data adalah satu tahap yang sangat menentukan terhadap proses dan hasil penelitian yang akan dilaksanakan tersebut. Kesalahan dalam melaksanakan pengumpulan data dalam satu penelitian, akan berakibat langsung terhadap proses dan hasil suatu penelitian.

Kegiatan pengumpulan data pada prinsipnya merupakan kegiatan penggunaan metode dan instrumen yang telah ditentukan dan diuji validitas dan reliabilitasnya. Secara sederhana, pengumpulan data diartikan sebagai proses atau kegiatan yang dilakukan peneliti untuk

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007, hal. 14.

mengungkap atau menjangring berbagai fenomena, informasi atau kondisi lokasi penelitian sesuai dengan lingkup penelitian. Dalam prakteknya, pengumpulan data ada yang dilaksanakan melalui pendekatan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dengan kondisi tersebut, pengertian pengumpulan data diartikan juga sebagai proses yang menggambarkan proses pengumpulan data yang dilaksanakan dalam penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Pengumpulan data, dapat dimaknai juga sebagai kegiatan peneliti dalam upaya mengumpulkan sejumlah data lapangan yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian (untuk penelitian kualitatif), atau menguji hipotesis (untuk penelitian kuantitatif).

Teknik pengumpulan data sangat ditentukan oleh metodologi penelitian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Dalam penelitian kualitatif dikenal teknik pengumpulan data: observasi, *focus group discussion* (FGD), wawancara mendalam (*indent interview*), dan studi kasus (*case study*). Sedangkan dalam penelitian kuantitatif dikenal teknik pengumpulan data: angket (*questionnaire*), wawancara, dan dokumentasi.

Beberapa teknik pengumpulan data secara umum:

1. *Observasi* (pengamatan)

Nasution menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.³⁷ Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.

2. *Questioner* (Kuesioner/Angket)

Questioner disebut pula angket atau *self administrated questioner* adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengirimkan suatu daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi.

3. *Interview* (Wawancara)

Wawancara adalah suatu tanya jawab secara tatap muka yang dilaksanakan oleh pewawancara dengan orang yang diwawancarai untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

4. *Document* (Dokumen)

Dokumen adalah merupakan catatan peristiwa yang telah lalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang lainnya. Dokumen yang berbentuk tulisan, misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa, film, video, CD, DVD, *cassete*, dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, karya lukis, patung naskah, tulisan, prasasti dan lain sebagainya.

³⁷ Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1992, hal. 53.

Secara interpretatif dapat diartikan bahwa dokumen merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat merupakan catatan anekdot, surat, buku harian dan dokumen-dokumen. Dokumen kantor termasuk lembaran internal, komunikasi bagi publik yang beragam, file pegawai, diskripsi program dan data statistik pengajaran. Nasution menjelaskan bahwa:” ada sumber yang non manusia (non *human resources*), antara lain adalah dokumen, foto dan bahan statistik.³⁸

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner dengan lima pilihan jawaban. Skor (5) untuk jawaban “Sangat Setuju”, skor (4) untuk jawaban “Setuju” skor (3), untuk jawaban “Kurang Setuju”, skor (2) untuk jawaban “Tidak Setuju”, skor (1) untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju” atau skor (5) untuk jawaban “Selalu”, skor (4) untuk jawaban “Sering” skor (3), untuk jawaban “Kadang-kadang”, skor (2) untuk jawaban “Pernah”, skor (1) untuk jawaban “Tidak Pernah”

Pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data tentang manajemen pendidik, gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kepuasan kerja guru.

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

a. Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

1) Definisi Konseptual Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan Kerja Guru yaitu perasaan yang dimiliki seorang guru terhadap pekerjaannya.

2) Definisi Operasional Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja adalah penilaian guru terhadap pekerjaannya mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk merasakan, memahami, serta mengendalikan nalar yang muncul dari dalam dirinya yang di ukur menggunakan instrumen penilaian yang terkait dengan indikator: a) kepuasan terhadap pekerjaan; b) kepuasan terhadap atasan; c) rekan kerja; d) kebijakan lembaga.

3) Skor Teoritik Kepuasan kerja guru

Skor teoritik kepuasan kerja guru adalah skor total yang diperoleh dari responden yang memberikan jawaban terhadap instrumen kepuasan kerja guru. Instrument berupa kuesioner sebanyak 30 butir pernyataan dengan lima skala, sehingga skor

³⁸ Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, ..., hal. 56.

variabel kepuasan kerja guru memiliki rentang skor teoritik antara 30 sampai dengan 150.

4) Kisi-kisi Instrumen Kepuasan kerja guru

Kisi-kisi instrumen merupakan pedoman atau panduan dalam merumuskan pernyataan-pernyataan instrumen yang diturunkan dari variabel penelitian. Sebelum instrumen penelitian disusun, perlu dibuat dulu kisi-kisi penyusunan instrumen tersebut. Rincian atau penguraian variabel diambil dari definisi operasional yang menggambarkan keadaan, kegiatan atau perilaku terukur dan dapat diamati dalam bentuk butir-butir indikator dari keadaan tersebut.

Kisi-kisi instrumen dibuat dalam bentuk matrik atau tabel yang berisi variabel, indikator, aspek, nomor butir dan jumlah. Adapun kisi-kisi dan penyebaran pernyataan untuk instrumen variabel kepuasan kerja guru adalah:

Tabel III. 2
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

Variabel	Aspek	Indikator	No butir	Jumlah
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan	- Kesesuaian dengan tugas	1,2,3	3
		- Adanya pengakuan	4,5	2
		- memecahkan masalah pekerjaan dan memberikan inovasi	6,7	2
	Kepuasan terhadap atasan	- penilaian kerja	8,9,10	3
		- supervisi	11,12	2
		- memberikan jalan keluar/solusi	13,14,15	3

	Kebijakan lembaga	- penempatan	16,17	2
		- honor dan jaminan	18,19	2
		- karir	20,21	2
	Rekan kerja	- Team work	22,23	2
		- Budaya kerja	24,25	2
	Pembinaan dan bimbingan	- Pelatihan	26,27	2
		- KKG	28,29	2
		- Rapat guru	30	1
	Jumlah			

b. Variabel Manajemen Pendidik (X_1)

1) Definisi Konseptual Manajemen Pendidik

Manajemen Pendidik yaitu berbagai metode atau cara pengelolaan lembaga sekolah dalam perencanaan, perekrutan, penempatan, pemberian kompensasi, pembinaan dan pengembangan, penilaian dan pelepasan dan pemberhentian para pendidik atau guru dalam melakukan kegiatan di sekolah hingga mencapai tujuan bersama.

2) Definisi Operasional Manajemen Pendidik

Manajemen Pendidik adalah penilaian guru terhadap kebijakan yang telah dijalankan mengenai metode atau cara pengelolaan yang diterapkan dalam merekrut, menempatkan, mengatur para pendidik yang di ukur menggunakan instrumen penilaian yang terkait dengan indikator manajemen.

3) Skor Teoritik Manajemen Pendidik

Skor teoritik Manajemen Pendidik adalah skor total yang diperoleh dari responden yang memberikan jawaban terhadap instrumen manajemen pendidik. Instrument berupa kuesioner sebanyak 30 butir pernyataan dengan lima skala, sehingga skor variabel pola asuh orang tua memiliki rentang skor teoritik antara 30 sampai dengan 150.

4) Kisi-kisi Instrumen Manajemen Pendidik

Kisi-kisi instrumen merupakan pedoman atau panduan dalam merumuskan pernyataan-pernyataan instrumen yang diturunkan dari variabel penelitian. Sebelum instrumen

penelitian disusun, perlu dibuat dulu kisi-kisi penyusunan instrumen tersebut. Rincian atau penguraian variabel diambil dari definisi operasional yang menggambarkan keadaan, kegiatan atau perilaku terukur dan dapat diamati dalam bentuk butir-butir indikator dari keadaan tersebut. Kisi-kisi instrumen dibuat dalam bentuk matrik atau tabel yang berisi variabel, indikator, aspek, nomor butir dan jumlah.

Tabel III.3
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
Variabel Manajemen Pendidik (X₁)

Variabel	Indikator	Aspek	No butir	Jumlah
Manajemen Pendidik	Pencanaan	- Analisis kebutuhan, - Analisis pekerjaan, - Analisis jabatan	1,2,3,	3
	Perekrutan dan penempatan	- Persyaratan guru, rangkaian Seleksi guru, penerimaan, dan penempatan guru	4,5,6,7, 8,9,10,11	8
	Kompensasi	Proses pemberian gaji dan tunjangan	12,13,14, 15,16	5
	Pembinaan dan pengembangan	- Mengadakan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan mengajar	17,18,19, 20	4
	Penilaian	- Melakukan penilaian dalam mengajar dan penilaian	21,22,23,24	4

		sikap		
	Pelepasan dan pemberhentian	- Melihat dari hasil penilaian	25,26,27, 28,29,30	6
Jumlah				30

c. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X₂)

1) Definisi Konseptual Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah yaitu sekumpulan sikap yang melandasi perilaku kebiasaan keseharian yang dipraktikkan oleh kepala sekolah kepada guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari

2) Definisi Operasional Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah adalah penilaian guru terhadap kepala sekolah mengenai perilaku, kebiasaan keseharian dan gaya yang dipraktikkan oleh kepala sekolah sekolah yang di ukur menggunakan instrumen penilaian yang terkait dengan indikator: a) Gaya mendikte (*Telling*), b) Gaya Menjual (*Selling*), c) Gaya melibatkan diri (*Participating*), d) Gaya mendelegasikan (*Delegating*)

3) Skor Teoritik Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Skor teoritik Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah adalah skor total yang diperoleh dari responden yang memberikan jawaban terhadap instrument Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah. Instrument berupa kuesioner sebanyak 30 butir pernyataan dengan lima skala, sehingga skor variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki rentang skor teoritik antara 30 sampai dengan 150.

4) Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Kisi-kisi instrumen merupakan pedoman atau panduan dalam merumuskan pernyataan-pernyataan instrumen yang diturunkan dari variabel penelitian. Sebelum instrumen penelitian disusun, perlu dibuat dulu kisi-kisi penyusunan instrumen tersebut. Rincian atau penguraian variabel diambil dari definisi operasional yang menggambarkan keadaan,

kegiatan atau perilaku terukur dan dapat diamati dalam bentuk butir-butir indikator dari keadaan tersebut.

Kisi-kisi instrumen dibuat dalam bentuk matrik atau tabel yang berisi variabel, indikator, aspek, nomor butir dan jumlah.

Tabel III.4
Kisi-kisi Instrumen Penelitian
Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X₂)

Variabel	Indikator	Aspek	No butir	Jumlah
Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	Gaya mendikte (<i>Telling</i>)	Memberitahukan tugas, memberikan penjelasan terkait tugas yang dikerjakan	1,2,3,4,5,6,7	
	Gaya Menjual (<i>Selling</i>)	minta pendapat, Melibatkan bawahan dalam keputusan, melibatkan bawahan dalam pelaksanaan kegiatan.	8,9,10,11,12,13	
	Gaya melibatkan diri (<i>Participating</i>)	Mengarahkan bawahan, memberikan kepercayaan, membimbing bawahan.	14,15,16,17,18,19	
	Gaya mendelegasikan (<i>Delegating</i>)	mberikan tanggung jawab kepada bawahan, memberikan bantuan	20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30	
			Jumlah	30

I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian

a. Uji Coba Instrumen Penelitian

Dua hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penelitian, adalah “kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data”.³⁹ Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan *validitas* dan *reliabilitas* instrumen. Sedangkan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa angket (*kuesioner*), maupun tes. Oleh karena itu, sebelum instrumen tersebut digunakan dalam penelitian yang sebenarnya dilakukan kalibrasi dan uji coba (*try out*) untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen tersebut.

Apabila hasil uji coba (*try out*) ditemukan ada item instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel, maka instrumen tersebut perlu diperbaiki atau dibuang. Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian sebenarnya setelah dilakukan uji coba dan dianalisis tingkat validitas dan reliabilitasnya, maka kemungkinan jumlah itemnya berkurang atau tetap, hanya yang tidak valid diganti.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpul data untuk variabel Y, X₁, X₂ menggunakan angket (*kuesioner*) yang masing-masing variabel dikembangkan ke dalam 35 butir pernyataan, Variabel Y, X₁ dan X₂ angket dibuat dalam bentuk pernyataan dengan kemungkinan dengan skala likert 5 alternatif jawaban. Selanjutnya instrumen penelitian tersebut diuji cobakan kepada 15 sampel guru Sekolah Menengah Pertama Darojaatul Uluum Depok Jawa Barat.

Uji coba instrumen memiliki tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen. Valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (sahih). Sedangkan reliabel artinya bahwa instrumen tersebut memiliki tingkat konsistensi (keajegan) yang baik, sehingga apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama maka akan menghasilkan data yang sama.

b. Kalibrasi Instrumen Penelitian

Berdasarkan data hasil uji coba instrumen, maka langkah selanjutnya dilakukan kalibrasi Instrumen. Kalibrasi adalah proses pengecekan dan pengaturan akurasi dari alat ukur (instrumen) dengan cara membandingkan hasil pengukuran dengan standar/tolak ukur baku. Kalibrasi diperlukan untuk memastikan bahwa hasil pengukuran

³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, 2010, hal. 305.

yang dilakukan akurat dan konsisten artinya instrumen tersebut memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Validitas instrumen dapat diukur dengan cara membandingkan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total melalui teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Instrumen dinyatakan valid jika koefisien korelasi hasil perhitungan lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Sedangkan reliabilitas instrumen dapat diukur dengan menggunakan rumus *AlphaCronbach*. Instrumen dapat dikatakan reliabel (*ajeg/konsisten*) jika memiliki tingkat koefisien reliabilitas $\geq 0,70$.

1) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Kepuasan kerja Guru (Y)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel kepuasan kerja guru (Y) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka hasilnya dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen berikut ini:

Tabel III.5
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

No. Soal	Koefisien korelasi	R Tabel	Kesimpulan
1	0,5617	0.2940	Valid
2	0,4674	0.2940	Valid
3	0,6208	0.2940	Valid
4	0,7599	0.2940	Valid
5	0,4616	0.2940	Valid
6	0,6258	0.2940	Valid
7	0,7150	0.2940	Valid
8	0,8555	0.2940	Valid
9	0,7378	0.2940	Valid
10	0,2332	0.2940	Tidak Valid
11	0,7055	0.2940	Valid
12	0,7094	0.2940	Valid
13	0,7108	0.2940	Valid
14	0,6772	0.2940	Valid

15	-0,3191	0.2940	Tidak Valid
16	0,8437	0.2940	Valid
17	0,5364	0.2940	Valid
18	0,4316	0.2940	Valid
19	0,4139	0.2940	Valid
20	0,6267	0.2940	Valid
21	0,6683	0.2940	Valid
22	0,7212	0.2940	Valid
23	0,7927	0.2940	Valid
24	0,6954	0.2940	Valid
25	0,6199	0.2940	Valid
26	0,7828	0.2940	Valid
27	0,8000	0.2940	Valid
28	0,8002	0.2940	Valid
29	0,5432	0.2940	Valid
30	0,7698	0.2940	Valid
31	0,7659	0.2940	Valid
32	0,7839	0.2940	Valid
Hasil dari uji realibilitas menunjukkan bahwa jumlah varian 17,200, varian total 196,613, maka <i>Indeks Realibilitas = 0,9419</i>			<i>Reliabel</i>

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel III.5 di atas, maka dari 32 item pernyataan instrumen variabel kepuasan kerja guru ***ada dua item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 10 dan nomor 15. Kedua item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 30 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

2) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Manajemen Pendidik (X₁)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel manajemen pendidik (X₁) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka

hasilnya dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel III.6
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Manajemen Pendidik (X_1)

No. Soal	Koefisien korelasi	R Tabel	Kesimpulan
1	0,4989	0.2940	Valid
2	0,5070	0.2940	Valid
3	0,6053	0.2940	Valid
4	0,6537	0.2940	Valid
5	0,3612	0.2940	Valid
6	0,4362	0.2940	Valid
7	0,6152	0.2940	Valid
8	0,3176	0.2940	Valid
9	0,5273	0.2940	Valid
10	0,5627	0.2940	Valid
11	0,5072	0.2940	Valid
12	0,6589	0.2940	Valid
13	0,3279	0.2940	Valid
14	0,2789	0.2940	Tidak Valid
15	0,3550	0.2940	Valid
16	0,4382	0.2940	Valid
17	0,6005	0.2940	Valid
18	0,6158	0.2940	Valid
19	-0,0696	0.2940	Tidak Valid
20	0,5446	0.2940	Valid
21	0,6830	0.2940	Valid
22	0,5615	0.2940	Valid
23	0,3916	0.2940	Valid
24	0,5152	0.2940	Valid
25	0,5966	0.2940	Valid
26	0,6661	0.2940	Valid
27	0,6333	0.2940	Valid
28	0,7170	0.2940	Valid
29	0,4790	0.2940	Valid

30	0,3692	0.2940	Valid
31	0,2983	0.2940	Valid
32	-0,0647	0.2940	Tidak Valid
33	0,4392	0.2940	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 69,076, varian total 300,679, maka <i>indeks Reliabilitas = 0,7951</i>			Reliabel

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.6 di atas, maka dari 33 item pernyataan instrumen variabel manajemen pendidik (X_1) *ada tiga item pernyataan yang tidak valid*, yaitu item pernyataan nomor 14, 19, 32. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya tetap 30 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

3) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X_2)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka hasilnya dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel III.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah
(X_2)

No. Soal	Koefisien korelasi	R Tabel	Kesimpulan
1	0,6020	0.2940	Valid
2	0,7023	0.2940	Valid
3	0,6439	0.2940	Valid
4	0,6647	0.2940	Valid
5	0,4403	0.2940	Valid
6	0,6775	0.2940	Valid

7	0,5779	0.2940	Valid
8	0,4161	0.2940	Valid
9	-0,4302	0.2940	Tidak Valid
10	0,7677	0.2940	Valid
11	0,7120	0.2940	Valid
12	0,7692	0.2940	Valid
13	0,7173	0.2940	Valid
14	0,0456	0.2940	Tidak Valid
15	0,8104	0.2940	Valid
16	0,8024	0.2940	Valid
17	0,8662	0.2940	Valid
18	0,7867	0.2940	Valid
19	0,7589	0.2940	Valid
20	0,8069	0.2940	Valid
21	0,6325	0.2940	Valid
22	0,7129	0.2940	Valid
23	0,7707	0.2940	Valid
24	0,7622	0.2940	Valid
25	0,6569	0.2940	Valid
26	0,6555	0.2940	Valid
27	0,6337	0.2940	Valid
28	0,5398	0.2940	Valid
29	0,3369	0.2940	Valid
30	0,7504	0.2940	Valid
31	0,7787	0.2940	Valid
32	0,5280	0.2940	Valid
Hasil uji reliabilitas yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa, jumlah varian 24,200, varian total 286,936, maka Indeks Reliabilitas = 0,9452			Reliabel

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.7 di atas, maka dari 32 item pernyataan instrumen variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) **ada dua item pernyataan yang tidak valid**, yaitu item pernyataan nomor 9 dan 14. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian

yang sebenarnya tetap 30 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan awal setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data meliputi: mengelompokkan data berdasarkan variabel penelitian, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan analisis atau perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Menurut Sugiyono⁴⁰ terdapat dua macam analisis/statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian, yaitu analisis/statistik deskriptif dan analisis/statistik inferensial. Analisis/statistik inferensial terdiri dari dua bagian yaitu statistik parametrik dan statistik nonparametrik

Untuk menguji hipotesis penelitian, perlu dilakukan analisa data. Tahaapan analisa data meliputi: 1. Mendiskripsikan data untuk setiap variabel penelitian, 2. Melakukan uji persyaratan analisis, 3. Menguji hipotesis.

