



**“HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI MTs PROYEK
KANDEPAG”**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar S1 Sarjana Pendidikan (S. Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan

OLEH:

MHD. SYUKRI LUBIS

NIM. 37.14.3.031

PEMBIMBING SKRIPSI

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

Dr. YUSUF HADI JAYA, MA
NIP. 196811201995 03 1 003

Dr. INOM NASUTION, M.Pd
NIP. 197107061995 03 2 001

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



**“HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI MTS PROYEK
KANDEPAG”**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar S1 Sarjana Pendidikan (S. Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan

OLEH:

MHD. SYUKRI LUBIS

NIM. 37.14.3.031

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

Nomor : Istimewa

Medan, Februari 2019

Lampiran : -

Kepada Yth:

Prihal : Skripsi

Dekan Fakultas Ilmu

Tarbiyah dan Keguruan
UIN

Sumatera Utara – Medan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, menulis, dan memberi saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi saudara.

Nama : Mhd. Syukri Lubis

Nim : 37. 14.3.031

Jurusan/Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam / S1

Judul Skripsi : Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Dengan Kepuasan Kerja Guru Di MTs Proyek Kandepag

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang Munaqasyah skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian saudara kami ucapkan terima kasih.

Wasalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Yusuf Hadi Jaya, MA
NIP. 196811201995 03 1 003

Dr. Inom Nasution, M.Pd
NIP. 197107061995 03 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **MHD. SYUKRI LUBIS**
Nim : **37.14.3.031**
Jur/Program Studi : **MPI / S1**
Judul Skripsi : **"Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Dengan
Kepuasan Kerja Guru Di MTs Proyek Kandepag"**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil plagiat, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Medan, Februari 2019

Yang membuat pernyataan

MHD. SYUKRI LUBIS

Nim. 37.14.3.031

ABSTRAK

Nama : Mhd. Syukri Lubis
NIM : 37.14.3.031
Pembimbing I : Dr. Yusuf Hadijaya, MA
Pembimbing II : Dr. Inom Nasition, M.Pd
Judul : “Hubungan Antara
Kepemimpinan Situasional
Dengan Kepuasan Kerja Guru
Di MTs Proyek Kandepag”
Kata Kunci :Kepuasan Kerja Guru,
Kepemimpinan Situasional

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kerja Guru di MTs Proyek Kandepag. Penelitian ini dilaksanakan di MTs Proyek Kandepag Jl. KL. Yos Sudarso, Km. 13,5 Kel. Besar, Kec. Medan Labuhan, Kota Medan, pada semester ganjil tahun ajaran 2018/2019. Sampel yang diambil dalam penelitian ini terdiri dari 30 orang guru. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif.

Berdasarkan analisis data menggunakan uji t dan hasil yang diperoleh ada beberapa hal yang menjadi temuan dalam penelitian ini adalah: (1) Berdasarkan uji normalitas *Lilifors* didapati hasil variabel kepemimpinan situasional adalah $L_{hitung} = 0,047$. Sedangkan dari taraf uji lilifors pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ maka diperoleh harga $L_{tabel} = 0,149$ sehingga diperoleh $L_{hitung} < L_{tabel}$ atau $(0,047 < 0,149)$ yang berarti data hasil belajar siswa berasal dari populasi yang berdistribusi normal. (2) Berdasarkan uji homogenitas diperoleh $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($0,385 < 1,80$) hal ini berarti dapat disimpulkan varians berasal dari berdistribusi yang homogen. Untuk pengujian hipotesis diperoleh $t_{hitung} = 5,285$ dan $t_{tabel} = 1,671$. Kriteria pengujian adalah terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel}$. Dalam penelitian ini diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(5,285 > 1,671)$ dengan demikian tolak H_0 dan terima H_a berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag.

Mengetahui

Pemimbing Skripsi I

Dr. Yusuf Hadijaya, MA

NIP. 196811201995 03 1 003

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul: **HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI MTs PROYEK KANDEPAG.**

Sholawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah membawa manusia dari zaman jahiliyyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Pendidikan di jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SUMedan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelimahan, hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu kritis dan saran serta bimbingan sangat diharapkan demi kesempurnaannya.

Skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung yang telah memberikan kontribusi dalam menyelesaikan skripsi ini. Secara khusus dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag** selaku rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara – Medan.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan Bapak **Dr. H. Amiruddin Siahaan, M.Pd.**
3. Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Bapak **Dr. Abdillah, M.Pd** yang telah menyetujui judul ini, serta memberikan rekomendasi dalam penyusunan skripsi.
4. Bapak **Dr. Yusuf Hadijaya, MA** dan Ibu **Dr. Inom Nasution, M.Pd** selaku pembimbing skripsi. Yang ditengah-tengah kesibukan mereka telah meluangkan waktunya untuk dapat membimbing dan mengarahkan peneliti dengan sabar, ikhlas, tulus, dan kritis terhadap berbagai permasalahan dan selalu memberikan motivasi bagi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen, serta Staf/Pegawai Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang senantiasa memberikan ilmu dan bimbingannya.
6. Dengan segenap ketulusan hati dan cinta kasih peneliti mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga untuk kedua orang tua saya tercinta. Ayahanda **Alm. Khairun Lubis**, yang telah mendidik dan membesarkan saya dan merupakan ayah sekaligus guru bagi saya dalam segala hal, maaf jika

saya belum bisa meraih toga sarjana dihadapan ayah, tapi kali ini saya persembahkan skripsi ini dan gelar sarjana saya untuk ayah sesuai keinginan ayah saya tepati satu janji saya meraih gelar sarjana, saya hanya bisa berdo'a agar ayah ditempatkan di antara orang-orang yang beriman dan taman-taman surga. Dan untuk Ibunda tercinta **Nurhaida**, yang telah berjuang melahirkan dan membesarkan saya, yang mencurahkan seluruh hidupnya untuk kebahagiaan saya dan selalu memberikan kasih sayang serta cinta yang tak ternilai harganya dan tak akan mampu terbalaskan, penyemangat sekaligus surga untuk hidup saya. Saya hanya bisa berdo'a Semoga Allah SWT. Selalu memberikan kebahagiaan dunia dan akhirat untuk orang tua saya.

7. Abangda ku tersayang **Abdul Halim Lubis, S.Sos**, yang selalu mendukung dan memotivasi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Serta seluruh keluarga besar saya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
8. Untuk sahabat, penyemangat sekaligus motivator saya Adinda **Galuh Putri Pertiwi, S.Pd**, yang senantiasa meluangkan waktu dalam membantu peneliti menyelesaikan skripsi.
9. Serta segenap saudara-saudara dan adik-adik saya yang merupakan keluarga besar **Persaudaraan Setia Hati Terate Cabang Medan**, yang selama ini telah memberikan dukungan, semangat dan do'a kepada saya.
10. Segenap Abangda, Kakanda dan Adinda keluarga besar **Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat Tarbiyah**, yang telah menjadi keluarga bagi saya.
11. Segenap sahabat seperjuangan yang telah bersama-sama saya menimba ilmu di UIN-SU Medan, Keluarga besar **MPI-3 Stambuk 2014**.