1. Analisis Deskriptif

Statistika sebagai ilmu yang mempelajari tentang pengumpulan, pengolahan, penyajian, dan analisis data. Kemudian data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, gambar, maupun angka statistik.⁴¹ Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan untuk mencari harga rata-rata, varians, simpangan baku, distribusi frekuensi, modus, mean, median, pembuatan histogram dari skor Y (Kepuasan kerja guru), skor X1 (manajemen pendidik) dan skor X2 (gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah). Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar

⁴⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, ..., hal. 207.

⁴¹ Suparman I.A, *Aplikasi Komputer dalam Penyusunan Karya Ilmiah*, Tangerang: Pustaka Mandiri, 2014, hal. 21.

(*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi

yang disertai grafik histogram dari ketiga variabel penelitian. Mean, median, modus sama merupakan ukuran pemusatan data yang termasuk kedalam *analisis statistika deskriptif*. Namun, ketiganya memiliki kekurangan masing-masing. Untuk mengetahui kegunaannya masing-masing dan kapan kita mempergunakannya, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian analisis statistika deskriptif dan ukuran pemusatan data. *Analisis statistika deskriptif* merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna.

Bambang dan Lina⁴² menjelaskan bahwa upaya penyajian data dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data ke dalam bentuk yang lebih ringkas dan sederhana dan pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran. Deskripsi data yang dilakukan meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (*mean*), modus, dan median. Sedangkan ukuran penyebaran data meliputi ragam (*variance*) dan simpangan baku (*standard deviation*).

a) Mean (nilai rata-rata)

Mean adalah *nilai rata-rata* dari beberapa buah data. Nilai mean dapat ditentukan dengan membagi jumlah data dengan banyaknya data⁴³ *Mean* (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data. Mean suatu data juga merupakan statistik karena mampu menggambarkan bahwa data tersebut berada pada kisaran mean data tersebut. Mean tidak dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data nominal dan ordinal. Berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data.

b) Median (nilai tengah)

Median menentukan letak tengah data setelah data disusun menurut urutan nilainya. Bisa juga disebut nilai tengah dari data-data yang terurut⁴⁴ Simbol untuk median adalah *Me*. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil dan banyak data genap.

⁴² Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, Cetakan ke-7, 2012, hal. 177

⁴³ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, ... hal. 187.

⁴⁴ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, ... hal. 187.

Untuk banyak data ganjil, setelah data disusun menurut nilainya, maka median adalah data yang terletak tepat di tengah.

c) Modus (nilai yang sering muncul)

Modus adalah nilai yang sering muncul, jika kita tertarik pada data frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus. Modus sangat baik bila digunakan untuk data yang memiliki skala kategori yaitu nominal atau ordinal.⁴⁵ Sedangkan data ordinal adalah data kategori yang bisa diurutkan, misalnya kita menanyakan kepada 100 orang tentang kebiasaan untuk mencuci kaki sebelum tidur, dengan pilihan jawaban: selalu (5), sering (4), kadang-kadang(3), jarang (2), tidak pernah (1). Apabila kita ingin melihat ukuran pemusatannya lebih baik menggunakan modus yaitu, jawaban yang paling banyak dipilih, misalnya sering (2). Berarti sebagian besar orang dari 100 orang yang ditanyakan menjawab sering mencuci kaki sebelum tidur.

d) Standar Deviasi dan Varians

Standar deviasi dan varians salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individual terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi atau simpangan baku. Standar deviasi dan varians simpangan baku merupakan variasi sebaran data.⁴⁶ Semakin kecil nilai sebarannya berarti variasi nilai data makin sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya adalah sama.

e) Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk statistik populer yang sederhana sehingga dapat lebih mudah memperoleh gambaran tentang situasi hasil penelitian. Distribusi Frekuensi atau tabel frekuensi adalah suatu tabel yang banyaknya kejadian atau frekuensi didistribusikan ke dalam kelompok-kelompok (kelas-kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- 1) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi dari data angka, dimana angka yang ada tidak dikelompokkan.

⁴⁵ Suparman I.A, *Aplikasi Komputer dalam Penyusunan Karya Ilmiah*, Tangerang: Pustaka Mandiri, 2014, hal. 26.

- 2) Tabel distribusi frekuensi data kelompok adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan pencaran frekuensi dari data angka, dimana angka-angka tersebut dikelompokkan.
- 3) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambah-tambahkan baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi kumulatif ada dua yaitu tabel distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan kelompok.
- 4) Tabel distribusi frekuensi relatif; tabel ini juga dinamakan tabel persentase, dikatakan “frekuensi relatif” sebab frekuensi yang disajikan di sini bukanlah frekuensi yang sebenarnya, melainkan frekuensi yang ditungkan dalam bentuk angka persenan.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.⁴⁷ Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random.

Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5%, maka taraf kepercayaan 95% dan bila peluang kesalahan 1%, maka taraf kepercayaan 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah “*taraf signifikansi*”.

Menurut Sugiyono⁴⁸ untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, maka harus dilakukan uji normalitas distribusi. Asumsi kedua data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, maka harus dilakukan uji kenormalan. Asumsi ketiga persamaan regresi antara variabel yang

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D dan Penelitian Pendidikan*, Bandung : CV Alfabeta, 2010, hal. 209-210.

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D, dan Penelitian Pendidikan, ...* hal. 210.

dikorelasikan harus linear dan berarti harus dilakukan uji linearitas regresi

a) Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas distribusi galat taksiran data tiap variable (menggunakan SPSS dan Uji Lilliefors), uji homogenitas varians kelompok (menggunakan Uji Barlet dan uji linearitas Persamaan regresi (menggunakan uji regresi SPSS).

b) Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan diterima tidaknya hipotesis yang telah diajukan di atas, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

- 1) Teknik korelasi sederhana; *Pearson Product Moment*⁴⁹ digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara sendiri-sendiri.
- 2) Teknik korelasi ganda⁵⁰ digunakan untuk menguji hipotesis ketiga yakni menguji apakah terdapat hubungan yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan atau bersama-sama.
- 3) Teknik regresi sederhana dan ganda⁵¹ digunakan untuk mengetahui persamaan regresi variabel terikat atas kedua variabel bebas yang diuji baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

3. Langkah-langkah Analisis Hasil Penelitian dengan Menggunakan Soft Ware SPSS Statistik

a. Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis dasar dalam perhitungan statistik, di mana tujuan analisis deskriptif ini untuk mengetahui nilai rata-rata, nilai tengah, nilai yang sering muncul, jumlah, deviasi standar atau simpangan baku, ragam data, selisih nilai tertinggi dengan nilai terendah,

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, dan *Penelitian Pendidikan*, hal. 218.

⁵⁰ Nana Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2000, hal. 106-109.

⁵¹ Nana Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, hal. 69-77.

nilai tertinggi dan juga nilai terendah. Semua itu bisa didapat dan diperoleh menggunakan aplikasi SPSS. Dengan aplikasi tersebut kita juga akan mendapat distribusi frekuensi yang juga disertai grafik histogram.

Adapun langkah-langkah dalam aplikasi SPSS. *Pertama*, Pada memasukkan data yang diperoleh dari penelitian berupa jumlah nilai responden dari masing-masing variabel pada *data view*. *Kedua*, ada beberapa hal yang perlu di atur pada tab *variabel view*. Pada kolom *name* tulislah simbol variable Y, X₁, dan X₂. Adapun pada kolom *decimals*, gantilah dengan angka 0. Setelah itu Pada kolom label tulislah nama variabel. *Ketiga*, Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *descriptive statistic* › *frequencies* › masukan variabel “kepuasan kerja guru”(Y) pada *kotak variable (s)* › *statistics*, ceklis pada kotak kecil: *mean, median, mode, sum, standar deviation, variance, range, minimum, maximum,* › *kontinue* › *OK*. Langkah langkah tersebut dapat dilakukan kembali untuk variabel yang lainnya.⁵²

b. Uji Persaratan Analisis

Untuk melakukan pengujian sebagai persyaratan analisis juga dapat menggunakan SPSS dalam melakukan proses statistik. Adapaun langkah langkahnya sebagai berikut:

1) Uji Linieritas Persamaan Regresi

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dan untuk mengetahui signifikansi penyimpangan dari linieritas hubungan tersebut.⁵³ Langkah-langkah yang dapat ditempuh pada aplikasi SPSS untuk menguji linieritas persamaan regresi yaitu. *Pertama*, memasukkan data penelitian berupa jumlah nilai responden dari masing-masing variabel pada *data view*. Setelah itu ada beberapa hal yang perlu di atur pada tab *variabel view*. Pada kolom *name* tulislah simbol variabel Y, X₁, dan X₂. Adapun pada kolom *decimals*, gantilah dengan angka 0. Setelah itu Pada kolom label tulislah nama variabel.

Kedua, kembali ke *data view*, setelah itu klik *Analyze* › *compare means* › *means* › setelah itu akan muncul kotak dialog. Lalu pindahkan variabel Y ke *dependen variable* dan pindah X ke *independent list*. Pindahan dilakukan dengan memilih variabel yang ingin dipindahkan

⁵² Slamet Riyanto & Aglis Andhita Hatmawan, *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen...* hal. 55.

⁵³ Suparman I.A, *Aplikasi Komputer dalam Penyusunan Karya Ilmiah*, Tangerang: Pustaka Mandiri, 2014, hal. 124.

lalu klik tanda panah biru. Selanjutnya klik tombol options sehingga muncul kotak dialog.

Ketiga, untuk uji linearitas regresi berikan *checklist* pada pilihan *test for linearity*. Jika perhitungan atau output yang diinginkan sudah dipilih maka klik *continue*.⁵⁴ Uji linieritas, yang harus diperhatikan adalah P sig. Jika nilai P sig > 0,05 maka arah regresi dari variabel bebas ke variabel terikat bersifat linier.

2) Uji Normalitas Galat Taksiran

Langkah-langkah yang dapat ditempuh pada aplikasi SPSS untuk menguji linieritas persamaan regresi. *Pertama*, memasukkan data penelitian berupa jumlah nilai responden dari masing-masing variabel pada *data view*. Setelah itu ada beberapa hal yang perlu di atur pada tab *variabel view*. Pada kolom name tuliskan simbol variabel Y X_1 , dan X_2 . Adapun pada kolom decimals, gantilah dengan angka 0. Setelah itu Pada kolom *label* tuliskan nama variabel. *Kedua*, buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *regression* > *linear* > masukan variabel Y pada kotak *dependent* > *variabel X* pada kotak *independent* > *save* > *residuals* ceklis pada kotak kecil: *unstandardized* > *enter* > *OK*. > lihat pada *data view* muncul *resi 1*.⁵⁵ *Ketiga*, klik *Analyze* > *nonparametric* > *test* > *one sample K-S* > masukan *unstandardized* pada kotak *test variable list* > *ceklist normal* > *OK* lihat nilai *Asymp. Sig (2- tailed)* kalau > 0,05 (5%) atau $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ pada taraf kepercayaan/ signifikansi $\alpha = 0,05$ berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal. Kemudian lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 variabel berikutnya.

3) Uji homogenitas Varians

Uji homogenitas varians bertujuan untuk mengetahui apakah variabel *dependent* memiliki varian yang sama dalam setiap kategori variabel *independent*. Langkah-langkah yang dapat ditempuh pada aplikasi SPSS untuk menguji hal tersebut. *Pertama*, memasukkan data penelitian berupa jumlah nilai responden dari masing-masing variabel pada *data view*. Setelah itu ada beberapa hal yang perlu di atur pada tab *variabel view*.

⁵⁴ Putu Ade Andre Payadnya dan Gusti Agung Ngurah Tisna Jayantika. Penelitian Eksperimen Beserta Analisis Statistik dengan SPSS, Yogyakarta: Budi Utama, 2018, hal. 63-68.

⁵⁵ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, ANDI Offset, 2010, hal. 221.

Pada kolom name tulislah simbol variabel Y, X_1 , dan X_2 . Adapun pada kolom *decimals*, gantilah dengan angka 0. Setelah itu Pada kolom label tulislah nama variabel. *Kedua*, Pada tab *data view*, klik *Analyze* > *regression* > *linear*, setelah itu muncul kotak dialog, pada kotak devenden masukan variabel Y, adapun pada kotak *indevenden* masukkan variabel X > *plots* > masukan *SRESID* pada kotak Y dan *ZPRED* pada kotak X > *continue* > *OK*. Setelah gambar muncul. Perhatikan titik-titik yang menyebar baik di atas maupun di bawah sumbu Y. Dapat ditentukan tidak terjadi *heteroskedas* apabila tidak membuat pola tertentu.⁵⁶

4) Uji Hipotesis Penelitian

Langkah-langkah yang dapat digunakan dalam menguji hipotesis penelitian baik untuk korelasi dan regresi dapat dilakukan dengan langkah berikut. *Pertama*, dapat memasukkan data penelitian berupa jumlah nilai responden dari masing-masing variabel pada *data view*. *Kedua*, mengatur beberapa hal pada tab *variabel view*. Pada kolom name tulislah simbol variabel Y, X_1 , dan X_2 . Adapun pada kolom *decimals*, gantilah dengan angka 0. Setelah itu Pada kolom label tulislah nama variabel. *Ketiga*, Lihat data view kembali, klik *analyze* > *correlate* > *bivariate*, selanjutnya akan muncul kotak dialog, pindahkan variabel yang akan dikorelasikan ke kotak variable(s), lalu pilih *pearson, one tailed*, setelah itu ok. Pada kolom perason corelation merupakan nilai koefisien korelasi.⁵⁷

Untuk melihat besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) atau nilai koefisien korelasi dikuadratkan dan sisanya (dari 100%) adalah faktor lainnya. Untuk melihat kecendrungan arah persamaan regresi ($\hat{Y} = a + bX_1$), klik *Analyze* > *regression* > *linear* > masukan variabel Y pada kotak *devenden* > variabel X pada kotak *indevenden* > *OK*. > lihat pada *output Coefficients^a* > nilai constanta dan nilai variabel.

K. Hipotesis Statistik

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proposisi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan/pemecahan persoalan ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut. Hipotesis statistik ialah suatu pernyataan tentang bentuk fungsi suatu variabel atau tentang nilai sebenarnya suatu parameter. Hipotesis juga merupakan dugaan awal akan suatu

⁵⁶ Elcom, *Belajar Kilat SPSS 17*, Yogyakarta: Andi, 2010. hal. 97.

⁵⁷ Ce Gunawan, *Mahir Menguasai SPSS: Mudah Mengolah Data Dengan IBM SPSS Statistic 25*, Yogyakarta: Deepublish, 2018, hal. 170-173.

penelitian sebelum penelitian itu benar-benar diujikan. Suatu pengujian hipotesis statistik ialah prosedur yang memungkinkan keputusan dapat dibuat, yaitu keputusan untuk menolak atau tidak menolakh ipotesis yang sedang dipersoalkan/diujikan.

Hipotesis (atau lengkapnya hipotesis statistik) merupakan suatu anggapan atau suatu dugaan mengenai populasi. Sebelum menerima atau menolak sebuah hipotesis, seorang peneliti harus menguji keabsahan hipotesis tersebut untuk menentukan *apakah hipotesis itu benar atau salah*. H_0 dapat berisikan tanda kesamaan (*equality sign*) seperti $=$, \leq , atau \geq . Bilamana H_0 berisi tanda kesamaan yang tegas (*strict equality sign*) $=$, maka H_a akan berisi tanda tidak sama (*not-equality sign*). Jika H_0 berisikan tanda ketidaksamaan yang lemah (*weak inequality sign*) \leq , maka H_a akan berisi tanda ketidaksamaan yang kuat (*stirct inequality sign*) $>$; dan jika H_0 berisi \geq , maka H_a akan berisi $<$.

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari kata hupo dan thesis. Hupo artinya sementara, atau kurang kebenarannya atau masih lemah kebenarannya. Sedangkan thesis artinya pernyataan atau teori. Karena hipotesis adalah pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya, sehingga istilah hipotesis ialah pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Dengan kata lain, hipotesis adalah taksiran terhadap parameter populasi, melalui data-data sampel. Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi dan ukuran sampel. Dengan demikian hipotesis yang diuji adalah hipotesis nol, karena memang peneliti tidak mengharapkan adanya perbedaan data populasi dengan sampel. selanjutnya hipotesis alternatif adalah lawan hipotesis nol, yang berbunyi ada perbedaan antara data populasi dengan data sampel.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Hipotesis statistik 1*: pengaruh manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru.

H_0 : $\rho_{y,1} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif manajemen

pendidik terhadap kepuasan kerja guru.
 $H_1 : \rho_{y.1} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru.

- b. *Hipotesis statistik 2*: Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

$H_0: \rho_{y.2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

$H_1: \rho_{y.2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

- c. *Hipotesis statistik 3*: pengaruh manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru.

$H_0: \rho_{y.1.3} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru.

$H_1 : \rho_{y.1.3} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru.

L. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di SDIT Darojaatul ‘Uluum, Jl. Arthayasa No.23, rt 04 rw 03 Kelurahan Meruyung, Kecamatan Limo, Kota Depok, Jawa Barat. Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih tujuh bulan, terhitung sejak tanggal 1 Juni sampai dengan 31 Desember 2021

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini disajikan secara rinci tujuh bagian hasil penelitian, yakni: (1) deskripsi objek penelitian, (2) analisis butir data hasil penelitian, (3) analisis deskriptif data hasil penelitian, (4) pengujian persyaratan analisis, (5) pengujian hipotesis penelitian, (6) pembahasan hasil penelitian, dan (7) keterbatasan penelitian.

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Nama Lembaga Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SDIT Darojaatul ‘Uluum. Sebuah lembaga pendidikan dibawah naungan Yayasan Darojaatul ‘Uluum yang mengelola pendidikan tingkat dasar dan menengah berdiri tanggal 05 Pebruari 2009, berkedudukan di Jl. Artayasa No. 23, Kelurahan Meruyung Kecamatan Limo Kota Depok.¹

SDIT Darojaatul Uluum sejak awal pendiriannya diniatkan sebagai lembaga pendidikan yang memadukan pengajaran pengetahuan umum dan pengetahuan agama dengan tujuan menyiapkan generasi masa depan yang beriman dan bertakwa kepada Allah, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cerdas, terampil, kreatif, mandiri, menjadi warga negara demokratis dan memiliki optimisme dalam mencapai masa depan.

¹ Interview, Ulil Amri Kepala SDIT Darojaatul Uluum, Depok, Tanggal 15 juni 2021.

2. Sejarah SDIT Darojaatul Uluum

Kecamatan Limo merupakan wilayah urban yang pertumbuhan penduduknya sangat pesat dan merupakan pemukiman yang beragam dari kelas elite sampai kelas sederhana. Di Kecamatan Limo pula terdapat suatu Masjid Besar yang megah dan terkenal yaitu Masjid Kubah Emas di Meruyung serta terdapat sekolah-sekolah elite yang hanya dapat dijangkau oleh sebagian masyarakat.²

Dengan pertumbuhan penduduk yang sangat pesat, Kecamatan Limo masih membutuhkan sarana dan prasarana pendidikan Islam yang terpadu yaitu memadukan pengajaran pengetahuan umum dan pengetahuan agama terutama untuk kalangan masyarakat sekitar. Berdasarkan kondisi tersebut pelopor yayasan Darojaatul Uluum yaitu Bapak H. Abdullah dan Bapak Drs. H. Achmad Djubaedi, MBA, berinisiatif untuk membentuk Yayasan Pendidikan Islam.

Maka pada tahun 2009 Yayasan Darojaatul Uluum terpanggil untuk mewujudkan dan memadupadankan Pendidikan Islam dengan pendidikan umum dengan mendirikan Sekolah Dasar Islam Terpadu Darojaatul Uluum. Kemudian seiring berjalannya waktu minat dan respon masyarakat atas kehadiran SDIT Darojaatul Uluum sangat baik sehingga bisa terus menjalankan kegiatan pendidikan sampai saat ini dengan keunggulan-keunggulan yang ada.

Sejak berdirinya SDIT Darojaatul Uluum difokuskan untuk meluluskan setiap alumni yang mampu membaca Al-Qur'an, menghafal dan setiap keunggulan berbasis ilmu pengetahuan dan ilmu Al-Qur'an. Hasilnya setiap tahun pada kegiatan loketa siswa SDIT Darojaatul Uluum selalu lolos ke tingkat Provinsi, dan sampai saat ini tradisi itu masih dapat dipertahankan.

3. Visi Sekolah :

- a. Menjadi sekolah dasar Islam yang unggul dan terpercaya dalam rangka menyiapkan generasi masa depan yang hafidz, bertaqwa kepada Allah SWT dan memiliki kesalehan Sosial yang tinggi.

4. Misi Sekolah :

- a. Mengembangkan pendidikan yang bertumpu pada iman dan taqwa (IMTAQ) serta ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK)
- b. Menghasilkan anak didik yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berilmu, cerdas

² Abdullah, selayang Pandang 10 Tahun Yayasan Darojaatul Uluum, Depok: Yayasan Darojaatul Uluum, 2018, hal. 2.

terampil, kreatif, mandiri berani, percaya diri, bertanggungjawab serta memiliki optimism dalam mencapai masa depan

- c. Membekali anak didik dengan pelatihan amaliyah yang sesuai dengan tuntunan Rosulullah SAW dan pembinaan keteladanan, akhlak mulia dan sikap mental yang positif dengan menanamkan sikap dan perilaku Islami, melatih dan membiasakan ibadah, membaca dan memahami alquran
- d. Mewujudkan prestasi akademik anak didik yang komprehensif, berkualitas dan kompetitif.

5. Tujuan

- a. Menyiapkan anak didik, menjadi generasi yang optimis dalam mencapai masa depan, berperilaku Islami, terbiasa beribadah serta tertib, lancar membaca Aquran, dengan baik dan benar serta memahami maknanya, dapat berbahasa Inggris serta menguasai Infirmation Technology (IT)
- b. Menyiapkan anak didik menjadi generasi penerus masa depan yang kreatif dan mandiri seta memiliki kesalehan social yang tinggi
- c. Menyiapkan anak didik agar mampu mengembangkan diri untuk mencapai pendidikan yang lebih tinggi

6. Tanah dan Gedung Sekolah

- a. Luas Tanah : 4500 M²
- b. Status Kepemilikan : Wakaf
- c. Bukti Kepemilikan : Sertifikat
- d. Gedung Terdiri Dari :
 - 1) Ruang Kantor (Kepala Sekolah, Ruang Guru, TU, Ruang Psikolog Kurikulum)
 - 2) Ruang Kelas (18 buah dengan ukuran 7x5)
 - 3) Kamar Mandi/WC (10 Buah)
 - 4) Ruang Perpustakaan
 - 5) Bangku dan Meja (18 Lokal)
 - 6) Ruang Penjaga Sekolah
 - 7) Peralatan Kantor
 - a) 30 set computer beserta printer 7
 - b) Rak buku dan arsip
 - c) Kursi tamu
 - d) Papan white board 18 buah
 - e) Jam dinding 18 buah
 - f) Loker dokumen
 - g) Infocus (8 Buah)
 - h) Sound System
 - i) Berkas dan peralatan administrasi sekolah
 - 8) Perlengkapan Kelas

- a) Papan White board ukuran besar 20 buah
 - b) Penghapus 18 buah
 - c) Spidol
 - d) Meja Guru 18 buah
 - e) Papan Data Siswa
 - f) Papan Mading 10 buah
 - g) Peta Indonesia & Dunia
 - h) Hiasan dinding yang berkaitan dengan pelajaran
- 9) Lapangan Olah Raga
 - 10) Lapangan Upacara
 - 11) Tiang Bendera
 - 12) Aula/Musholla 3 Buah
 - 13) Lapangan Parkir.³

7. Jumlah Siswa

Tabel IV.1
Jumlah siswa

Tahun Pelajaran	2021-2022																		
Kelas	I			II			III			IV			V			VI			Jumlah
Rombel	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	Siswa/i
Jumlah /Kelas	17	17	18	24	22	23	19	18	19	19	19	19	19	19	18	20	19	20	349

8. Data Guru

Tabel IV.2
Data Guru SDIT Darojaatul Uluum

NO	N A M A	L/P	PENDIDIKAN
1	Tri Puji Rahayu, S.P.	P	S-1
2	Dian Santri P.	L	S-1
3	Dikdik Cuandi, S.Ud.	P	S-1
4	Silakhudin, S.Pd.I	P	S-1
5	Susanto, S.Pd.	L	S-1

³ Febya Hanifah, *Buku Induk SDIT Darojaatul Uluum*, Depok: 2021. hal. 15.

6	Isman Rusan F.,S.Pd.	P	S-1
7	Luthfi Akip A., S.Pd.	L	S-1
8	Syukri Ghozali, S.Pd.I.	L	S-1
9	Akhmad Rifa'i, S.Ud.	P	S-1
10	Lina Herlina, S.Pd.	P	S-1
11	Indah Nur Faedah, S.Pd.	P	S-1
12	Divia, S.Pd	P	S-1
13	Muhammad Nur, S.Pd.I.	L	S-1
14	Merryana Rahmawati, S.Pd.	P	S-1
15	Syahrudin, S.Ag.	L	S-1
16	Syam Hariyadi, S.Pd.I.	L	S-1
17	Nitha Agustini, S.Pd	P	S-1
18	Fauzan F., S.S, M.Pd.	L	S-2
19	Ika Hikmawati Salamah, S. Pd.	P	S-1
20	Atik Puji Lestari, S.Pd.	P	S-1
21	Ida Fitriyah, S.Si.	P	S-1
22	Uswatun Hasanah, S.Pd.	P	S-1
23	Zuraidah, S.E., S.Pd	P	S-1
24	Siti Rahmah, S.Pd.	P	S-1
25	Diana Sari, S.Pd.	P	S-1
26	Ahmad Salafi, S.Pd.	L	S-1
27	Hamidah, S.Sos.I. S.Pd	P	S-1
28	Jaenal Mustopa, M.Pd	L	S-2
29	Irfan Abdurrohman	L	SMA
30	Sara Dwi Lestari Putri, S.Sy.	P	S-1
31	Nuriah, S.Pd.I.	P	S-1
32	Ikra Fajarani Sari, S.Pd.I	P	S-1
33	M.Abdul Hamid, S.Pd.I	L	S-1
34	Imron Syafe'I, S.Pd	L	S-1
35	Rismawati, S.Pd.I	P	S-1
36	Amilatussolihah, S.Pd.	P	S-1
37	Nur Baeti, S.Th.I .	P	S-1

38	M. Adlan Fauzi, S.S.I.	L	S-1
39	Febya Hanifah, A. Md.	P	D-3
40	Anggi Restiana Palupi, S.Pd.	P	S-1
41	Joni Siregar	L	SMA
42	Noviana Fazrianti, S.Pd.	P	S-1
43	Mulyana, S.Pd.I	L	S-1
44	Ratih Wulan, S.Pd	P	S-1
45	Faturohman Abdul Ghani	L	SMA

B. Analisis Butir Instrumen Penelitian

Analisis butir dibuat agar dapat mengetahui jawaban responden terhadap masing-masing butir instrument dari setiap variable penelitian, dengan cara melihat persentase jumlah responden yang menjawab terhadap setiap butir instrument, yakni sebagai berikut:

Tabel IV.3
Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian
Variabel Kepuasan Kerja Guru

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Analisis Hasil Penelitian
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Saya melaksanakan tugas yang diberikan dengan senang hati.	27	67	6	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (94%) guru yang menyatakan senang ketika mengerjakan tugas, sedangkan (6%) guru merasa kurang senang saat melaksanakan tugas.

2.	Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya.	24	62	11	2	1	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (86%) guru yang menyatakan bahwa tugas yang diberikan sesuai, sedangkan (14%) guru menganggap tugas tidak sesuai.
3.	Kemampuan dan keahlian saya sesuai dengan tugas saya sebagai guru di sekolah.	42	47	11	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru yang memiliki kemampuan dan keahlian sesuai dengan tugas sebagai guru, sedangkan (11%) guru kurang memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan tugasnya.
4.	Saya merasa puas dengan pengakuan yang diberikan oleh sekolah.	24	58	16	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (82%) guru yang menyatakan puas dengan pengakuan yang diberikan, sedangkan (18%) guru merasa kurang puas dengan pengakuan yang diberikan.
5.	Sekolah sudah memberikan penghargaan kepada guru berprestasi	22	58	16	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (80%) guru yang menyatakan bahwa sekolah sudah memberikan penghargaan

							kepada guru berprestasi, sedangkan (20%) guru menganggap sekolah belum memberikan penghargaan .
6.	Saya dapat memecahkan masalah yang terjadi dikelas.	18	76	6	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (94%) guru dapat memecahkan masalah yang terjadi dikelas, sedangkan (6%) guru tidak dapat memecahkan masalah di kelas.
7.	Ide yang saya berikan mendapat respon baik dari rekan guru di sekolah.	18	64	18	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (82%) guru memberikan ide yang di respon baik oleh rekan guru lainnya, sedangkan (18%) guru tidak memberikan ide yang di respon baik.
8.	Saya puas dengan pola penilaian yang dilakukan pihak sekolah.	24	62	11	3	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (86%) guru yang puas dengan pola penilaian yang dilakukan pihak sekolah, sedangkan (14%) guru tidak puas dengan pola penilaian yang dilakukan.

9.	Dengan penilaian yang dilakukan kepala sekolah, saya dapat mengetahui kualitas saya di mata orang lain.	38	47	15	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (85%) guru yang dapat mengetahui kualitasnya di mata orang lain dengan penilaian kepala sekolah, sedangkan (15%) guru kurang mengetahui kualitasnya setelah penilaian yang dilakukan kepala sekolah.
10.	Saya puas dengan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dan tim manajemen.	29	56	15	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (85%) guru puas dengan supervise yang dilakukan kepala sekolah, sedangkan (15%) guru tidak puas dengan supervisi yang dilakukan.
11.	Supervisi yang dilaksanakan dapat meningkatkan kemampuan saya sebagai guru.	33	56	11	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru yang menyatakan supervisi yang dilaksanakan dapat meningkatkan kemampuan sebagai guru, sedangkan (11%) guru menganggap supervisi tidak dapat meningkatkan kemampuan .

12.	Kepala sekolah dan Tim Manajemen memberikan jalan keluar ketika saya memiliki masalah di sekolah.	22	69	7	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (82%) guru yang menyatakan puas dengan pengakuan yang diberikan, sedangkan (18%) guru merasa kurang puas dengan pengakuan yang diberikan.
13.	Solusi yang diberikan oleh atasan saya sangat membantu.	24	71	5	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (95%) guru yang menyatakan bahwa solusi yang diberikan atasan sangat membantu, sedangkan 5%) guru merasa solusi yang diberikan tidak membantu.
14.	Informasi yang diberikan oleh atasan sesuai dengan harapan dan kebutuhan saya sebagai guru.	16	73	11	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru merasa Informasi yang diberikan oleh atasan sesuai dengan harapan dan kebutuhan, sedangkan (11%) guru menganggap informasi yang diberikan tidak sesuai harapan.

15.	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan posisi saya.	24	53	13	10	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (77%) guru memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan posisinya, sedangkan 23%) guru tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai.
16.	Saya senang dengan jabatan saya saat ini.	40	53	7	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (93%) guru senang dengan jabatan saat ini, sedangkan 7%) guru tidak senang dengan jabatan saat ini.
17.	Saya senang dengan honor yang saya terima saat ini.	7	24	53	16	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (31%) guru senang dengan honor yang diterima, sedangkan 69%) guru tidak senang dengan honor yang diterima.
18	Saya merasa puas dengan jaminan keamanan selama mengajar di sekolah.	18	60	18	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (78%) guru puas dengan jaminan keamanan selama mengajar, sedangkan 22%) guru tidak puas dengan jaminan keamanan selama mengajar.