12. Teman-teman **KKN dan PPL Kelompok 01 Ara Payung Kab. Serdang Bedagai**, yang memberikan saya pengalaman berharga selama 2 bulan dalam mengabdikan diri kepada masyarakat.

13. Serta semua pihak yang terkait, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT. Membalas semua yang Bapak/Ibu dan Saudara/i berikan kepada saya. Sekiranya saya hanya bisa mendo'akan agar kita semua senantiasa dalam lindungan Allah SWT. Amin.

Medan, Februari 2019

Peneliti

Mhd. Syukri Lubis

Nim. 37.14.3.031

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	6
 BAB II : KAJIAN LITERATUR	
A. Kerangka Teori	7
1. Kepemimpinan Dan Kepemimpinan Pendidikan	7
2. Kepemimpinan Situasional	16
3. Kepuasan Kerja Guru	23
B. Penelitian Relevan	27
C. Kerangka Pikir	29
D. Hipotesis	30
 BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
A. Lokasi Dan Waktu Penelitian	31
B. Jenis Dan Pendekatan Penelitian	31
C. Populasi dan Sampel	32
D. Definisi Operasional Variabel	33
E. Teknik Pengumpulan Data.....	36

F. Instrumen Pengumpulan Data.....	36
G. Uji Coba Instrumen.....	39
1. Uji Validitas	39
2. Uji Reliabilitas	40
3. Analisis Data.....	41
a. Menghitung Rata-rata Skor	42
b. Menghitung Standar Deviasi	42
c. Uji Normalitas	42
d. Uji Homogenitas	43
e. Pengujian Hipotesis	43

BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian	46
B. Pengujian Persyaratan Analisis	47
1. Uji Normalitas	47
2. Uji Homogenitas	48
3. Uji Hipotesis.....	49
C. Pembahasan	51

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	52
B. Saran	53

DAFTAR PUSTAKA 54

LAMPIRAN LAMPIRAN

1. Angket Kepemimpinan Situasional
2. Angket Kepuasan Kerja Guru
3. Tabel Uji Validitas
4. Tabel Uji Normalitas, Homogenitas dan Hipotesis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Guru MTs Proyek Kandepag.....	32
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Situasional (X).....	34
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja Guru (Y)	35
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Angket Kepemimpinan Situasional	37
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Angket Kepuasan Kerja Guru	38
Tabel 3.6 Indeks Reabilitas	41
Tabel 4.1 Statistik Dasar	46
Tabel 4.2 Ringkasan Uji Normalitas Data	48
Tabel 4.3 Hasil Uji Homogenitas.....	49
Tabel 4.4 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Berpikir	29
------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Karena setiap negara khususnya Indonesia sebagai negara berkembang membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu usaha untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas adalah melalui pendidikan. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal memiliki peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional melalui proses belajar mengajar.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Pendidikan Nasional (Undang-Undang Sisdiknas) yang mengemukakan bahwa:

“Pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa”.¹

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. 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,

¹ Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok.

Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan 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.²

Di era globalisasi ini, kepala sekolah tengah menghadapi berbagai tuntutan masyarakat agar mereka mengambil solusi dan tindakan perbaikan sekolah. Tuntutan tersebut muncul ke permukaan karena hasil pendidikan belum sepenuhnya memuaskan pengharapan (*expectation*) banyak pihak. Hasil pendidikan masih menunjukkan rendahnya mutu lulusan, kurikulum yang terlalu berat bagi anak didik, sarana dan prasarana yang kurang lengkap, kinerja guru dan tenaga kependidikan cenderung rendah, kesejahteraan guru masih menyedihkan, motivasi belajar siswa rendah, bahkan nampaknya keterlibatan orang tua juga rendah. Semua itu semakin melengkapi runyamnya kondisi pendidikan nasional.³

Pendidikan sebagaimana yang dijelaskan dalam UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 menyatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha dasar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memilih kekuatan spiritual keagamaan, pengabdian diri, kecerdasan, akhlak

²Wahyosumidjo, (2002), *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal. 107

³Syafaruddin dan Asrul, (2013), *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, hal. 10

mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.⁴

Sejalan dengan itu, untuk dapat menjalankan kegiatan guna mencapai tujuan pendidikan (tujuan umum, tujuan nasional, institusional, standar kompetensi, kompetensi dasar, dan indikator pembelajaran) sebagaimana yang yang diharapkan sekolah dan masyarakat maka peran kepemimpinan harus berjalan optimal. Secara operasional, kepemimpinan sekolah harus berlangsung efektif bagi kemajuan sekolah, terutama dengan otonomi yang lebih luas.⁵

Dengan begitu berarti kepemimpinan kepala sekolah mau tidak mau harus memfungsikan manajemen baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan bagi terjaminnya kelancaran tugas, kinerja tinggi, pelayanan siswa dan orang tua secara baik sehingga sekolah mampu mengeluarkan lulusan sebagaimana diharapkan masyarakat. Semua proses, fungsi, dan tugas yang diungkap hanya mungkin berubah ke arah yang lebih baik dengan kepemimpinan berkualitas.

Urgensitas kepemimpinan dalam mengopersionalkan organisasi mempunyai peranan yang sangat mendasar dalam mencapai tujuan yng telah dirumuskan. Karena aktifitas pemimpin berusaha mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan orang lain untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.⁶

Sekolah merupakan suatu organisasi yang melaksanakan kegiatan pendidikan secara formal. Sebagai suatu institusional sosial, sekolah (kelas,

⁴ Nurmawati, (2014), *Evaluasi Pendidikan Islam*, Bandung: Citapustaka Media, hal. 142

⁵ Syafaruddin dan Asrul, (2013), *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, hal. 13

⁶ Mesiono, (2012), *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Perdana Mulya Sarana, hal. 57

sekolah atau komunitas) mencakup dua bentuk fenomena. Pertama, lembaga dengan peranan tertentu dan harapan-harapan yang akan memenuhi tujuan-tujuan dari sistem. Kedua, individu-individu dengan kepribadian sendiri dan disposisi kebutuhan menjadi kebiasaan sistem, yang diobservasi dari kumpulan interaksi yang disebut perilaku sosial.

Setidaknya ada beberapa kemungkinan yang mengarahkan perubahan sekolah, tentu saja yang utama terletak pada membenahi kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah. Karena itu perlu ada regulasi yang jelas sertifikasi bagi calon dan kepala sekolah oleh pemerintah. Jadi, jangan sampai pertimbangan-pertimbangan konvensional yang dijadikan syarat penempatan kepala sekolah, jika ingin sekolah berubah ke arah yang baik. Faktor penentu kinerja sekolah dapat berupa faktor internal (dalam), yaitu: manajemen, kepemimpinan, iklim sekolah, anak didik, dan peserta didik, sedangkan faktor eksternal (luar) diantaranya: faktor ekonomi, lingkungan sekolah, domestik, geogefis, dan budaya.