19.	Saya memiliki karir yang jelas di sekolah ini.	11	44	38	7	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (55%) guru yang menyatakan memiliki karir yang jelas di sekolah, sedangkan (45%) guru kurang memiliki karir yang jelas di sekolah.
20.	Saya memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan profesionalisme sebagai guru.	29	62	2	7	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (91%) guru memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan profesionalisme, sedangkan (9%) guru merasa tidak memiliki kesempatan meningkatkan profesionalisme.
21.	Saya merasa puas dengan teamwork/kerja tim di sekolah.	33	51	11	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (84%) guru puas dengan <i>teamwork</i> di sekolah, sedangkan (16%) guru tidak puas dengan <i>teamwork</i> di sekolah.
22.	Semua guru selalu kompak dalam menjalankan arahan.	31	53	13	3	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (84%) guru selalu kompak dalam menjalankan arahan, sedangkan (16%) guru tidak kompak dalam menjalankan

							arahan
23.	Komunikasi saya dengan guru lain berjalan baik.	38	51	11	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru memiliki komunikasi yang baik dengan guru lainnya, sedangkan 11%) guru kurang memiliki komunikasi yang baik dengan guru lainnya.
24.	Seluruh warga sekolah memiliki komitmen untuk kemajuan sekolah.	31	60	9	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (91%) guru menyatakan seluruh warga sekolah memiliki komitmen untuk kemajuan sekolah, sedangkan 9%) guru menyatakan warga sekolah kurang memiliki komitmen untuk kemajuan sekolah.
25.	Saya merasa puas dengan pelatihan yang diselenggarakan sekolah.	20	56	22	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (76%) guru puas dengan pelatihan yang diselenggarakan sekolah, sedangkan 24%) gurutidak

							puas dengan pelatihan yang diselenggarakan.
26.	Pelatihan yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan para guru.	20	64	11	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (84%) guru yang menyatakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan, sedangkan 16%) guru menyatakan pelatihan yang diselenggarakan tidak sesuai.
27.	KKG dapat membantu saya ketika memiliki kendala dalam mengajar.	42	49	9	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (91%) guru menyatakan KKG dapat membantu ketika memiliki kendala dalam mengajar, sedangkan 9%) guru menyatakan KKG kurang membantu ketika memiliki kendala dalam mengajar.

28.	Saya merasa puas dengan pola KKG yang dilaksanakan selama ini.	24	60	13	3	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (84%) guru yang puas dengan pola KKG yang sudah dilaksanakan, sedangkan 16%) gurutidak puas dengan pola KKG yang dilaksanakan selama ini.
29.	Saya senang dengan rapat yang dijadwalkan sekolah.	18	71	7	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru senang dengan rapat yang dijadwalkan sekolah, sedangkan 11%) guru tidak senang dengan rapat yang dijadwalkan.
30.	Rapat dapat mengevaluasi dan memberi solusi bagi permasalahan guru secara menyeluruh.	38	51	7	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru menyatakan rapat dapat mengevaluasi dan memberi solusi bagi para guru secara menyeluruh, sedangkan 11%) guru menganggap rapat tidak memberikan solusi secara menyeluruh.

Tabel IV. 4
Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian
Variabel Manajemen Pendidik

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Analisis Hasil Penelitian
		Sl	Sr	Jr	Pr	Tp	
1.	Sekolah menganalisis kebutuhan pendidik sebelum membuka lowongan.	62	18	11	9	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (80%) guru yang menyatakan sekolah selalu menganalisis kebutuhan pendidik sebelum membuka lowongan, sedangkan (20%) guru menyatakan sekolah jarang menganalisis kebutuhan pendidik.
2.	<i>Stakeholder</i> menyiapkan jabatan yang akan di isi oleh calon pendidik.	51	24	20	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (75%) guru yang menyatakan <i>stakeholder</i> selalu menyiapkan jabatan yang akan diisi oleh calon pendidik, sedangkan (25%) guru menyatakan <i>stakeholder</i> jarang menyiapkan jabatan yang akan diisi oleh calon pendidik.

3.	Perencanaan rekrutmen pendidik dilakukan dengan melihat jumlah pendidik yang ada dengan peserta didik.	53	27	18	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (80%) responden menyatakan perencanaan rekrutmen pendidik dilakukan dengan melihat jumlah pendidik yang ada dengan peserta didik, sedangkan (20%) responden menganggap tidak demikian .
4.	<i>Stakeholder</i> membuka informasi tentang rekrutmen tenaga pendidik.	47	36	16	1	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (83%) guru yang menyatakan <i>stake holder</i> membuka informasi tentang rekrutmen tenaga pendidik, sedangkan (17%) guru merasa <i>stakeholder</i> tidak pernah membuka informasi rekrutmen.
5.	Persyaratan calon pendidik dibuat dengan indikator yang banyak.	29	33	29	9	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (62%) guru menganggap persyaratan calon pendidik selalu dibuat dengan indikator yang banyak, sedangkan (38%) guru menganggap tidak demikian.

6.	Sekolah memberikan persyaratan kepada calon pendidik yang tidak memberatkan.	36	29	31	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (65%) guru menyatakan sekolah memberikan persyaratan kepada calon pendidik yang tidak memberatkan, sedangkan (35%) guru merasa persyaratan kepada calon pendidik memberatkan
7.	Calon pendidik diseleksi terlebih dahulu sebelum diterima mengajar di sekolah.	80	13	4	3	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (93%) guru merasa calon pendidik diseleksi terlebih dahulu, sedangkan (7%) guru merasa calon pendidik tidak di tes.
8.	Calon pendidik tetap diterima walaupun belum sesuai kriteria kebutuhan karena kesosongan jabatan.	13	36	38	9	4	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (49%) guru menyatakan bahwa calon pendidik tetap diterima walau belum memiliki kriteria yang dibutuhkan, sedangkan (51%) guru menyatakan calon pendidik tidak diterima.

9.	Proses seleksi calon pendidik dilakukan oleh bagian SDM atau Kepala sekolah.	73	22	3	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (95%) guru menyatakan bahwa proses seleksi selalu dilakukan bagian SDM atau kepala sekolah, sedangkan (5%) guru menyatakan tidak selalu.
10.	Tenaga pendidik diterima sebagai karyawan disekolah berdasarkan hasil seleksi.	62	29	7	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (91%) guru menyatakan bahwa tenaga pendidik selalu diterima berdasarkan hasil seleksi, sedangkan (9%) guru menyatakan tidak selalu diterima berdasarkan seleksi.
11.	Ada calon pendidik yang tidak memenuhi kriteria akhirnya tidak diterima sebagai karyawan.	18	29	22	27	4	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (47%) guru menyatakan calon pendidik yang tidak memenuhi kriteria selalu diterima, sedangkan (53%) guru menyatakan walaupun tidak memenuhi kriteria tetap diterima.

12.	Tenaga pendidik ditempatkan berdasarkan latar belakang pendidikan.	27	49	20	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (76%) tenaga pendidik ditempatkan berdasarkan latar belakang pendidikan, sedangkan (24%) tenaga pendidik tidak ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan.
13.	Calon tenaga pendidik tetap diterima walaupun tidak memenuhi kriteria.	2	11	38	27	22	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (13%) responden menyatakan calon tenaga pendidik tetap diterima walau tidak memenuhi kriteria, sedangkan (87%) menyatakan calon pendidik tidak diterima jika belum memenuhi kriteria.
14.	Setiap pendidik mendapatkan gaji yang sama.	9	9	20	9	53	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (18%) guru menyatakan bahwa setiap pendidik mendapatkan selalu gaji yang sama, sedangkan (82%) menyatakan tidak sama.

15.	Sekolah memberikan gaji kepada pendidik berdasarkan masa jabatan.	44	29	18	7	2	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (73%) guru menyatakan bahwa sekolah selalu memberikan gaji berdasarkan masa jabatan, sedangkan (27%) menyatakan gaji yang diberikan tidak selalu berdasarkan masa jabatan.
16.	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	20	31	36	13	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (51%) guru menyatakan bahwa gaji yang diterimanya sesuai dengan pekerjaannya, sedangkan (49%) menyatakan gaji tidak sesuai.
17.	Pendidik mendapat tunjangan sesuai dengan apa yang diharapkan.	16	20	31	18	16	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (36%) guru menyatakan mendapatkan tunjangan sesuai dengan apa yang diharapkan, sedangkan (65%) sisanya menyatakan belum mendapat tunjangan yang sesuai dengan harapan.

18.	Tenaga pendidik mendapatkan tunjangan kesehatan dan jaminan hari tua dari sekolah.	49	18	20	9	4	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (67%) guru menyatakan mendapatkan tunjangan kesehatan dan jaminan hari tua, sedangkan (33%) guru menyatakan tidak mendapatkan jaminan kesehatan
19.	Sekolah memberikan pembinaan kepada pendidik agar dapat meningkatkan kualitasnya.	29	33	31	4	3	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (62%) guru menyatakan sekolah selalu memberikan pembinaan kepada pendidik, sedangkan (38%) lainnya menyatakan sekolah tidak memberikan pembinaan.
20.	Pelatihan yang diberikan oleh lembaga terjadwal dengan pasti.	11	24	49	11	5	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (35%) guru menyatakan pelatihan yang diberikan selalu terjadwal dengan pasti, sedangkan (65%) menyatakan pelatihan tidak terjadwal dengan pasti.
21.	Saya mengikuti pelatihan hanya untuk mengisi absensi kehadiran.	16	36	36	9	3	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (52%) responden menyatakan bahwa selalu mengikuti pelatihan untuk mengisi absensi, sedangkan (48%)

							menyatakan tidak demikian.
22.	Sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk melanjutkan studinya.	78	16	2	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (94%) guru menyatakan bahwasekolah memberikan kebebasan untuk melanjutkan <i>study</i> , sedangkan (6%) sisanya menyatakantidak demikian.
23.	Saya mendapatkan kesulitan dalam mengembangkan kemampuan saya di Darojaatul Uluum.	9	36	27	16	12	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (45%) guru menyatakan selalu mendapatkan kesulitan dalam mengembangkan kemampuan, sedangkan (55%) tidak pernah mendapatkan kesulitan.
24.	Atasan melakukan penilaian kepada tenaga pendidik dalam mengajar.	44	29	22	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (73%) guru menyatakan atasan selalu melakukan penilaian dalam mengajar, sedangkan (27%) menyatakan atasan jarang melakukan penilaian.

25.	Penilaian dilakukan oleh kepala sekolah dan tim manajemen.	58	27	11	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (85%) guru menyatakan bahwa penilaian selalu dilakukan oleh kepala sekolah dan tim, sedangkan (15%) sisanya menyatakan penilaian jarang dilakukan.
26.	Atasan melakukan penilaian untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik.	53	27	16	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (80%) guru menyatakan atasan selalu melakukan penilaian untuk meningkatkan prestasi peserta didik, sedangkan (20%) sisanya menyatakan tidak selalu melakukan penilaian.
27.	Sekolah memberhentikan tenaga pendidik atas kemauan tenaga pendidik sendiri.	16	22	33	27	2	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (38%) guru menyatakan sekolah memberhentikan tenaga pendidik atas kemauan tenaga pendidik sendiri, sedangkan (62%) menyatakan tidak demikian.

28.	Tenaga pendidik yang membuat pelanggaran berat diberhentikan secara tidak hormat.	11	7	22	40	20	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (18%) guru menyatakan tenaga pendidik yang membuat pelanggaran berat diberhentikan secara tidak hormat, sedangkan (82%) menyatakan tidak demikian.
29.	Pendidik diberhentikan karena tidak profesional dalam mengajar.	7	22	31	33	7	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (29%) guru menyatakan pendidik diberhentikan karena tidak profesional dalam mengajar, sedangkan (71%) menyatakan pendidik tidak pernah diberhentikan karena tidak profesional.
30.	Pendidik diberhentikan karena prestasi belajar siswa menurun.	13	31	29	27	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (44%) guru menyatakan bahwa pendidik selalu diberhentikan karena prestasi siswa menurun, sedangkan (56%) menyatakan tidak pernah diberhentikan walaupun prestasi siswa menurun.

Tabel IV. 5
Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian
Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Analisis Hasil Penelitian
		Sl	Sr	Jr	Pr	Tp	
1.	Kepala sekolah memberitahu tugas-tugas yang harus dikerjakan.	60	31	5	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (91%) guru yang menyatakan kepala sekolah memberitahu tugas-tugas yang harus dikerjakan, sedangkan (9%) sisanya menyatakan kepala sekolah jarang memberitahu tugas yang harus dikerjakan.
2.	Kepala sekolah memberikan penjelasan mengenai program yang harus dicapai.	56	33	5	4	2	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru yang menyatakan kepala sekolah memberikan penjelasan mengenai program yang harus dicapai, sedangkan (11%) guru menyatakan kepala sekolah tidak memberikan penjelasan program.

3.	Kepala sekolah menjelaskan rencana kerja yang ada di sekolah.	62	27	4	7	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) kepala sekolah menjelaskan rencana kerja sekolah, sedangkan (11%) responden menganggap tidak demikian .
4.	Kepala sekolah mengharuskan tujuan dan jadwal yang telah ditetapkan harus sesuai visi misi sekolah.	47	33	11	9	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (80%) guru yang menyatakan kepala sekolah mengharuskan tujuan yang telah ditetapkan harus sesuai visi misi sekolah, sedangkan (20%) guru merasa tujuan yang telah ditetapkan tidak sesuai visi misi sekolah .
5.	Kepala sekolah sering mengadakan <i>briefing</i> untuk melakukan pengarahan sebelum pelaksanaan tugas.	56	38	4	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (94%) guru yang menyatakan kepala sekolah sering mengadakan <i>briefing</i> untuk melakukan pengarahan sebelum pelaksanaan tugas, sedangkan (6%) guru merasa kepala sekolah tidak melaksanakan <i>briefing</i> .

6.	Kepala sekolah menetapkan batas waktu kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.	42	40	13	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (82%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menetapkan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan, sedangkan (18%) sisanya merasa tidak menetspkan batas waktu pekerjaan.
7.	Kepala sekolah sering memberitahu guru mengenai pentingnya menyelesaikan tugas tepat waktu.	33	49	13	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (82%) guru menyatakan kepala sekolah selalu memberitahu pentingnya menyelesaikan tugas tepat waktu, sedangkan (18%) sisanya merasa tidak memberitahu.
8.	Kepala sekolah menekankan kepada guru agar masuk tepat waktu.	71	27	0	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (98%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menekankan agar masuk tepat waktu, sedangkan (2%) sisanya merasa tidak terlalu menenankan masuk tepat waktu.

9.	Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu meminta pendapat dari guru-guru.	33	38	24	3	2	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (71%) guru menyatakan kepala sekolah selalu meminta pendapat dari para guru, sedangkan (29%) sisanya menganggap kepala sekolah tidak meminta pendapat
10.	Kepala sekolah mau mendengar dan menerima masukan dari guru-guru.	53	33	9	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (86%) guru menyatakan kepala sekolah selalu mendengar dan menerima masukan guru-guru, sedangkan (14%) sisanya menganggap tidak mau mendengarkan masukan guru-guru.
11.	Kepala sekolah menanyakan kebutuhan yang diperlukan guru dalam menyelesaikan tugas.	40	38	20	0	2	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (78%) guru menyatakan kepala sekolah selalumenanyakan kebutuhan guru dalam penyelesaian tugas, sedangkan (22%) sisanya menganggap tidak menanyakan kebutuhan.

12.	Kepala sekolah selalu melibatkan bawahan dalam pelaksanaan kegiatan.	58	29	7	6	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (87%) guru menyatakan kepala sekolah selalu melibatkan bawahan dalam pelaksanaan kegiatan, sedangkan (13%) sisanya merasa tidak dilibatkan.
13.	Kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan perbaikan kualitas sekolah.	62	29	5	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (91%) guru menyatakan kepala sekolah selalu melibatkan guru-guru dalam perencanaan perbaikan sekolah, sedangkan (9%) sisanya merasa jarang melibatkan guru.
14.	Guru dilibatkan dalam pelatihan agar proses pembelajaran dapat berjalan lebih baik	49	31	16	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (80%) guru menyatakan dilibatkan dalam pelatihan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, sedangkan (20%) sisanya merasa tidak dilibatkan pelatihan.

15.	Kepala sekolah menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang guru perlukan dalam melaksanakan tugas.	31	47	16	4	2	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (78%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menyediakan kebutuhan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas, sedangkan (22%) sisanya merasa tidak menyediakan kebutuhan.
16.	Kepala sekolah menanyakan kondisi para guru.	47	38	11	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (85%) guru menyatakan kepala sekolah selalu memberitahu pentingnya menyelesaikan tugas tepat waktu, sedangkan (15%) sisanya menyatakan tidak menanyakan kondisi.
17.	Kepala sekolah menghadiri acara yang dilaksanakan oleh guru.	47	47	2	4	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (94%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menghadiri acara yang dilaksanakan guru, sedangkan (6%) sisanya menyatakan tidak menghadiri acara.

18.	Kepala sekolah menilai setiap guru untuk dievaluasi.	44	40	11	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (84%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menilai guru untuk dievaluasi, sedangkan (16%) sisanya menyatakan tidak menilai semua guru.
19.	Kepala sekolah menemani para guru setiap ada kegiatan.	31	42	22	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (73%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menemani para guru setiap ada kegiatan, sedangkan (27%) sisanya merasa tidak menemani setiap kegiatan.
20.	Guru-guru diberi mandat untuk mengambil keputusan.	22	33	29	13	3	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (55%) guru menyatakan selalu diberikan mandate untuk mengambil keputusan, sedangkan (45%) sisanya merasa tidak diberi mandate.
21.	Saya diberikan tanggung jawab oleh kepala sekolah agar lebih baik dalam bekerja.	40	33	14	13	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (73%) guru diberikan tanggungjawab agar lebih baik dalam bekerja, sedangkan (27%) sisanya tidak pernah.