Menurut penelitian Nurhidayah, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di SDN 1Gugus I Kecamatan Barabai Timur. Data analisis secara kuantitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi berpengaruh signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru SDN 1 Gugus I Kecamatan Barabai Kab. Hulu Sungai Tengah, dan yang dominan pengaruhnya adalah kepemimpinan situasioanal.⁷

⁷ Nurhidayah, (2015), "*Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SD Gugus I Kecamatan Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah*", Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, Vol. I, hal. 50

Oleh sebab itu, penelitian yang akan penulis lakukan mengangkat sebuah judul “**Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Guru Di MTs Proyek Kandepag**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis memfokuskan pada beberapa identifikasi masalah dari penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Belum adanya upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah agar kepemimpinan terlaksana dengan baik.
2. Proses kepemimpinan yang mengakibatkan terjadinya ketidak puasan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah.
3. Kurangnya komunikasi antara kepala sekolah dengan tenaga pendidik, baik secara kelompok maupun individu.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas ditariklah sebuah rumusan masalah dari penelitian ini. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Adakah hubungan antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka disimpulkanlah sebuah tujuan dalam penelitian ini adalah: Untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag.

E. Manfaat Penelitian

Dari tujuan penelitian yang dikemukakan di atas maka nantinya diharapkan penelitian dapat bermanfaat:

1. Teoritis

- a. Sebagai masukan bagi kepala sekolah, agar dapat lebih menjalin komunikasi yang baik.
- b. Sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran dari hasil penelitian dalam bidang pendidikan.
- c. Sebagai informasi bagi penulis sebagai calon guru/manajer pendidikan dan pihak lain yang ingin mengadakan penelitian yang berhubungan dengan permasalahan ini.

2. Praktis

Sebagai bahan masukan dan kajian yang bermanfaat untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan keberhasilan dan kemajuan pendidikan terutama lingkungan sekolah yang dipimpin.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

A. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*Precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.⁸

Sebagai awal pemahaman tentang kepemimpinan, dikemukakan pengertian kepemimpinan untuk dapat membangun struktur kognisi tersendiri dengan berdasarkan pada beberapa pengertian menurut ahli.

- a. Buharuddin, kepemimpinan (leadership) merupakan inti manajemen, sebab kepemimpinan yang menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan.
- b. Winardi, mengartikan usaha untuk mempengaruhi orang antar perorangan lewat komunikasi untuk mencapai beberapa tujuan. Maka wajarlah jika gaya kepemimpinan itu diterjemahkan dengan cara seorang pemimpin lewat komunikasinya untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi / lembaga.
- c. Sutisna, merumuskan pengertian kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

⁸Wahyosumidjo, (2007), *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal. 104

- d. Tannembaun, kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu.⁹
- e. Chester I. Barnard, berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki dua aspek. *Pertama*, adalah kelebihan individual teknik kepemimpinan. Seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan yang tinggi, menguasai teknologi, memiliki persepsi yang tepat, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki ingatan yang baik, serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan. *Kedua*, adalah keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran, dan keberhasilan.¹⁰

Kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Intinya, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan pekerjaan dengan sukarela dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam kepemimpinan itu terdapat unsur pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*) tertentu.

Kepemimpinan merupakan konsep hubungan (*relation concept*) manusia dalam spektrum luas yang esensinya bertumpu kepada kemampuan mempengaruhi seseorang atau orang lain. Sejalan dengan itu, dikemukakan oleh Kouzes dan Posner dalam Syafaruddin “*leadearship is a relationship, one between constituent and leaders that is based in mutual needs and interest.*”

⁹Mesiono, (2012), *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Perdana Mulya Sarana, hal. 57-58

¹⁰Siswanto, (2011), *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 154-155

Sebagai hubungan antara anggota-anggota organisasi dan pemimpin, maka kepemimpinan berlangsung atas dasar adanya saling membutuhkan dan minat yang sama dalam rangka mencapai tujuan.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Kepemimpinan yang berlangsung tanpa didasarkan pada jabatan tertentu adalah bersifat personal, sedangkan kepemimpinan dengan jabatan dan kedudukan tertentu dalam organisasi adalah kepemimpinan manajerial.¹¹

Kompetensi minimal seorang pemimpin satuan pendidikan, manajer satuan pendidikan, atau bahkan para tenaga pendidik sekalipun adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keadministrasian sekolah, keterampilan hubungan manusiawi dengan staf, siswa dan masyarakat, dan keterampilan teknis instruksional dan non intruksional.

Dalam setiap institusi pimpinan merupakan kunci keberhasilan organisasi, baik dalam institusi sosial semacam sekolah. Kepribadian seorang pemimpin benar-benar menjadi perhatian yang dipimpinya oleh karena konsep *maqomat wa al-ahwal* akan sangat membantu pengkondisian dan membentuk pribadi manusia apakah itu pemimpin atau calon pemimpin.¹²

¹¹Syafaruddin, (2016), *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, Gramedia Widiasarana Indonesia, hal.50

¹²Yusuf Hadijaya, (2015), *Organisasi Kemahasiswaan dan Kompetensi Manajerial Mahasiswa*, Medan: Perdana Publishing, hal. 69-70

Tujuan Allah SWT. Menciptakan manusia di dunia sebagai pemimpin (*khalifah*), sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Baqarah (2) ayat 30:

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

Artinya:

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".(Q.S. Al Baqarah: 30)¹³

Tafsir:

Allah SWT. Telah menerangkan bahwa Dialah yang menghidupkan manusia dan menepatkan dibumi. Lalu Dia menerangkan asal penciptaan manusia dan apap yang diberikan kepadanya berupa pengetahuan tentang berbagai hal. Maka ingatlah, hai Muhammad, nikmat lain dari Tuhanmu yang diberikan kepada manusia. Nikmat itu adalah firman Allah kepada malaikat-Nya, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan makhluk yang akan Aku tempatkan di bumi sebagai penguasa. Ia adalah Adam beserta anak-cucunya. Allah menjadikan mereka sebagai khalifah untuk membangun bumi." Dan ingatlah perkataan malaikat, "Apakah Engkau hendak menciptakan orang yang menumpahkan darah dengan permusuhan dan pembunuhan akibat nafsu yang merupakan tabiatnya? Padahal, kami selalu menyucikan-Mu dari apa-apa yang tidak sesuai dengan keagungan-Mu, dan juga selalu berzikir dan menggunakan-Mu." Tuhan menjawab, "Sesungguhnya Aku mengetahui maslahat yang tidak kalian ketahui."¹⁴

¹³Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahannya*.

¹⁴Tafsir Quraish Shihab

Adapun hadis Rasulullah SAW. yang berkaitan dengan pemimpin yang artinya: *“Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata :”Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (buchary, muslim)“.*¹⁵

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis diatas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan. Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas.

Kepemimpinan merupakan esensi dalam berbagai organisasi dan cara seseorang mempengaruhi orang lain. Dalam konteks ini dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.

Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara anggota kelompok, karena itu pemimpin adalah agen perubahan, yaitu orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain daripada tindakan orang lain mempengaruhinya.¹⁶

¹⁵Syamsi Hasan, (2015), *Hadis-Hadis Populer (Shahih Bukhori dan Muslim)*, Surabaya: Amelia, hal.478

¹⁶Syafaruddin, Dkk, (2016), *Administrasi Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing, hal. 55

Kepemimpinan adalah suatu aktivitas/proses, seni membujuk, mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk kerja sama dalam mencapai tujuan bersama yang tergantung pada kadar interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan suatu visi sehingga orang lain tergerak untuk ikut mencapainya. Untuk itu dibutuhkan keterampilan membangun hubungan dengan orang lain dan kemampuan mengorganisasikan sumber daya yang ada secara efektif.¹⁷

Leadership / kepemimpinan dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam mengambil keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.¹⁸

Sebagaimana Allah SWT menjelaskan bagaimana sikap seorang pemimpin dalam Q.S. An Nisa ayat 59, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَعُدُّوا لَهُ عِلْمَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ أَعْلَمُ بِالْأَعْيُنِ
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَعُدُّوا لَهُ عِلْمَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ أَعْلَمُ بِالْأَعْيُنِ

يلا (٥٩)

¹⁷Mesiono, (2012), *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Perdana Mulya Sarana, hal. 62

¹⁸Wahyudi, (2009), *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, hal. 121

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah SWT dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al-Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (Q.S. An Nisa: 59)¹⁹

Ayat ini menjelaskan bahwa ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah SWT dan rasulnya.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam organisasi apapun, termasuk organisasi atau lembaga pendidikan. Tanpa adanya kepemimpinan di lembaga pendidikan, tujuan pencapaian lembaga pendidikan tidak akan tercapai. Lembaga pendidikan memiliki tujuan untuk meningkatkan pendidikan ideografik dan nomotetik.

Pendidikan ideografik adalah untuk meningkatkan kapasitas individu berdasarkan bakat dan minat, serta potensi lain yang dimilikinya. Sedangkan pendidikan nomotetik adalah untuk melembagakan tujuan lembaga pendidikan ke dalam karakter ideografik peserta didik.

Kepemimpinan dalam pendidikan, memerlukan kemampuan untuk memahami tujuan pendidikan ideografik dan nomotetik itu. Sebab tanpa diketahuinya tujuan pendidikan seperti itu, akan terasa sulit bagi satuan pendidikan untuk melaksanakan dan mencapai tujuan pendidikan itu sebagaimana mestinya.

¹⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an & Terjemahannya*.

Berdasarkan bukti empirik, dapat ditemukan bahwa keberhasilan memimpin oleh kepala sekolah/madrasah dalam satuan pendidikan akan mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh di satuan pendidikan itu.²⁰

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang dapat memberi makna dan kesatuan tujuan antara pemimpin, guru, staf, siswa, orang tua siswa, serta masyarakat secara keseluruhan. Jadi, kepemimpinan kepala sekolah dapat dimaknai sebagai implementasi kepemimpinan oleh kepala sekolah dalam mengola organisasi sekolah guna mengarahkan, menggerakkan, dan memberdayakan seluruh anggota organisasi sekolah untuk mampu melakukan perubahan dan inovasi pendidikan dalam mengembangkan kapasitas organisasi sekolah dalam rangka memperbaiki, meningkatkan mutu proses pendidikan atau pembelajaran.²¹

Kepala sekolah yang efektif dalam mengelola program dan kegiatan pendidikan adalah yang mampu memberdayakan seluruh potensi kelembagaan dalam menentukan kebijakan, pengadministrasian, dan inovasi kurikulum di sekolah yang dipimpinnya. Memberdayakan seluruh potensi kelembagaan berarti mendayagunakan seluruh potensi secara proporsional, jujur, dan benar, atau tidak pilih kasih.²²

²⁰Amiruddin Siahaan, Dkk, (2012), *Administrasi Satuan Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing, hal. 184

²¹Uhar Suharsaputra, (2016), *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, hal. 140-142

²²Syaiful Sagala, (2010), *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hal. 117

Sebagaimana Allah SWT mengisyaratkan bahwasalah satu tugas dan kewajiban seorang pemimpin dalam Q.S. Al Furqan: 74, yang berbunyi:

وَالَّذِينَ قَالُوا رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَنْزَلِكُمْ وَاجْرَؤُا ذُرِّيَّتَنَا فِرَّةً أَعْيُنُوا اجْعَلْنَا لِمَنْتَقِينَ إِمَامًا
(٧٤)

Artinya:

“Dan orang-orang yang berkata: “Ya Tuhan kami, anugrahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa”. (Q.S. Al-Furqan: 74)

Ayat ini mengisyaratkan bahwa salah satu tugas dan kewajiban utama seorang khalifah adalah menegakkan supremasi hukum secara Al-Haq. Seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu. Karena tugas kepemimpinan adalah tugas fi sabilillah dan kedudukannya pun sangat mulia.

Kepemimpinan kepala sekolah menurut teori mutakhir haruslah memiliki 25 kompetensi, yaitu Penyusunan program sekolah, Monitoring dan evaluasi, Manajemen kelembagaan, Kompetensi manajerial, Manajemen sarana prasarana, Pengembangan diri, Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, Wawasan kependidikan, Memahami sekolah sebagai sistem, Manajemen tenaga kependidikan, Supervisi pendidikan, Manajemen kesiswaan, Memberdayakan sumber daya, Manajemen waktu, Manajemen bimbingan dan konseling, Laporan akuntabilitas kinerja sekolah (LAKIS), Jiwa kepemimpinan, Koordinasi, Memahami budaya sekolah, Menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, Sistem informasi manajemen, Proses pengambilan keputusan, Akreditasi sekolah,

Manajemen keuangan, serta Memiliki dan melaksanakan kreativitas inovasi dan jiwa kewirausahaan.²³

2. Kepemimpinan Situasional

Kepala sekolah memegang peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan suatu program pendidikan, karena kepala sekolah merupakan pemegang kunci keberhasilan segala aktivitas dan kegiatan yang berlangsung disekolah berada di bawah tanggung jawab dan kendali dari kepala sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya dapat memberikan arahan kepada semua personel, memotivasi mengarahkan, memengaruhi, dan berkomunikasi dengan mitra kerjanya, terutama guru sebagai tenaga pendidik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku, baik kata-kata maupun tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara seseorang pemimpin melakukan

²³Syafaruddin, Dkk, (2010), *Kepemimpinan dan Kewirausahaan*, Medan: Perdana Publishing, hal. 352-353

kegiatannya dalam membimbing, menggerakkan, dan mengarahkan para bawahannya kepada suatu tujuan tertentu.²⁴

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.²⁵

Pendekatan situasional berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antar pribadi, tugas kekuasaan, sikap, dan persepsi.²⁶ Pendekatan situasional (*situational approach*) menggambarkan gaya kepemimpinan yang tergantung pada faktor situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Dalam pandangan pendekatan ini ada tiga faktor utamayang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu: (1) Pemimpin, (2) Bawahan, (3) Berorientasi pada kelompok.