22.	Kepala sekolah menerapkan kedisiplinan dan menjunjung harkat martabat guru.	58	40	0	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (98%) guru menyatakan kepala sekolah menerapkan kedisiplinan dan menjunjung tinggi harkat martabat guru, sedangkan (2%) sisanya merasa jarang.
23.	Kepala sekolah melibatkan diri untuk memantau guru ketika sedang mengajar.	18	29	42	11	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (47%) guru menyatakan kepala sekolah selalu melibatkan diri untuk memantau guru ketika sedang mengajar, sedangkan (53%) sisanya merasa tidak memantau guru.
24.	Kepala sekolah memberikan tugas kepada saya karena saya mampu melakukannya.	27	47	16	10	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (74%) guru menyatakan kepala sekolah selalu memberi tugas karena guru yang bersangkutan mampu melakukannya, sedangkan (26%) sisanya tidak diberikan tugas tambahan.

25.	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja baik.	13	40	42	5	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (53%) guru menyatakan kepala sekolah selalu memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja baik, sedangkan (47%) sisanya merasa kepala sekolah tidak memberikan penghargaan.
26.	Kepala sekolah ikut berperan aktif dalam permasalahan yang terjadi di sekolah.	40	49	2	7	2	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (89%) guru menyatakan kepala sekolah selalu berperan aktif dalam permasalahan yang terjadi, sedangkan (11%) sisanya merasa kepala sekolah tidak berperan aktif.
27.	Kepala sekolah menjadikan saya panitia kegiatan atas kehendaknya.	9	36	31	13	11	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (45%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menjadikannya panitia atas kehendaknya, sedangkan (55%) sisanya merasa atas kesepakatan bersama.

28.	Kepala sekolah membantu memberikan solusi agar lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.	31	53	9	4	3	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (84%) guru menyatakan kepala sekolah selalu membantu memberikan solusi agar lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan (16%) sisanya menganggap kepala sekolah tidak memberikan solusi.
29.	Kepala sekolah menjalin komunikasi baik dengan para guru	71	27	0	2	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (98%) guru menyatakan kepala sekolah selalu menjalin komunikasi baik dengan para guru, sedangkan (2%) sisanya menyatakan tidak menjalin komunikasi yang baik.
30.	Kepala sekolah berperan dalam menjalin komunikasi baik dengan komite.	73	24	3	0	0	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat (97%) guru menyatakan kepala sekolah selalu berperan dalam menjalin komunikasi dengan komite, sedangkan (3%) sisanya menyatakan tidak berperan dalam menjalin komunikasi dengan komite.

C. Analisis Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data primer yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor variabel Manajemen Pendidik (X_1), Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X_2) dan Kepuasan Kerja Guru (Y).). Data dari ketiga variabel tersebut penulis peroleh melalui kuesioner dengan *rating scale* dengan nilai angka 1 sampai dengan 5. Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 23 (*Statistical Package for the Social Science*) dan dan Microsoft Excell 2017.

Seiring dengan perkembangan zaman fungsi SPSS sudah diperluas untuk melayani berbagai jenis user seperti untuk proses produksi pabrik, riset ilmu *science*, dan lainnya. Oleh karena itu, kepanjangan SPSS pun berubah menjadi (*Statistical Product and Service Solutions*). SPSS sebagai perangkat pembantu dalam menyajikan statistik deskriptif, sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif antara lain: jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median atau nilai tengah, modus (*mode*) atau nilai yang sering muncul, simpang baku (*standard deviation*), varian (*variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*), jumlah skor (*sum*), banyaknya kelas interval dan panjang kelas interval. Sebagai berikut:

1. Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

a. Data Deskriptif

Data deskriptif ini data yang diperoleh melalui angket (*Google form*) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Kemudian data diolah menggunakan perangkat lunak SPSS 22 (*Statistical Package for the Social Science*) dan dan Microsoft Excell 2016 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel IV.6
Data Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

Statistics		
Kepuasan Kerja Guru		
N	Valid	45
	Missing	0
Rata-rata (Mean)		122.22
Std. Error of Mean		2.005
Nilai Tengah (Median)		121.00
Skor yang sering muncul (Mode)		120

Simpang Baku (Std. Deviation)	13.452
Rata-rata Kelompok (Variance)	180.949
Rentang (Range)	59
Skor Terkecil (Minimum)	89
Skor Terendah (Maximum)	148
Jumlah (Sum)	5500

Dari tabel IV.6 di atas, Skor yang terlihat rata-rata **122.22** dan modus **120** yang jaraknya tidak jauh berbeda. Tampilan lengkap perolehan skor variabel kepuasan kerja guru dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram berikut ini:

Adapun tabel distribusi frekuensi dari tabel kepuasan kerja guru (Y) adalah sebagai berikut:

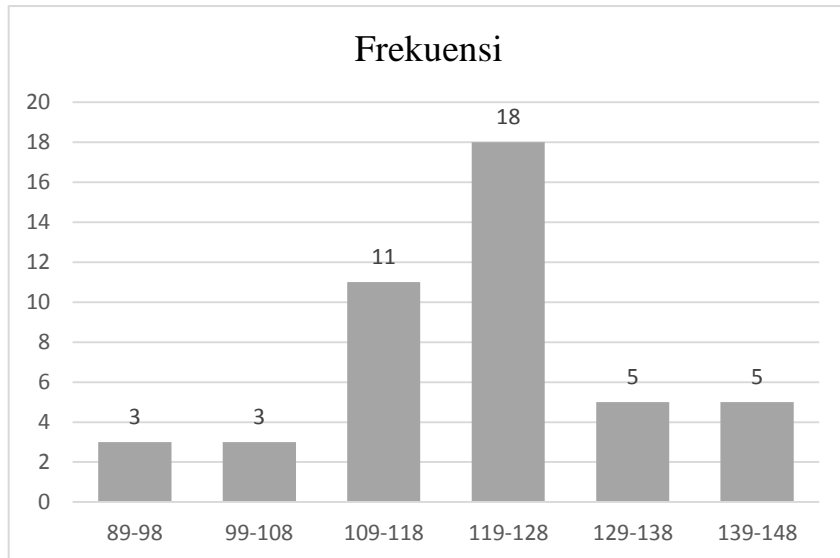
Tabel IV.7
Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja Guru (Y)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
89-98	3	7	7
99-108	3	7	14
109-118	11	24	38
119-128	18	40	78
129-138	5	11	89
139-148	5	11	100
		100	

Berdasarkan tabel diatas, bahwa skor tertinggi frekuensi berada pada kelas interval ke-4 sebesar **40%** yaitu pada rentang skor **119-128** dengan jumlah guru yang memiliki skor frekuensi kepuasan kerja rata-rata 122.22 sebanyak 18 guru (40%), sedangkan yang berada di atas skor rata-rata sebanyak 10 guru (22%) dan di bawah skor rata-rata sebanyak 17 guru (38%). Hal ini berarti bahwa jumlah guru yang memiliki frekuensi persentase kepuasan kerja rata-rata dan di atas rata-rata menunjukkan posisi yang lebih tinggi yaitu sebesar **62%**, yang berarti bahwa kepuasan kerja guru di SDIT Darojaatul Uluum relatif *tergolong tinggi*.

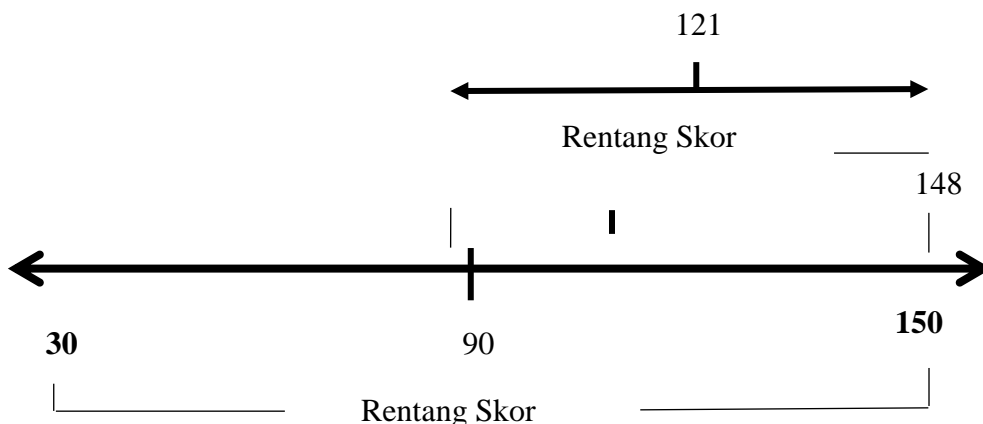
Adapun distribusi skor variabel kepuasan kerja guru (Y) dapat disajikan pada gambar histogram sebagai berikut:

Gambar IV.1
Histogram Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)



Berdasarkan deskripsi statistik data diketahui bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah **120** yang lebih kecil dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar **122,22** hal ini menunjukkan bahwa skor variabel kepuasan kerja guru memiliki kecenderungan sebaran skor yang berbentuk *kurva normal*.

Variabel efektivitas pembelajaran memiliki rentang *skor teoritik* 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90 dan rentang skor empirik antara 91 sampai dengan 139, dengan skor tengah (*median*) empirik **121.00**, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik, sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar IV.2
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

2. Variabel Manajemen Pendidik (X^1)

a. Data Deskriptif

Data deskriptif ini data yang diperoleh melalui angket (*Google form*) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Kemudian data diolah menggunakan perangkat lunak SPSS 23 (*Statistical Package for the Social Science*) dan dan Microsoft Excell 2017 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel IV.8
Data Deskriptif Variabel Manajemen Pendidik (X^1)

Statistics		
Manajemen Pendidik		
N	Valid	45
	Missing	0
Rata-rata (Mean)		111.78
Rata-rata Kesalahan Standar (Std. Error of Mean)		2.368
Nilai Tengah (Median)		114.00
Skor yang sering muncul (Mode)		117
Simpang baku (Std. Deviation)		15.887
Rata-rata kelompok (Variance)		252.404

Rentang (Range)	83
Skor Terkecil (Minimum)	62
Skor Terbesar (Maximum)	145
Jumlah (Sum)	5030

Dari tabel IV.8 di atas, Skor yang terlihat rata-rata **111.78** dan modus **117** yang jaraknya tidak jauh berbeda. Tampilan lengkap perolehan skor variabel manajemen pendidik dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram berikut ini:

Adapun tabel distribusi frekuensi dari tabel manajemen pendidik adalah sebagai berikut:

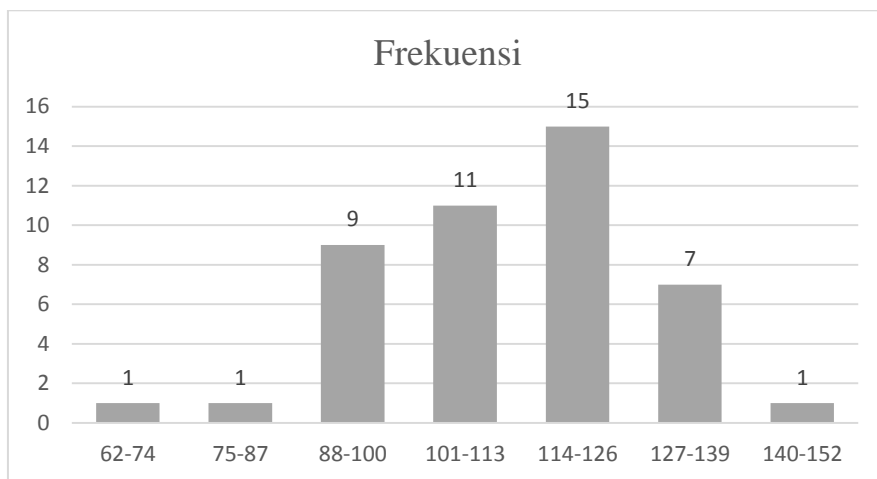
Tabel IV.9
Distribusi Frekuensi Skor Manajemen Pendidik (x^1)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
62-74	1	2	2
75-87	1	2	4
88-100	9	20	24
101-113	11	25	49
114-126	15	33	82
127-139	7	16	98
140-152	1	2	100
	45	100	

Berdasarkan tabel diatas, bahwa skor tertinggi frekuensi berada pada kelas interval ke-5 sebesar **33%** yaitu pada rentang skor **114-126** dengan jumlah guru yang memiliki skor frekuensi manajemen pendidik rata-rata **111.78** sebanyak 11 guru (**25%**), sedangkan yang berada di atas skor rata-rata sebanyak 23 guru (**51%**) dan di bawah skor rata-rata sebanyak 11 guru (**24%**). Hal ini berarti bahwa jumlah guru yang memiliki frekuensi persentase manajemen pendidik rata-rata dan di atas rata-rata menunjukkan posisi yang lebih tinggi yaitu sebesar **76%**, yang berarti bahwa proses manajemen pendidik di SDIT Darojaatul Uluum relatif *tergolong tinggi*.

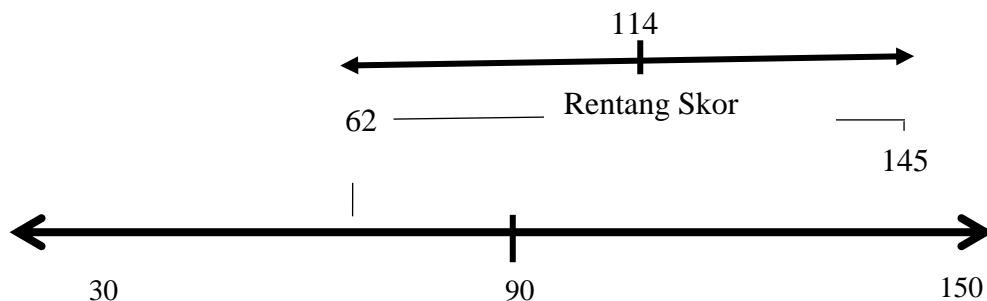
Adapun distribusi skor variabel manajemen pendidik dapat disajikan pada gambar histrogram sebagai berikut:

Gambar IV.3
Histogram Variabel Manajemen Pendidik (X^1)



Berdasarkan deskripsi statistik data diketahui bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah **117** yang lebih kecil dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar **111.78** hal ini menunjukkan bahwa skor variabel manajemen pendidik memiliki kecenderungan sebaran skor yang berbentuk *kurva normal*.

Variabel manajemen pendidik memiliki rentang *skor teoritik* 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90 dan rentang skor empirik antara 62 sampai dengan 145, dengan skor tengah (*median*) empirik **114**, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik, sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut:



Rentang Skor

Gambar IV.4
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Manajemen Pendidik (X^1)

3. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X_2)

a. Data Deskriptif

Data deskriptif ini data yang diperoleh melalui angket (*Google form*) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Kemudian data diolah menggunakan perangkat lunak SPSS 23 (*Statistical Package for the Social Science*) dan dan Microsoft Excell 2017 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel IV.10
Data Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X^2)

Statistics		
Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah		
N	Valid	45
	Missing	0
Rata-rata (Mean)		125.31
Rata-rata kesalahan standar (Std. Error of Mean)		2.570
Nilai Tengah (Median)		128.00
Skor yang sering muncul (Mode)		105
Simpang Baku (Std. Deviation)		17.243
Rata-rata Kelompok (Variance)		297.310
Rentang (Range)		85
Skor Terkecil (Minimum)		62
Skor Terbesar (Maximum)		147
Jumlah (Sum)		5639

Dari tabel IV.10 di atas, Skor yang terlihat rata-rata **125.31** dan modus **105** yang jaraknya tidak jauh berbeda. Tampilan lengkap perolehan skor variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram berikut ini:

Adapun tabel distribusi frekuensi dari tabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sebagai berikut:

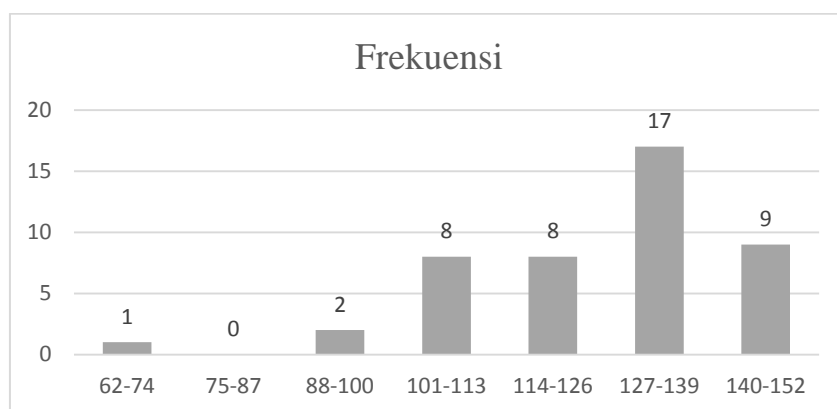
Tabel IV.11
Distribusi Frekuensi Skor Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (x^2)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
62-74	1	2	2
75-87	0	0	2
88-100	2	4	6
101-113	8	18	24
114-126	8	18	42
127-139	17	38	80
140-152	9	20	100
	45	100	

Berdasarkan tabel diatas, bahwa skor tertinggi frekuensi berada pada kelas interval ke-6 sebesar **38%** yaitu pada rentang skor **127-139** dengan jumlah guru yang memiliki skor frekuensi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah rata-rata **125.31** sebanyak **17** guru (**38%**), sedangkan yang berada di atas skor rata-rata sebanyak 26 guru (**58%**) dan di bawah skor rata-rata sebanyak 11 guru (**24%**). Hal ini berarti bahwa jumlah guru yang memiliki frekuensi persentase gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah rata-rata dan di atas rata-rata menunjukkan posisi yang lebih tinggi yaitu sebesar **76%**, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SDIT Darojaatul Uluum relatif *tergolong tinggi*.