Dalam pendekatan situasional ini faktor-faktor determinan yang dapat membuat efektif suatu gaya kepemimpinan sangat bervariasi, tergantung situasi dimana pemimpin berada, dan pada kepribadian pemimpin sendiri. Dalam pendekatan situasional yang menjadi penekanan adalah efektivitas suatu kelompok. Dalam teori ini dikatakan bahwa efektivitas suatu organisasi

²⁴ Susanto, Ahmad, (2016), *Konsep, Strategi dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Prenadamedia Group. hal. 94-95

²⁵Wahjosumidjo, (2002), *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal. 108

²⁶Nanang Fatah, (2006), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, hal. 95

tergantung pada dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu sistem motivasi dari pemimpin dan tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi.²⁷

Pendekatan situasional berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antar pribadi, tugas kekuasaan, sikap dan persepsi.²⁸ Kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.

Pendekatan situasional didasarkan pada pandangan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada yang berinteraksi dengan sifat dan perilaku pemimpin. 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.²⁹

Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional ini yaitu:

a. 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.

²⁷Ahmad Susanto, (2017), *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hal. 95

²⁸T. Hani Handoko, (2000), *Manajemen Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE, hal. 302

²⁹Mulyasa, (2013), *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 20

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.³⁰

Oleh karena itu, kesuksesan akan bersumber dari kemampuan si pemimpin dalam menyelaraskan kepemimpinannya dengan kedewasaan para SDM yang dihadapi pada waktu itu.

b. 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.

c. 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*).

³⁰M. Liga Suryadana, (2015), *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*, Bandung: Alfabeta, hal. 98

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 dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah.³¹

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan 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 pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dengan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih

³¹ Mulyasa, (2013), Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 112

berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Fred, Robbins dan Lussier menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin.

Ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristic*) dan karakteristik bawahan (*sub-ordinate characteristic*). Kajian kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.³²

Teori kepemimpinan situasional mencoba menyiapkan manajer dengan beberapa pengertian mengenai hubungan di antara kepemimpinan yang efektif dan taraf kematangan (*maturity*) para pengikut mereka. Pada teori kepemimpinan situasional, meskipun seluruh variabel situasional (manajer, pengikut, atasan, ikatan kelompok organisasi, tuntutan kerja, dan waktu) yang terlibat, tetapi

³²Mesiono, (2012), *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Perdana Mulya Sarana, hal. 99-100

penekanan tetap terletak pada hubungan antara manajer dengan para pengikutnya.³³

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.³⁴

Dapat disimpulkan kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah cara yang digunakan pimpinan sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka mempengaruhi guru agar bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar. Indikator kepemimpinan yang bersifat situasional ditunjukkan oleh sikap:

- a. Gaya Intruksi (Memberitahukan),
- b. Gaya Konsultatif (Menjual),
- c. Gaya Partisipatif (Peran Serta), dan
- d. Gaya Delekatif (Mendelegasian).

³³Siswanto, (2011), *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 167

³⁴ Husani Usman, (2011), *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 313

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional adalah gaya atau cara yang digunakan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya yang ditempatkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya.

3. Kepuasan Kerja Guru

Mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Orang akan menjadi lebih puas bila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif.

Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Definisi operasional dari kepuasan kerja pada penelitian ini adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan karena ada kesesuaian imbalan, dan dihargai oleh pimpinan dan teman sekerjanya. Adapun indikator dari instrumen kepuasan kerja guru ini meliputi: keterampilan, efektivitas tugas, kuantitas dan kualitas tugas, sikap baik, pengakuan dan penghargaan, dan kemanfaatan.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian mereka terhadap situasi kerja mereka. Kepuasan kerja guru menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan gaya

kepemimpinan ,atasan yang memiliki gaya pemimpin cocok bagi tenaga kerja, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori dua faktor Herzberg F yaitu: yang merupakan indikator yang diadopsi dari teori motivator – higiene Frederick Herzberg yaitu:

- a. Kompensasi: gaji pokok, tunjangan kerja dan keluarga, insentif (bonus).
- b. Kondisi kerja: kantor yang strategis, peralatan dan perlengkapan kerja yang lengkap, fasilitas kantor yang lengkap.
- c. Sistem dan kebijakan perusahaan:keterbukaan perusahaan dalam kebijakan, kebijakan administrasi yang tidak kaku.
- d. Hubungan rekan kerja dan atasan: hubungan dengan rekan kerja terjalin baik, hubungan dengan atasan tenggang rasa dan positif.

Penilaian kinerja karyawan sangat di perlukan bagi sebuah perusahaan atau organisasi secara umum. Terdapat dua kepentingan yaitu untuk karyawan itu bersangkutan dan kepentingan organisasi secara keseluruhan, bagi karyawan, dengan adanya penilaian memberikan umpan balik tentang usaha-usaha yang telah mereka lakukan dalam waktu yang telah ditetapkan yang pada akhirnya bermanfaat digunakan dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, pengembangan karir, penghargaan prestasi karyawan secara *objective* yang merupakan bagian pemeliharaan motivasi karyawan serta pemenuhan terhadap kepuasan kerja.

Guru merupakan salah satu komponen atau mata rantai yang sangat menentukan dalam keberhasilan proses belajar mengajar. Kualitas guru akan berpengaruh pada kualitas lulusan yang dihasilkan oleh sekolah.

Berdasarkan aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja guru dapat disimpulkan bahwa guru yang baik dan profesional minimal harus memenuhi dua kategori, terutama yang berkaitan kapabilitas dan loyalitas. Dalam hal ini, guru harus memiliki kompetensi profesional, yakni kemampuan dalam bidang ilmu yang diampunya, memahami manajemen pembelajaran yang efektif, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, serta loyal terhadap keguruan, yakni loyal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kode etik yang berlaku.

Penilaian kinerja pada umumnya memenuhi dua tujuan, yaitu:

- a. Meningkatkan kinerja guru dengan cara membantu mereka sepenuhnya dalam menjalankan misi-misi organisasi.
- b. Menyediakan informasi kepada guru dan kepala sekolah yang akan dipakai dalam keputusan-keputusan pekerjaan terkait.³⁵

Abraham Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerja dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- a. **Kebutuhan Fisiologis** (*Physiological Needs*), kebutuhan ini merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling mendasar yang merupakan

³⁵ Mulyasa, (2013), *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 91

kebutuhan untuk dapat hidup serta kebutuhan makan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks, dan lain sebagainya.

- b. **Kebutuhan Rasa Aman** (*Security Needs*), apabila kebutuhan fisiologis relatif terpenuhi dan terpuaskan maka akan muncul kebutuhan yang kedua, yaitu rasa aman. Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
- c. **Kebutuhan Sosial** (*Social Needs*), kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan lainnya.
- d. **Kebutuhan Penghargaan** (*Esteem Needs*), kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
- e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri** (*Self Actualization Needs*), aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang, kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang .

B. Penelitian Relevan

1. Penelitian Sorni Paskah Daeli, Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $r = 0,239$ dan nilai $F = 18,03$, dengan sumbangan kedua variabel tersebut sebesar 54%. Dengan demikian, hasil uji r menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil uji signifikansi koefisien korelasi ganda antara kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) dengan kepuasan kerja (Y) secara bersama-sama.
2. Penelitian Ramisah Harahap, Penelitian yang dilakukan memberikan kesimpulan bahwa Kepemimpinan Situasional kepala sekolah berhubungan dengan Kinerja Guru. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa peningkatan Kinerja Guru dapat dilakukan dengan Kepemimpinan Situasional yang dibawakan kepala sekolah. Karena t hitung (5,381) > t tabel (2,021), hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis korelasi $\hat{Y} = 68,592 + 0,120X1$, persamaan garis korelasi ini menjelaskan bahwa jika faktor Kepemimpinan Situasional meningkat sebesar satu unit maka Kinerja Guru juga akan meningkat sebesar $0,120+68,592= 93,528$ satuan.

3. Nurhidayah dalam penelitian yang berjudul “ Pengeruh Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SD Gugus 1 Kecamatan Berabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan situasional (X1) dengan $r_{y1.2} = 0,6354$ merupakan peringkat pertama, sedangkan koefisien korelasi parsial variabel motivasi berprestasi (X2) dengan $r_{y2.1} = 0,3923$ merupakan peringkat kedua. Ini berarti kepemimpinan situasional kepala sekolah lebih kuat pengaruhnya daripada motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. Dengan demikian kepemimpinan situasional lebih dikedepankan untuk mempengaruhi peningkatan kinerja guru, setelah itu adalah berupa peningkatan motivasi berprestasi.

C. Kerangka Berpikir

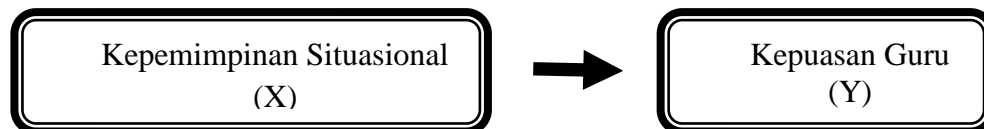
Kepemimpinan merupakan esensi dalam berbagai organisasi dan cara seseorang mempengaruhi orang lain. Dalam konteks ini dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam organisasi apapun, termasuk organisasi atau lembaga pendidikan. Tanpa adanya kepemimpinan di lembaga pendidikan, tujuan pencapaian lembaga pendidikan tidak akan tercapai. Lembaga pendidikan memiliki tujuan untuk meningkatkan pendidikan ideografik dan nomotetik.

Kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah cara yang digunakan pimpinan sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam

rangka mempengaruhi guru agar bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

D. Pengajuan Hipotesis

Menurut Sugiyono, Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.³⁶

Berdasarkan pada kajian teori dan kerangka berfikir, maka peneliti mengajukan hipotesis yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini, yaitu: Diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag, dan Tidak terdapatnya hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan guru di MTs. Proyek Kandepag.

³⁶Sugiyono, (2017), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hal. 96

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Proyek Kandepag Medan. Yang beralamat di Jl. KL. Yos Sudarso, Km. 13,5 Kel. Besar, Kec. Medan Labuhan, Kota Medan. Sedangkan waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus 2018.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif deskriptif, kuantitatif deskriptif adalah jenis penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya.

Penelitian kuantitatif deskriptif menggunakan pendekatan penelitian korelasi (*correlational research*). Penelitian korelasi adalah penelitian yang dilakukan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu. penelitian korelasi mempelajari hubungan dua variabel atau lebih, yakni sejauh mana variasi dalam satu variabel berhubungan dengan variasi dalam variabel lain.³⁷

Pemilihan kuantitatif deskriptif dalam penelitian ini didasarkan dari peneliti yang ingin mengkaji dan melihat derajat hubungan antara Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Di MTs. Proyek Kandepag Medan.

³⁷ Sugiyono, (2015), Metode Penelitian Kombinasi, Bandung: Alfabeta, hal. 192

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek yang akan/ ingin diteliti. Populasi ini juga sering disebut dengan *universe*. Anggota populasi dapat berupa benda hidup maupun benda mati, dan manusia, dimana sifat-sifat yang ada padanya dapat diukur dan diamati. Populasi yang tidak pernah diketahui dengan pasti jumlahnya disebut "*populasi infinitif*" atau tidak terbatas, dan populasi yang jumlahnya diketahui dengan pasti "*populasi finitif*" tertentu /terbatas.³⁸ Berdasarkan pendapat di atas, sebagai populasi penelitian ini adalah seluruh guru MTs. Proyek Kandepag Kec. Medan Labuhan Pada Tahun 2018-2019 yang berjumlah 30 orang.

Golongan	Jumlah
IV a	6
IV b	8
III a	2
III b	3
III c	2
III d	1
-	8
Jumlah	30

Tabel 3.1 Data Guru MTs Proyek Kandepag Medan

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan untuk menyimpulkan atau menggambarkan populasi. Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Idealnya sampel harus benar-benar menggambarkan atau mewakili karakteristik populasi yang sebenarnya.

³⁸Syahrum, Salim, (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Citapustaka Media, hal. 113

Secara umum, terdapat dua pendekatan dalam metode pemilihan sampel. Yakni *probability sampling* yaitu seluruh unsur dan *nonprobability sampling* sebagian unsur. Adapun metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Total Sampling* yaitu dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel, dikarenakan jumlah populasi yang sedikit dan mudah dalam pengumpulan data dan variabilitas setiap elemen populasi. Jadi, jumplas sampel dalam penelitian adalah seluruh jumlah anggota populasi yaitu 30.

D. Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari persepsi terhadap penggunaan istilah dalam penelitian ini, maka perlu diberikan definisi operasional sebagai berikut:

1. *Kepemimpinan Situasional (X)*

a. Definisi Konseptual

Secara konseptual Kepemimpinan Situasional kepala sekolah adalah cara yang digunakan pimpinan sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka mempengaruhi guru agar bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar.

b. Definisi Operasional

Defenisi operasional Kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah skor total yang diperoleh dari kuesioner Kepemimpinan Situasional dalam cara yang digunakan pimpinan sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka mempengaruhi guru agar bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar. Indikator kepemimpinan

yang bersifat situasional ditunjukkan oleh sikap: gaya intruksi (memberitahukan), gaya konsultatif (menjual), gaya partisipasif (peran serta), dan gaya delegatif (mendelegasian) yang terdiri dari 30 butir pernyataan.