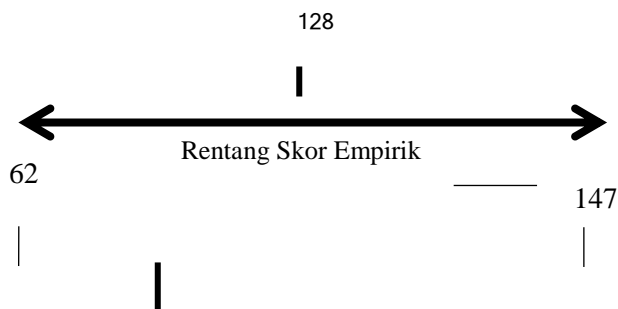
Adapun distribusi skor variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat disajikan pada gambar histogram sebagai berikut:

Gambar IV.5
Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah
(x^2)



Berdasarkan deskripsi statistik data diketahui bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah **105** yang lebih kecil dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar **125.31** hal ini menunjukkan bahwa skor variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki kecenderungan sebaran skor yang berbentuk *kurva normal*.

Variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki rentang *skor teoritik* 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90 dan rentang skor empirik antara 62 sampai dengan 147, dengan skor tengah (*median*) empirik **128**, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik, sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut:



normalitas distribusi galat taksiran adalah galat taksiran (*error*) ketiga variabel harus *berdistribusi normal*, 2) analisis linieritas persamaan regresi (Y atas X_1 , dan Y atas X_2) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan, maka persamaan regresi harus *linier*, dan 3) analisis homogenitas varian yakni varians kelompok ketiga variabel harus *homogen*. Sementara uji independensi kedua variabel bebas tidak dilaksanakan, dengan asumsi kedua variabel bebas tersebut telah independen.

Berikut adalah pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas:

1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran/Uji Kenormalan

Hasil uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel penelitian sebagai berikut ini:

a. Pengaruh manajemen pendidik (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y).

H0: Galat taksiran manajemen pendidik(X_1) dengan kepuasan kerja guru (Y) adalah *normal*

H1: Galat taksiran manajemen pendidik (X_1) dengan kepuasan kerja guru (Y) adalah *tidak normal*

Tabel IV.13
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	11.54225927
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.063
	Negative	-.068
Test Statistic		.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

d. This is a lower bound of the true significance.
--

Dari tabel IV.13 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,200 > 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} 0,068$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah $1,645$ ($Z_{hitung} 0,068 < Z_{tabel} 1,645$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Oleh karena itu dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (Y).

H_0 : Galat taksiran gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) atas kepuasan kerja guru (Y) adalah *normal*

H_1 : Galat taksiran gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) atas kepuasan kerja guru (Y) adalah *tidak normal*.

Tabel IV.14
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	9.37479982
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.089
	Negative	-.109
Test Statistic		.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Dari tabel IV.14 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,200 > 0,05$

(5%) atau Z_{hitung} **0.109** dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah **1,645** (Z_{hitung} **0.109** $<$ Z_{tabel} **1,645**), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 adalah berdistribusi normal.

Adapun rekapitulasi hasil uji normalitas gala taksiran, adalah sebagai berikut:

Tabel IV.15
Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Taksiran	Nilai PSig	α	Z_{hit}	Z_{tab}	Kesimpulan
$\hat{Y} - X_1$	0,200	0.05	0,068	1,645	Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal
$\hat{Y} - X_2$	0,200	0.05	0,109	1,645	Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal
<i>Kriteria: Gala taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal jika: Nilai Psig > 0,05 atau $Z_{hitung} < Z_{tabel}$</i>					

2. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Berhubungan dengan uji linieritas persamaan regresi variabel terikat (Y) atas kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) adalah sebagai berikut ini:

a. Pengaruh Manajemen Pendidik (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y).

$H_0: Y = A + BX_1$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru (Y) atas manajemen pendidik (X_1) adalah *linier*.

$H_1: Y \neq A + BX_1$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru (Y) atas manajemen pendidik (X_1) adalah *tidak linier*.

Tabel IV.16
ANOVA(Y atas X_1)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja Guru * Manajemen Pendidik	Between Groups	(Combined)	6964.444	32	217.639	2.619	.040
		Linearity	2099.933	1	2099.933	25.267	.000
		Deviation from Linearity	4864.512	31	156.920	1.888	.121
	Within Groups		997.333	12	83.111		
	Total		7961.778	44			

Dari tabel IV.16 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_1 menunjukkan nilai P Sig = **0,121** > 0,05 (5%) atau $F_{hitung} = \mathbf{1,888}$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 31 dan dk penyebut 12 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,710 ($F_{hitung} \mathbf{1,888} < F_{tabel} \mathbf{2,470}$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan *linearitas* terpenuhi atau model persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah *linear*.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y).

$H_0: Y = A + BX_2$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) adalah *linier*.

$H_1: Y \neq A + BX_2$, artinya persamaan regresi kepuasan kerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) adalah *tidak linier*.

Tabel IV.17
ANOVA (Y atas X_2)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja Guru *	Between Groups	(Combined)	6720.278	29	231.734	2.800	.020
		Linearity	4094.755	1	4094.755	49.473	.000

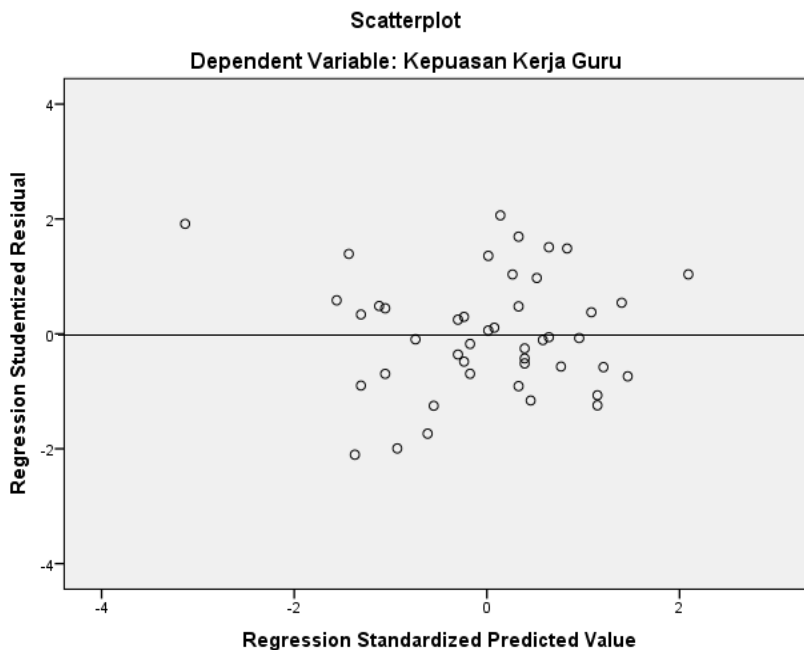
Gaya Kepemimpinan Situasional		Deviation from Linearity	2625.522	28	93.769	1.133	.411
Kepala Sekolah	Within Groups		1241.500	15	82.767		
	Total		7961.778	44			

Dari tabel IV.17 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X2 menunjukkan nilai P Sig = **0,411** > 0,05 (5%) atau Fhitung = **1,133** dan F tabel dengan dk pembilang 28 dan dk penyebut 15 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1.780 (Fhitung **1,133** < Ftabel 2,260), yang berarti H0 diterima dan H1 ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan *linearitas* terpenuhi atau model persamaan regresi \hat{Y} atas X2 adalah *linear*.

3. Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya *homogen*.

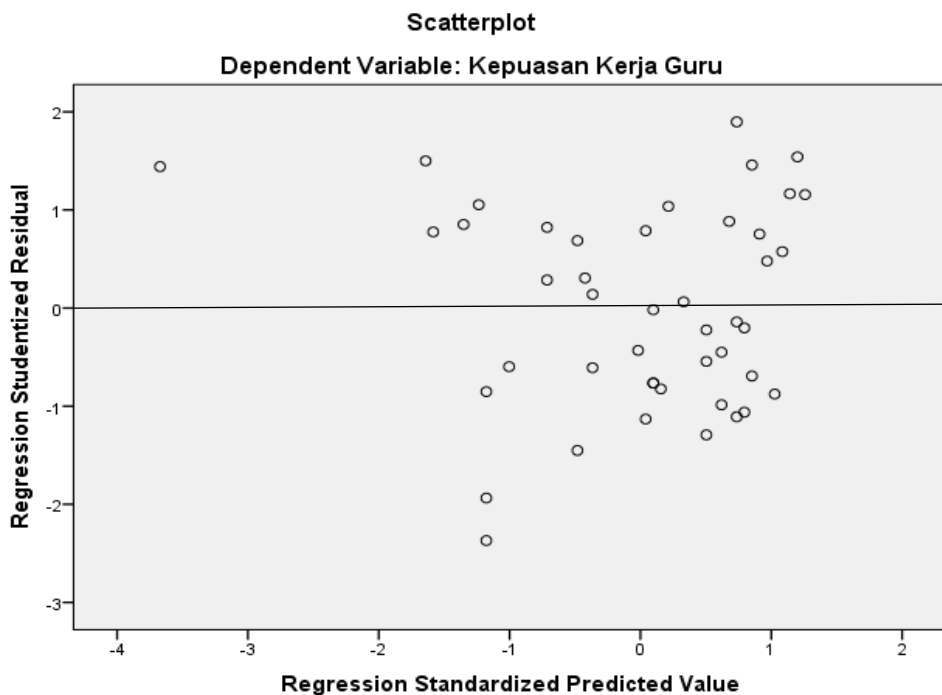
a. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi Kepuasan Kerja Guru (Y) atas Manajemen Pendidik (x^1)



Gambar IV.7 Heteroskedastisitas ($Y-X_1$)

Berdasarkan gambar IV.7 tersebut, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok kepuasan kerja guru (Y) atas manajemen pendidik (x^1) adalah *homogen*.

- b. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi Kepuasan Kerja Guru (Y) atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (x^2)**



Gambar IV.8 Heteroskedastisitas (Y-X₂)

Berdasarkan gambar IV.8 tersebut, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok efektivitas pembelajaran (Y) atas kreativitas dosen (x^2) adalah *homogen*.

E. Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk membuktikan tujuan dari penelitian sebagaimana tertulis pada Bab I, yaitu mengetahui pengaruh manajemen pendidik (x^1) dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (x^2) terhadap kepuasan kerja guru (Y), baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan/bersama-sama. Maka dalam penelitian ini peneliti mengajukan tiga hipotesis yang perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang hubungan (x^1) manajemen pendidik dan (x^2) gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru (Y). Di bawah dijelaskan secara lebih rinci masing-masing hipotesis yang diuji sebagai berikut:

1. Pengaruh manajemen pendidik (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y)

H_0 $\rho_{y1} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru.

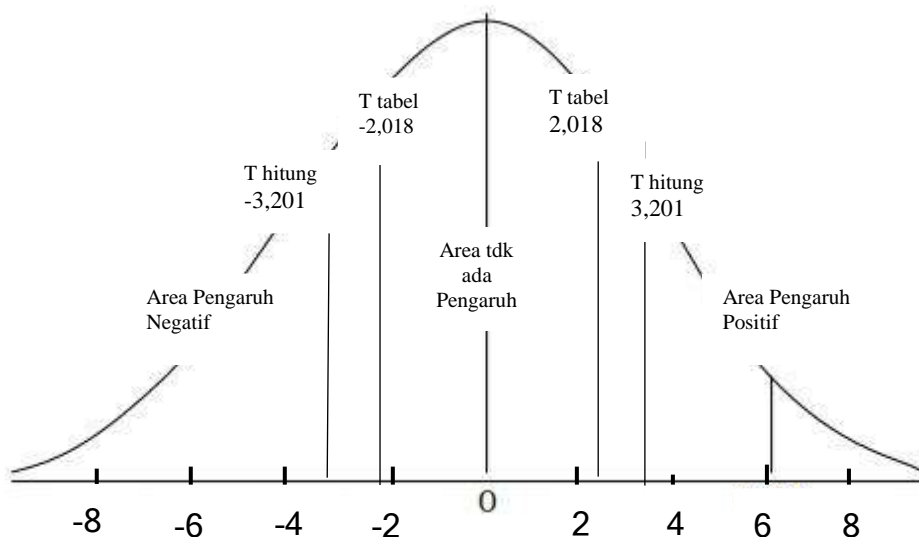
H_1 $\rho_{y1} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru (Y).

Tabel IV.18
Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi Sederhana) (ρ_{y1})

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.013	11.509		4.172	.000
	Manajemen Pendidik	.100	.114	.118	3.201	.004
	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	.503	.105	.645	4.778	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Dari tabel IV.17 tentang pengujian hipotesis ρ_{y1} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) diperoleh nilai Signinifikasi (Sig) variabel manajemen pendidik (X_1) adalah sebesar $0,004 < \text{probabilitas } 0,05$ dan t_{hitung} adalah $3,201 > t_{\text{tabel}} (0,025; 42)$ adalah $2,018$ ($t_{\text{hit}} = 3,201 > t_{\text{tab}} 2,018$). Dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pendidik (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar kurva regresi linear X_1 - Y , yang menunjukkan t hitung sebesar 3,201 terletak di area pengaruh positif.



Gambar IV.9
Kurva Regresi Linier X1-Y

Untuk mengetahui besarnya pengaruh manajemen pendidik (X1) terhadap kepuasan kerja guru (Y) dalam persentase dapat dilihat pada tabel koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel IV.19
Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (ρ_{y1})

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 ^a	.264	.247	11.676
a. Predictors: (Constant), Manajemen Pendidik				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru				

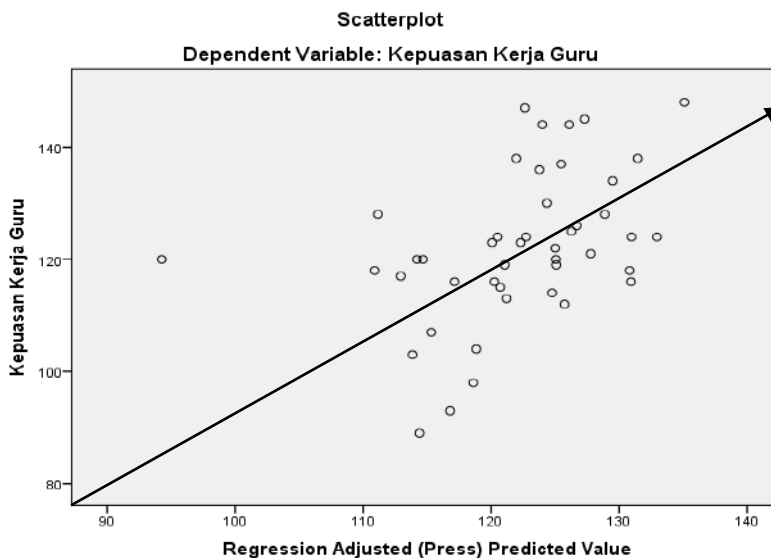
Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = **0,264**, yang berarti bahwa manajemen pendidik memberikan pengaruh dengan kepuasan kerja guru sebesar **26,4%** dan sisanya yaitu **73,6%** ditentukan oleh faktor lainnya.

Tabel IV.20
Kecenderungan Arah Pengaruh (ρ_{v1})

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.617	12.506		5.887	.000
	Manajemen Pendidik	.435	.111	.514	3.925	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, ternyata persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) menunjukkan $\hat{Y} = 73.617 + 0,435 X_1$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor manajemen pendidik akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar **74,052**. Adapun diagram pencar untuk persamaan regresi di atas adalah:



Gambar IV.10 Diagram Pencar
Y atas X1

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (x^2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H0: $\rho_{y2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (x^2) terhadap kepuasan kerja guru (Y).

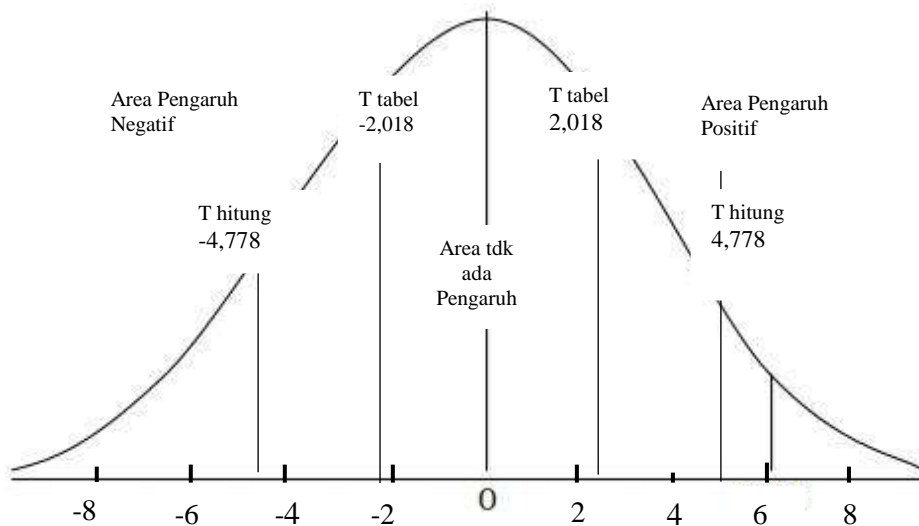
H1: $\rho_{y2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (x^2) kepuasan kerja guru (Y).

Tabel IV.21
Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi Sederhana) (ρ_{y2})

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.013	11.509		4.172	.000
	Manajemen Pendidik	.100	.114	.118	3.201	.004
	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	.503	.105	.645	4.778	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Dari tabel IV.20 tentang pengujian hipotesis ρ_{y2} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) diperoleh nilai Signifikansi (Sig) variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) adalah sebesar $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ dan t_{hitung} adalah $4,778 > t_{\text{tabel}} (0,025; 42)$ adalah $2,018$ ($t_{\text{hit}} = 4,778 > t_{\text{tab}} 2,018$). Dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar kurva regresi linear X_2 -Y, yang menunjukkan t hitung sebesar 4,778 terletak di area pengaruh positif.



Gambar IV.11
Kurva Regresi Linier X2-Y

Tabel IV.22
Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (ρ_{y2})

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.514	.503	9.483
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru				

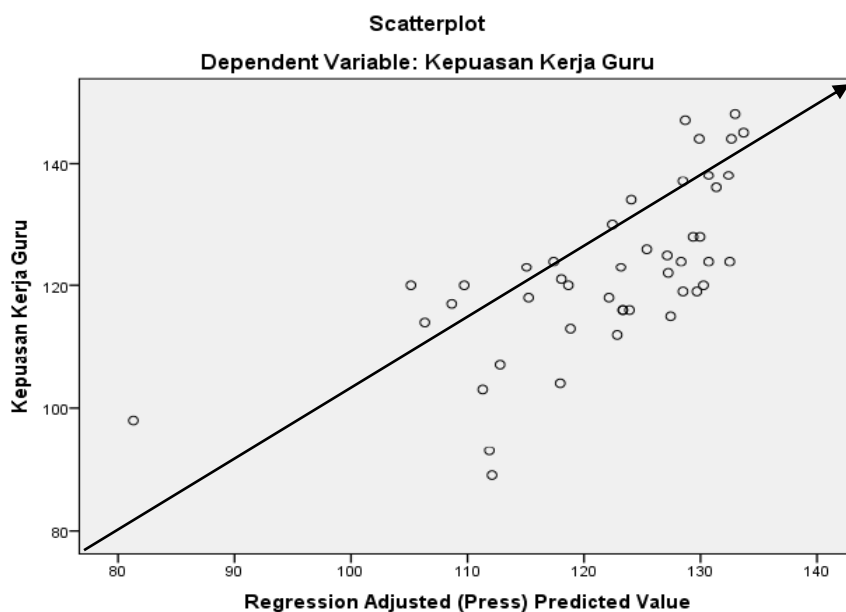
Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = **0,514**, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar **51,4%** dan sisanya yaitu **48,6%** ditentukan oleh faktor lainnya. Adapun arah pengaruh sederhana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, adalah sebagai berikut:

Tabel IV.23
Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) (ρ_{y2})

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	52.113	10.486		4.970	.000
	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	.559	.083	.717	6.748	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru

Arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 52.113 + 0.559 X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah akan berhubungan dengan peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar **52,672**. Untuk memperjelas arah persamaan regresi dapat dilihat diagram pencar berikut:



Gambar IV. 12
Diagram Pencar Persamaan Regesi Y atas X_2

3. Pengaruh Manajemen Pendidik (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

H_0 $\rho_{y1,2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

H_1 $\rho_{y1,2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan hasil uji F simultan dalam analisis regresi linier berganda, melalui SPSS, diperoleh tabel sebagai berikut:

Tabel IV.24
Uji F Simultan Dalam Analisis Regresi Linier Berganda
 X_1, X_2 Terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4164.169	2	2082.084	23.027	.000 ^b
	Residual	3797.609	42	90.419		
	Total	7961.778	44			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru						
b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Manajemen Pendidik						

Berdasarkan tabel IV.23 di atas, tentang hasil uji F diperoleh nilai F_{hitung} 23,027 yang menunjukkan lebih besar dari F_{tabel} 3,230 (F_{hitung} 23,027 > F_{tabel} 3,230) dan nilai signifikansi (Sig) 0,000 < probability 0,05. Dengan demikian, berdasarkan cara pengambilan keputusan untuk uji F (simultan) dalam analisis regresi linier berganda, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel manajemen pendidik (X_1) dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) jika diuji secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y).

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variable manajemen pendidik (X^1) dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X^2) jika diuji secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru (Y) dalam prosentase dapat dilihat pada tabel koefisien determinasi berikut:

Tabel IV.25
Besar Pengaruh (Koefisien Determinasi Ganda) ($\rho_{y1,2}$)

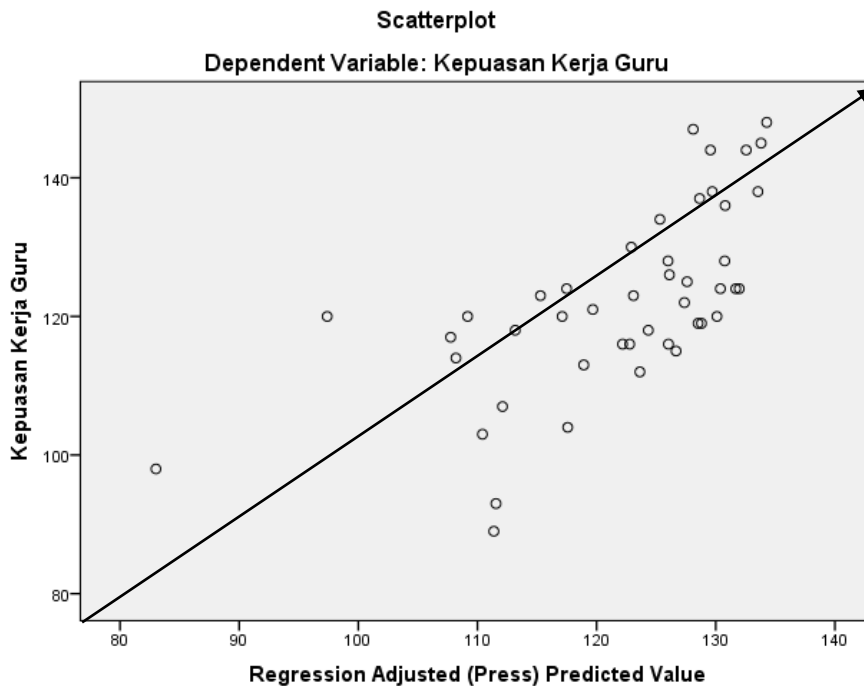
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 ^a	.523	.500	9.509
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Manajemen Pendidik				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru				

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *determinasi* R^2 (*R square*) = 0,523, yang berarti bahwa manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar 52,3% dan sisanya yaitu 47,7 % ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh kepuasan kerja guru atas manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama adalah sebagai berikut:

Tabel IV.26
Arah Pengaruh Koefisien Regresi Ganda ($\rho_{y1,2}$)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.013	11.509		4.172	.000
	Manajemen Pendidik	.100	.114	.118	3.201	.004
	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	.503	.105	.645	4.778	.000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Guru						

Memperhatikan hasil analisis regresi ganda, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 48,013 + 0,100 X_1 + 0,503 X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor signifikan manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama, akan memberi pengaruh terhadap peningkatan skor kepuasan kerja guru, sebesar **48,616**. Untuk memperjelas arah persamaan regresi dapat dilihat diagram pencar berikut:



Gambar IV.13
Diagram Pencar Persamaan Regesi Y atas X_1 dan X_2

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, dapat dibahas dengan cara mengkaji teori-teori yang telah dipaparkan pada bab II, maupun hasil-hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, kemudian memberikan penjelasan apakah hasil penelitian ini nantinya sejalan maupun bertentangan dengan teori-teori sebagaimana yang telah dipaparkan di atas.

1. Analisis Pengaruh Manajemen Pendidik (x^1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel X_1 yaitu manajemen pendidik terhadap variabel Y yaitu kepuasan kerja guru. Hasil pengujian hipotesis ρ_{y1} , menunjukkan nilai Signifikansi (Sig) variabel manajemen pendidik (X_1) adalah sebesar $0,004 < \text{probabilitas } 0,05$ dan t_{hitung} adalah $3,201 > t_{\text{tabel}}$ ($0,025; 42$) adalah $2,018$ ($t_{\text{hit}} = 3,201 > t_{\text{tab}} 2,018$). Dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pendidik (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y).

Besarnya pengaruh ditunjukkan dengan koefisien determinasi R^2 (*R Square*) = $0,264$, yang berarti bahwa manajemen pendidik memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar $26,4\%$ dan sisanya yaitu $73,6\%$ ditentukan faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi linier sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linier sederhana (*understandarized coefficients B*) $\hat{Y} = 73.617 + 0,435 X_1$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor manajemen pendidik, akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar $74,052$.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah manajemen pendidik dan kepuasan kerja guru, seperti penelitian yang dilakukan oleh Yustinus Y,⁴ dengan judul Pengaruh Manajemen Pendidik dan Tunjangan Khusus Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 3, Daerah Perbatasan dan Terpencil di Kabupaten Sintang. Hasil

⁴ Yustinus Y, "Pengaruh Manajemen Pendidik dan Tunjangan Khusus Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP, SMA Daerah Perbatasan dan Terpencil di Kabupaten Sintang", *Tesis*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka, 2016, hal. 124.

penelitian menunjukkan variable manajemen pendidik berpengaruh 65,9 % terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian dilakukan terhadap sekolah negeri yang hampr seluruh guru berstatus PNS yang mempunyai gaji tetap dari pemerintah dan kesejahteraan lain dari sekolah. Hal ini yang membedakan dengan penelitian ini yang dilakukan pada sekolah swasta dan memberikan pengaruh manajemen pendidik terhadap kepuasan kerja guru sebesar 26,4%.

Hasil temuan tersebut, memberikan penguatan terhadap teori yang dikemukakan Robbin yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai efek besar terhadap kinerja dan akan meningkatkan produktivitas. Faktor-faktor yang mendorong timbulnya kepuasan kerja banyak sekali yang bertumpu pada proses manajemen pendidik di suatu lembaga pendidikan. Sergiovani juga mengatakan bahwa kepuasan kerja guru merupakan salah satu dimensi ukuran keefektifan sekolah. Oleh karena itu pihak lembaga pendidikan yang mengatur tentang proses manajemen pendidik dari awal perencanaan sampai kepada proses pembimbingan pendidik atau bahkan sampai kepada pemberhentian pendidik di lembaganya, hendaklah memperhatikan kepuasan kerja guru agar keefektifan organisasi sekolah dapat diwujudkan secara menyeluruh dan terpadu. Dengan demikian memahami konsep kepuasan kerja, juga perlu bagi suatu lembaga pendidikan yang diharapkan dapat membina dan memberikan kepuasan kepada guru, karena kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk bagi keamanan dan kenyamanan dalam bekerja.

2. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (x^2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel X^2 yaitu gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap variabel Y yaitu kepuasan kerja guru. Hasil pengujian hipotesis ρ_{y2} , menunjukkan nilai Signinifikasi (Sig) variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) adalah sebesar $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ dan t_{hitung} adalah $4,778 > t_{\text{tabel}} (0,025; 42)$ adalah $2,018$ ($t_{\text{hit}} = 4,778 > t_{\text{tab}} 2,018$). Dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X^2) terhadap kepuasan kerja guru (Y).

Besarnya pengaruh ditunjukkan dengan koefisien determinasi $R^2(R \text{ Square}) = 0,514$, yang berarti bahwa manajemen pendidik memeberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar 51,4% dan sisanya yaitu 48,6% ditentukan faktor lainnya. Sedangkan arah

pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi linier sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linier sederhana (*understandarized coefficients B*) $\hat{Y} = 52.113 + 0.559 X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor manajemen pendidik, akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar **52,672**.

Hasil pengujian hipotesis kedua ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hindayun,⁵ tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru yang menunjukkan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar 58,4%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki andil dalam terciptanya kepuasan kerja guru, karena bagaimanapun kepala sekolah yang merupakan pimpinan yang ada disuatu lembaga tentunya selalu memberikan arahan dan perintah kepada para guru yang ada di sekolah yang dipimpinnya berdasarkan situasi yang ada, kemudian gaya kepemimpinan ini direspon oleh setiap guru yang mendapatkan arahan dari kepala sekolah tersebut, sehingga gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat memberikan kepuasan terhadap guru yang bekerja di lembaga tersebut.

3. Analisis Pengaruh Manajemen Pendidik (X^1) dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X^2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Hasil penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen pendidik (X^1) dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X^2) secara simultan terhadap kepuasan kerja guru (Y) berdasarkan hasil uji F simultan dalam analisis regresi linear berganda, diperoleh nilai F hitung **23,027** yang menunjukkan lebih besar dari pada nilai F tabel **3,230** ($F_{hit} 23,027 > F_{tab} 3,230$) dan nilai signifikansi **0,000** < probability 0.05. dengan demikian, berdasarkan cara pengambilan keputusan untuk uji F (simultan) dalam analisis regresi linear berganda, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala

⁵ Hindayun, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru MTsN Ungaran" *Tesis*, Semarang: UNNES, 2010, hal. 133.

sekolah jika diuji secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Adapun besarnya pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = **0.523**, yang berarti bahwa manajemen pendidik (X_1) dan gaya kepemimpinan situasional (x^2) secara bersama-sama memberikan hubungan dengan efektivitas pembelajaran (Y) sebesar **52,3%** dan sisanya yaitu **47,7%** ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh dari hasil analisis regresi linier sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 48,013 + 0,100 X_1 + 0,503 X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor signifikan manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama, akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru, sebesar **48,616**.

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Robbin, bahwa sekolah harus mengusahakan agar karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Beberapa faktor pendorong yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri tanggung jawab dan promosi. Proses manajemen pendidik memiliki peran terhadap meningkatnya faktor-faktor kepuasan kerja. Seorang guru dapat berprestasi dengan baik selain datang dari diri pribadi guru tersebut, juga tidak lepas dari manajemen pendidik yang ada dalam mendorong guru untuk berprestasi. Pemberian atribut prestasi atau *reward* akan membuat guru bangga terhadap pekerjaannya dan merasa puas dengan apa yang dilakukan.

Perasaan puas akan suatu pekerjaan yang dilakukan membuat guru bangga akan profesinya. Kebanggaan tersebut diharapkan menumbuhkan rasa tanggungjawab yang tinggi akan pekerjaan yang dilakukannya. Tanggungjawab penuh atas pekerjaan dapat meningkatkan prestasi dan memperlancar karir guru untuk mendapatkan tanggungjawab yang lebih tinggi.

Selanjutnya faktor penyehat kepuasan kerja akan terpenuhi bila kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan situasional yang baik. Keterampilan membangun komunikasi dengan karyawan termasuk salah satu gaya kepemimpinan situasional, bagaimana cara kepala sekolah memberikan suatu tugas terhadap karyawan berdasarkan kondisi atau kemampuan karyawan yang bersangkutan.

Dengan gaya kepemimpinan situasional yang telah dilakukan oleh kepala sekolah diharapkan memberikan dampak kepada para guru untuk lebih percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki. Sehingga bisa lebih mengembangkan kemampuan yang ada. Komitmen yang baik akan membawa perwujudan stabilitas kelembagaan. Peran kepala sekolah sangat dominan dalam menciptakan stabilitas lembaga, dalam

keadaan ini hubungan antara kepala sekolah dan para guru yang baik sangat penting untuk terus dijaga agar selalu kondusif.

Keadaan seperti ini akan mendorong guru untuk mempunyai perasaan puas terhadap pekerjaannya. Sikap puas terhadap pekerjaan ini mempunyai efek yang besar terhadap kinerja yang baik. Karenanya perasaan puas terhadap pekerjaan harus dikondisikan sedemikian rupa oleh manajemen pendidik yang ada dan gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan.