Variabel Kepemimpinan Situasional pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan empat pilihan, yaitu : SS (Sangat Setuju) diberi skor 4, jawaban S (Setuju) diberi skor 3, jawaban KS (Kurang Setuju) diberi skor 2, Jawaban TS (Tidak Setuju) diberi skor 1. Sehingga diperoleh nilai tertinggi 120 dan terendah 30. Secara rinci indikator untuk memperoleh data Kepemimpinan Situasional dapat dilihat pada tabel berikut:

Variabel	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
Kepemimpinan Situasional (X)	Gaya Intruksi (Memberitahukan)	1-9	9
	Gaya Konsultatif (Menjual)	10-17	8
	Gaya partisipasif (Peran Serta)	18-24	7
	Gaya delegatif (Mendelegasian)	25-30	6
Jumlah			30

Table 3.2 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Situasional (X)

2. *Kepuasan Guru (Y)*

a. Defenisi Konseptual

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian mereka terhadap situasi kerja mereka. Kepuasan kerja guru menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan gaya kepemimpinan ,atasan yang memiliki gaya pemimpin cocok bagi tenaga kerja,

maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

b. Definisi Operasional

Definisi operasional dari kepuasan kerja pada penelitian ini adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan karena ada kesesuaian imbalan, dan dihargai oleh pimpinan dan teman sekerjanya. Adapun indikator dari instrumen kepuasan kerja guru ini meliputi: Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Penghargaan, Kebutuhan Aktualisasi Diri.

Variabel Kepuasan Guru pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan empat pilihan, yaitu : SS (Sangat Setuju) diberi skor 4, jawaban S (Setuju) diberi skor 3, jawaban KS (Kurang Setuju) diberi skor 2, Jawaban TS (Tidak Setuju) diberi skor 1. Sehingga diperoleh nilai tertinggi 120 dan terendah 30. Secara rinci indikator untuk memperoleh data Kinerja Guru dapat dilihat pada tabel berikut:

Variabel	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
Kepuasan Kerja Guru (Y)	Kompensasi	1-3	3
	Kondisi Kerja	4-8	5
	Sistem dan Kebijakan	9-12	3
	Hubungan Rekan Kerja	13-19	7
	Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman	20-21	2
	Kebutuhan Sosial	22-23	2
	Kebutuhan Penghargaan	24-27	5
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	28-30	3
Jumlah			30

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Kepuasan Guru (Y)

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.³⁹

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, yaitu: **Angket (Kuisisioner)**.

Angket yang dimaksud adalah berupa daftar pertanyaan yang harus diisi dan dijawab oleh responden. Angket ini dibagikan kepada guru MTs Proyek Kandepag untuk memperoleh informasi mengenai hubungan kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag.

Angket yang digunakan didesign berdasarkan skala likert yang berisi sejumlah pertanyaan yang menyatakan objek yang hendak diungkap, yang mempunyai empat opsi jawaban dan berjumlah genap ini dimaksudkan untuk menghindari kecenderungan responden bersikap ragu-ragu dan tidak mempunyai jawaban yang jelas.

F. Instrumen Pengumpulan Data

Kisi instrument setiap variabel penelitian dikelompokkan menjadi beberapa subvariabel, selanjutnya disebarkan ke dalam indikator- indikator sehingga data/informasi yang terjaring akan lebih terarah kepada tujuan penelitian. Selanjutnya kisi-kisi instrumen variabel dituangkan ke dalam tabel sebagai berikut:

³⁹ Sugiyono, (2017), *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, h. 308

No	Indikator (1)	Sub Variabel (2)	Instrumen (3)	Responden (4)
1	Gaya Instruktif / Memberitahukan	a. Mengarahkan tugas-tugas b. Memberi penjelasan c. Memberi acuan d. Memberi petunjuk pelaksanaan e. Mengedalikan f. Memberi gambaran g. Mengawasi	1-2 3 4 5 6-7 8 9	Guru
2	Gaya Konsultatif / Menjual	a. Melatih b. Memberi contoh-contoh kerja c. Mengarahkan garis besar d. Memantau e. Menjelaskan	10-11 12 13 14-16 17	Guru
3	Gaya Partisipatif / Peras Serta	a. Memberi dorongan b. Mendengarkan c. Memperhatikan d. Menghargai e. Memberi dukungan f. Menyusun keputusan	18 19 20 21 22-23 24	Guru
4	Gaya Delegatif / Mendelegasian	a. Melimpahkan wewenang b. Mau bekerja c. Mampu bekerja d. Memberikan ganjaran e. Meningkatkan moral kerja	25 26 27 28-29 30	Guru

Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Angket Kepemimpinan Situasional (X)

No	Indikator (1)	Sub Variabel (2)	Instrumen (3)	Responden (4)
1	Kompensasi	a. Gaji Pokok b. Tunjangan Kerja c. Insentif / Bonus	1 2 3	Guru
2	Kondisi Kerja	a. Lokasi Kerja b. Peralatan dan Perlengkapan Kerja c. Fasilitas Kerja	4 5-6 7-8	Guru
3	Sistem dan Kebijakan	a. Kebijakan Kerja b. Kebijakan administrasi	9-10 11-12	Guru
4	Hubungan Rekan Kerja	a. Komunikasi yang baik b. Hubungan dengan atasan c. Tenggang Rasa	13-15 16-17 18-19	Guru
5	Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman	a. Kecukupan makan dan minum b. Perlindungan Kecelakaan Kerja	20 21	Guru
6	Kebutuhan Sosial	a. Hubungan kelompok kerja b. Supervisi yang baik	22 23	Guru
7	Kebutuhan Penghargaan	a. Penghormatan b. Pengakuan kemampuan kerja c. Posisi jabatan d. Efektivitas kerja	24 25 26 27	Guru
8	Kebutuhan Aktualisasi Diri	a. Pengembangan potensi b. Prestasi kerja c. Keahlian	28 29 30	Guru

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Angket Kepuasan Kerja Guru (Y)

G. Uji Coba Instrumen

1. Uji Validitas

Suatu alat yang digunakan untuk mengukur suatu soal apakah soal itu valid atau tidak. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk apa yang seharusnya diukur.⁴⁰ Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi antara variabel/item dengan skor total variabel.

Perhitungan validitas butir tes menggunakan rumus *korelasi product moment* angka kasar dan kemudian dilanjutkan dengan pengujian Guilfort.⁴¹

Rumus korelasi *Product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{N\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Rumus korelasi *product moment* dengan angka kasar.

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

X = Skor butir

y = Skor total

r_{xy} = Koefisien korelasi antara skor butir dan skor total

N = Banyak siswa

⁴⁰Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta, hal. 168.

⁴¹ Sugiyono. *Op. Cit*, hal. 255.

Pengujian validitas adalah setiap item valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. r_{hitung} dengan taraf signifikan 0,05 maka item tersebut adalah valid dan sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menguji kemampuan suatu alat ukur tetap konsisten meskipun ada perubahan waktu. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relative konsisten dari waktu ke waktu.