G. Keterbatasan Penelitian

Walaupun segala upaya untuk menjaga kemurnian penelitian ini telah dilakukan, namun masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan merupakan keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilaksanakan di SDIT Darojaatul Uluum dengan jumlah 45 responden, dengan demikian generalisasi hasil penelitian ini hanya dapat dilakukan pada populasi yang memiliki karakteristik yang sama pada sekolah swasta.
2. Keterbatasan dalam penelitian ini bisa juga terjadi disebabkan jumlah variabel yang diteliti terdiri dari tiga variabel dan setiap variabel dijabarkan ke dalam 30 (*tiga puluh*) pernyataan, sehingga jumlah pernyataan yang harus dijawab mencapai 90 (*sembilan puluh*) item pernyataan, ada kemungkinan responden tersebut merasa lelah dalam menjawabnya sehingga jawaban yang diberikan kurang objektif menggambarkan data yang sesungguhnya.
3. Terjadinya pembatasan sosial dan pemberlakuan PJJ (Pembelajaran Jarak Jauh) pada SDIT Darojaatul Uluum dalam menekan penyebaran virus Covid-19 dan terjadinya perkumpulan atau kerumunan menjadi salah satu keterbatasan dalam melakukan penelitian ini.
4. Guru (responden) dalam menjawab pernyataan kuisisioner kepuasan kerja guru karena berkaitan dengan dirinya sendiri, bisa juga terjadi bahwa guru tidak menjawab sesuai dengan keadaan sebenarnya, sehingga skor pada setiap aspek yang dijawab tidak menggambarkan yang sebenarnya.
5. Guru dalam menjawab pernyataan kuisisioner gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah tidak seutuhnya, karena kepala sekolah adalah bagian dari pimpinan mereka, bisa juga terjadi guru takut menjawab sesuai dengan keadaan sebenarnya sehingga skor pada setiap aspek yang dijawab tidak menggambarkan yang sebenarnya.
6. Keterbatasan penelitian ini, juga sering terjadi karena adanya kekeliruan dalam perhitungan saat melakukan analisis data, walaupun peneliti telah berusaha untuk memperkecil bahkan menghilangkan

terjadinya kekeliruan tersebut dengan cara menggunakan *software* SPSS Statistik.

Oleh karena masih adanya kemungkinan keterbatasan atau kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini, baik secara konseptual maupun teknis, maka hasil penelitian ini perlu dilanjutkan dengan penelitian-penelitian serupa, terutama mengenai manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam kaitannya dengan variabel-variabel dependen lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian, uji hipotesis dan pembahasan maka dapat diambil beberapa kesimpulan di antaranya sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pendidik (X^1) terhadap kepuasan kerja guru (Y). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis ρ_{y1} , menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) menunjukkan nilai signifikansi (Sig) variabel manajemen pendidik (X^1) adalah sebesar $0,004 < \text{probabilitas } 0,05$ dan nilai t_{hitung} adalah $3,201 > t_{\text{tabel}} (0,025;42)$ jadi $t_{\text{hitung}} 3,201 > 2,018$. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = **0,264**, yang berarti bahwa manajemen pendidik memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar **26,4%** dan sisanya yaitu **73,6 %** ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = \mathbf{73,617} + \mathbf{0,435} X_1$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor manajemen pendidik akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar **74.052**.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel X_2 yaitu gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap variabel Y yaitu kepuasan kerja guru. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) dengan kepuasan kerja guru (Y) di peroleh nilai signifikansi (Sig) variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2) sebesar $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$, dan nilai $t_{\text{hitung}} 4,778 > t_{\text{tabel}} 2,018$. Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = $0,514$, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar $51,4\%$ dan sisanya yaitu $48,6\%$ ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah hubungan dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 52,113 + 0,559 X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor kepuasan kerja guru sebesar 52.672 .
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru berdasarkan hasil uji F simultan dalam analisis regresi linear berganda, diperoleh nilai hitung F hitung $23,027$ yang menunjukkan lebih besar dari pada nilai F tabel $3,230$ ($F_{\text{hit}} 23,027 > F_{\text{tab}} 3,230$) dan nilai signifikansi $0,000 < \text{probability } 0.05$. Adapun besarnya pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = $0,523$, yang berarti bahwa manajemen pendidik (X_1) dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (x_2) secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Y) sebesar $52,3\%$ dan sisanya yaitu $47,7\%$ ditentukan oleh faktor lainnya. Memperhatikan dari hasil analisis regresi ganda, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 48,013 + 0,100 X_1 + 0,503 X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor signifikan manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama, akan memberi pengaruh terhadap peningkatan skor kepuasan kerja guru, sebesar $48,616$.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan temuan hasil bab IV, maka implikasi hasil penelitian ini akan diarahkan kepada upaya peningkatan kepuasan kerja guru melalui:

1. Implikasi penelitian

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah mempunyai kontribusi dalam

meningkatkan kepuasan kerja guru. Sebagaimana telah diketahui bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah manajemen pendidik yang turut memberikan peningkatan dalam hal kepuasan kerja guru. Hal tersebut dapat terwujud melalui proses manajemen pendidik yang memang betul-betul telah diciptakan dan dilaksanakan dengan baik demi terciptanya lembaga yang benar-benar profesional dalam mengelola pendidik.

Kepuasan kerja guru merupakan suatu capaian individual seorang guru dimana indikatornya berbeda-beda, akan tetapi lembaga pendidikan dalam hal ini dapat meningkatkan kualitas manajemen pendikiknya seperti menjaring guru ketika ingin memulai penerimaan guru. Sehingga ketika guru sudah terjun kelapangan akan lebih mudah untuk mengarahkan sesuai tujuan yang ingin dicapai suatu lembaga pendidikan. Kemudian lembaga pendidikan dalam hal ini pemangku kebijakan disuatu lembaga harus pula membuat kebijakan yang benar-benar memberikan kenyamanan bagi guru yang bertugas, nyaman dalam hal hubungan bekerja dalam suatu organisasi dan kenyamanan dalam hal pemberian hak dan kewajibannya.

Kemudian dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, melalui peran kepala sekolah sebagai pimpinan yang dapat mengetahui dan menganalisa kemampuan dan keahlian setiap guru yang ada di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah tentunya harus dapat memberikan gaya kepemimpinan yang benar-benar sesuai dengan sikap dan kemampuan guru, sehingga akan adanya rasa simpati yang diberikan baik kepada guru yang baru bekerja ataupun guru yang sudah lama bekerja di lembaga tersebut. Sikap kepala sekolahpun menjadi cerminan yang bisa ditiru oleh para guru yang ada di suatu lembaga. Ketika guru merasa nyaman dengan sikap kepala sekolah maka indikator kepuasan kerja guru pun akan meningkat.

2. Implikasi kebijakan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah mempunyai pengaruh yang cukup dalam terhadap kepuasan kerja guru. Sekolah mampu meningkatkan kepuasan kerja guru melalui peningkatan manajemen pendidik baik dalam hal penerimaan maupun proses pengelolaan pendidik, dalam hal pembinaan dan pemberian kejelasan karir di sekolah.

Pihak sekolah dapat mengevaluasi manajemen pendidik yang sudah ada, yang kemudian dikembangkan menjadi sesuatu yang lebih profesional. Dalam hal peningkatan kualitas guru pihak sekolah bisa memberikan pembinaan-pembinaan dan memberikan penghargaan

kepada guru yang telah memiliki pencapaian profesionalitas sehingga kepuasan kerja guru akan meningkat dengan baik.

Melalui gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam hal ini pihak yayasan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kapasitas kepala sekolah berdasarkan kebijakan terkait pemilihan kepala sekolah, sehingga kepala sekolah yang terpilih benar-benar memiliki kapasitas dan kapabilitas yang sesuai dengan kondisi para guru yang ada. Selanjutnya kepala sekolah dapat memberikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi yang dibutuhkan para guru, sehingga segala hambatan dan kesulitan yang berkaitan dengan problem guru dapat diantisipasi, kemudian pada akhirnya guru akan memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Para pengambil kebijakan di SDIT Darojaatul Uluum disarankan untuk selalu berupaya melakukan perbaikan dan evaluasi secara simultan, agar dapat mengembangkan bentuk pengelolaan pendidik dalam hal ini manajemen pendidik yang terbaik dan agar dapat memberikan kenyamanan bagi para guru dalam hal pemberian hak dan kewajiban yang sesuai. Kemudian pihak sekolah harus lebih memiliki kepekaan terhadap para guru yang berprestasi dengan memberikan apresiasi, sehingga tidak menutup kemungkinan akan bermunculan guru-guru berprestasi lainnya.
2. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah agar dapat terus meningkatkan gaya kepemimpinannya melalui sikap yang diberikan kepada para guru di kehidupan sehari-hari, sehebat apapun seorang guru masih terus membutuhkan arahan kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga tersebut. Sehingga seorang guru dapat terus meningkatkan kemampuannya untuk selalu lebih baik dari sebelumnya.
3. Guru sebagai pengguna kebijakan memiliki peran penting dalam suksesnya pembelajaran agar tetap sabar dan semangat dalam melakukan pembaharuan proses pembelajaran sebagai implikasi dari profesionalitas. Hal-hal yang dirasa sudah tidak relevan dengan proses pembelajaran digantikan dengan yang relevan dan tentunya lebih baik.
4. Disarankan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode dan model yang lain dalam meneliti manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, *Islam Sebagai Paradigma Ilmu Pendidikan*, Semarang: Aditya Media, 1992, hal. 271.
- Ansari, Adi, "Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Perspektif Al-Qur'an," *dalam Jurnal Ijtima'iyya*, Vol. 9 No. 1 Februari 2016, hal. 24.
- Arief, Zainal Abidin, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Perspektif Paradigma Baru dalam Penelitian Pendidikan*, Bogor: Penerbit Widya Sakti, 2014.
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- , *Manajemen Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2000.
- , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Yogyakarta: Renika Cipta, 2010.
- As'ad, Moch, *Psikologi Industri*, Jakarta: Liberty, 2004.
- Astuti, Efi Tri, "Prinsip Manajemen Tenaga Kependidikan Perspektif Al-Qur'an," *dalam Jurnal Iqra' : Kajian Ilmu Pendidikan*, Vol 4 No 1 Juni 2019, hal. 129.

- B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT Asdi Mahastya, 2004.
- Bafadal, Ibrahim, *Peningkatan Profesionalisme Guru*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000.
- Castetter, William B, *The Human Resaorse Function in Education Administration*, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Chaniago, Nasrul Syakur, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2002.
- Cintani, Risna dan Hady Siti Hadijah, “Apakah Kepuasan Kerja Guru di SMK PGRI 3 Cimahi Dapat Dipengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik ?.” *dalam Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 3. No. 1 Tahun 2018, hal. 32.
- Daft Richard L, *New Era of Management*, Canada: South-Western, 2010.
- Daulay, Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Perspektif Filsafat*, Jakarta: Kencana, 2014.
- Echols, Jhon M. dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2010, hal. 372.
- Edy, Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: kencana, 2011.
- Fajriani, Yuyun,”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru,” *dalam Jurnal Pendidikan UNS*, Vol. 1, No. 1 tahun 2013, hal. 22.
- Hadari, Nawawi dan Martini M, *Kepemimpinan yang Efektif*, Jogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995.
- Hadi,Sutrisno, *Metodologi Research* Jilid I (Cet. X; Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 1980).
- Hadjar, Ibnu, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari’ah dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani, 2003.

- Handoko, T. Hani, *Manajemen Perilaku dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV Masagung, 1994.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hendiyat, Soetopo dan Soemanto Wasti, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1982.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Hill Kogakusha ltd: by Mc. Graw, for manufacture and export, 1980.
- Hude, M. Darwis, *Emosi: Penjelajahan Religio-Psikologis Tentang Emosi Manusia di Dalam Al-Qur'an*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006.
- Kuntadi, Cris, *Excellent Leadership*, Jakarta: Bukurepublika, 2017.
- Mahameru, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Jakarta, 2000.
- Maisah, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2013.
- Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Misrawi, Zuhairi, *Hadratus Syaikh Hasyim Asy'ari Moderasi, Keutamaan, dan Kebangsaan*. Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2013.
- Morissan, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta:Kencana, 2012.
- Mudassir, "Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun," dalam *Jurnal Ilmiah Didaktika*. 16(2), 2016.
- Muhadjir, Noeng *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta:Rakesarasin, 1996.
- Mukhlisoh, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh", dalam *Jurnal Kependidikan*. Vol. 6. No. 2 Tahun 2018.
- Mukhtar, *Kepuasan Kerja Guru*, Jambi: Pusaka, 2017.

- Mulyasa, E, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- , *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Mulyatiningsih, Endang, *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI-Press, 2006.
- Muzyanah, “Manajemen Madrasah sebagai Media Strategis Pendiidkan Karakter,” dalam *Jurnal Analisa* Volume 21, 2014, hal. 274-289.
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1992.
- Nata, Abuddin, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Netra, Ida Bagus, *Statistik Inferensial*, Surabaya : Usaha Nasional, 1974.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta, 2003.
- Nurhayati, Siti, *Metode Penelitian Praktis*, Pekalongan: Usaha Nasional, 2012.
- Nurlindah, *et.al.*, “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” dalam *Jurnal Idaarah*, Vol. IV, No. 1 2020.
- Nursalam, *Konsep Dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*, Jakarta : Salemba Medika, 2003.
- Payong, Marselus R, *Sertifikasi Profesi Guru*, Jakarta: PT Indeks, 2011.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2015, tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta: Sinar Grafika, 2005.

- Perdiani, Priska Putri, *Analisis Kepuasan Kerja Guru : Suatu Studi Di SMA NEGERI 46 Jakarta*, Tesis, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, 2010.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2004.
- , *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Purwanto. *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan, Pengembangan dan Pemanfaatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2007.
- Rahmat, Abdul dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2002.
- Republik Indonesia, Undang-undang No. 14 Pasal 10 Tahun 2005
- Republik Indonesia, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS Dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, hal. 17.
- Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Bandung:Alfabeta, 2010.
- , *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta. 2009.
- , *Statistik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Rivai, Vaitzal, *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2004.
- , *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Robbins, Stephen P, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- , *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2003.
- , Sthepen P, David A. Decenzo dan Mary Coulter, *Fundamental of Management*, United States of America: Pearson, 2011.

- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: PT Refika Aditama, 2009.
- Rutoto, Sabar, *Pengantar Metodologi Penelitian*, FKIP: Universitas Muria Kudus, 2007.
- Sadjili, Samsuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Safaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Sagala, Syaiful, *Human Capital Kepemimpinan Visioner Dan Beberapa Kebijakan Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2013.
- Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- Saydam, Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 1966.
- Senang, “Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Sanawiyah Salafiyah Safi’iyah Tebuireng Jombang,” dalam *Jurnal Al-Idaroh*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2017, hal. 12.
- Shihab, M. Quraish, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an*, Jakarta: Lentera Hati, 2005.
- Shunhaji, Akhmad, Abdul Muid Nawawi dan Pipin Desniati, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor,” dalam *Jurnal Andragogi Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 2, No. 1, 2020, hal. 21.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2012.
- Sigit, Soehardi Sigit, *Perilaku Organisasional*. Jakarta: Pustaka Jaya, 2002.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syari’ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Spector, *Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & Sons, 2000.

Sudarwan, Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta. 2009.

Sudjana, *Metode Statistika*, Bandung:Tarsito, 2010.

-----. *Teori dan Aplikasi Statistika*, Bandung: Rosdah Karya, 2005.

Sudjarwo dan Basrowi, *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju, 2007.

Sue, Lau dan Glover Derek, *Education Leadership and Learning Practice, Policy and Research*), Buckingham-Philadelphia: Open University Press, 2000.

Sueratno dan Lincoln Arsyad, *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007.

-----. *Metode Statistik*, Jakarta: Bina Ilmu, 2007.

-----. *Statistik untuk Pendidikan*, Bandung:Alfabeta, 2010.

-----. *Statistika untuk Penelitian*.Bandung: Alfabeta, 2010.

-----. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Sujanto, Bedjo, *Pengelolaan Sekolah: Permasalahan dan Solusi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Sulistiyani, Ambar T Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.

Suryabrata, Sumadi *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Raja Grafindo, 2008.hal.63.

Suryadana, M. Liga, *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*, Bandung: Alfabeta, 2015.

Suryosubroto, B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT Asdi Mahastya, 2004.

- Susanto, *Panduan Perlindungan Guru di sekolah, Madrasah, dan Pesantren*, Jakarta: Penerbit Erlangga. 2018.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2014, hal. 180.
- Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2013.
- Syafaruddin, dkk, *Inovasi Pendidikan*, Medan : Perdana Mulya, 2002, hal. 93
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Tanrere, Syamsul Bahri, *et.al.* "Pengaruh Pemahaman OrangTua Tentang Pendidikan Dan Profesionalisme Guru Terhadap Minat Baca Al-Qur'an Siswa SMP Islam Al-Kautsar Pondok Cabe Ilir Tangerang Selatan,"dalam *Jurnal ALIM Journal Of Islamic Education*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2020, hal. 154.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS Dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005.
- Usman, Husaini, *Pengantar Statistika*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006.
- , *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Vaugan, Graham dan Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, Sydney: Prentice Hall, 1995.
- Wahosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Wexley, Kenneth dan gary Yukl, *perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2005.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2008.

Yohanas, Rian, “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah & Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri se- Kecamatan Lima Kaum,” dalam *Jurnal al-Fikrah*, Vol. VI, No.1 Tahun 2018, hal. 34.

Yustinus Y, “Pengaruh Beban Kerja dan Tunjangan Khusus Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP, SMA Daerah Perbatasan dan Terpencil di Kabupaten Sintang”, *Tesis*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka, 2016.

Zuhaili, Wahbah, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syariah, Manhaj*, diterjemahkan oleh Abdul Hayyie al Kattani, dkk., Jakarta: Gema Insani, 2013.

Zuriah, *Metodologi Penelitian: Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