Untuk menguji reliabilitas tes digunakan rumus Kuder Richardson sebagai berikut:⁴²

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{s^2 - \sum pq}{s^2} \right)$$

Untuk mencari varians total digunakan rumus sebagai berikut:

$$S^2 = \frac{\sum Y^2 (\sum Y^2)}{N}$$

Keterangan: r_{11} = Reliabilitas tes

n = Banyak soal

p = Proporsi subjek yang menjawab item dengan benar

q = Proporsi subjek yang menjawab item dengan salah

$\sum pq$ = Jumlah hasil perkalian antara p dan q

⁴²Suharsimi Arikunto, (2013), *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan Edisi 2*. Jakarta : Bumi Aksara, hal. 115.

S^2 = Varians total yaitu varians skor total

ΣY = Jumlah skor total (seluruh item)

N = Banyaknya siswa.

Adapun tingkat reabilitas suatu tes diklasifikasikan sebagai berikut:

No	Indeks Reabilitas	Klasifikasi
1	$0,0 \leq r_{11} < 0,20$	Sangat rendah
2	$0,20 \leq r_{11} < 0,40$	Rendah
3	$0,40 \leq r_{11} < 0,60$	Sedang
4	$0,60 \leq r_{11} < 0,80$	Tinggi
5	$0,80 \leq r_{11} < 1,00$	Sangat Tinggi

Tabel 3.6 Indeks Reabilitas

H. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data dan menyusun ke dalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan di pelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data penelitian ini bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis.⁴³

Kualitas hasil penelitian ilmiah, selain ditentukan oleh akurasi data yang dikumpulkan, juga ditentukan oleh kesesuaian teknik analisis data yang

⁴³ Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta, hal. 335

digunakan. Kesimpulan penelitian ilmiah bisa jadi tidak benar jika peneliti keliru dalam menentukan teknik analisis yang digunakan.

Pengujian hipotesis statistik digunakan uji analisis varians jalur satu. Uji ANAVA ini digunakan untuk menguji hipotesis apakah kebenarannya dapat diterima atau tidak.

1. Menghitung rata-rata skor dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

2. Menghitung Standar Deviasi

Standar deviasi dapat dicari dengan rumus:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - \left(\frac{\sum X}{N}\right)^2}$$

Dimana:

SD = standar deviasi

$\frac{\sum X^2}{N}$ = tiap skor dikuadratkan lalu dijumlahkan kemudian dibagi N

$\left(\frac{\sum X}{N}\right)^2$ = semua skor dijumlahkan, dibagi N kemudian dikuadratkan.

3. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah skor tes berdistribusi normal atau tidak digunakan uji normalitas *liliefors*, langkah-langkahnya sebagai berikut:⁴⁴

a. Mencari bilangan baku

Untuk mencari bilangan baku, digunakan rumus:

⁴⁴Juliansyah Noor, (2015), *Metode Penelitian*, Jakarta: Prenadamedia Group, hal. 174

$$Z_1 = \frac{X_{1-x}}{SD}$$

Dimana :

\bar{x} = rata-rata sampel

S= simpangan baku (standar deviasi)

- b. Untuk tiap bilangan baku ini menggunakan daftar distribusi normal baku kemudian hitung peluang $F_{(z_i)} = P(Z \leq Z_i)$
- c. Menghitung Proporsi $F_{(z_i)}$ yaitu:

$$S_{(z_i)} = \frac{\text{banyaknya } Z_1, Z_2, \dots, Z_n}{n}$$

- d. Menghitung selisih $F_{(z_i)} - S_{(z_i)}$, kemudian harga mutlaknya
- e. Bandingkan L_0 dengan L tabel. Ambillah harga paling besar disebut L_0 untuk menerima atau menolak hipotesis. Kita bandingkan L_0 dengan L yang diambil dari daftar untuk taraf nyata 0,05 dengan kriteria:
 - 1) Jika $L_0 < L_{\text{tabel}}$ maka data berasal dari popluasi berdistribusi normal.
 - 2) Jika $L_0 \geq L_{\text{tabel}}$ maka data berasal dari populasi tidak berdistribusi normal.

4. Uji Homogenitas

Untuk menguji homogenitas varians data yang akan dianalisis antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan guru.

5. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan guru, dilakukan dengan teknik analisis varians (ANAVA) pada taraf

signifikan= 0,05 dimana pengujian ini digunakan untuk menguji hipotesis apakah kebenarannya dapat diterima atau tidak.

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan guru.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : \mu_{x1} = \mu_{x2}$$

$$H_a : \mu_{x1} > \mu_{x2}$$

$\sigma_1 = \sigma_2$ diketahui besarnya. Jika H_0 benar dan $\sigma_1 = \sigma_2 = \sigma$ sedangkan σ tidak diketahui harganya, maka untuk menguji hipotesis ini digunakan uji t yaitu uji satu pihak dengan $t < -t_{1/2\alpha}$ dan $t > t_{1/2\alpha}$ pada taraf signifikansi $\alpha_{1/2}$ (0,05) dan untuk menghitung nilai t digunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

$$\text{Dengan: } S^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

Dimana: n_1 : Jumlah sampel kelas eksperimen

n_2 : Jumlah sampel kelas kontrol

t : Harga t hasil perhitungan

\bar{x}_1 : Selisih nilai pos-tes dengan pre-tes pada kelas eksperimen

\bar{x}_2 : Selisih nilai pos-tes dengan pre-tes pada kelas kontrol

S_1^2 : Variansi selisih nilai pos-test dengan pre-test pada kelas eksperimen

S_2^2 : Variansi selisih nilai pos-test dengan pre-test pada kelas Kontrol

S^2 : Variansi gabungan

Ketika t tabel $>$ t hitung berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, maka tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan guru di MTs Proyek Kandepag. Ketika t tabel $<$ t hitung berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, maka terdapat terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan guru di MTs Proyek Kandepag. Untuk taraf signifikan (t tabel) dengan jumlah responden 30 adalah 0,361.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Data penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu: variabel Kepemimpinan Situasional (X) dan variabel Kepuasan Kerja Guru (Y). Berdasarkan pemeriksaan yang dilakukan terhadap data, seuruh data yang masuk memenuhi syarat untuk diolah dan dianalisis. Secara singkat dapat dinyatakan bahwa deskripsi data ini mengungkapkan informasi tentang skor total, skor tertinggi, skor terendah, rata-rata, rentang, standar deviasi.

Statistik	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	Kinerja Guru
Jumlah Guru	30	30
Jumlah	2594	2485
Rata-rata	86,467	82,833
Standar Deviasi	2,145	3,455
Varians	4,602	11,937
Nilai Maksimum	90	89
Nilai Minimum	81	78

Tabel 4.1. *Statistik Dasar*

1. Analisa Deskriptif

a. Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan Situasional (X)

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Kepemimpinan Situasional dari data yang diperoleh berdasarkan angket, skor terendah adalah 81 dan yang tertinggi adalah 90. Rata-rata 86,467, Simpang Baku 2,876.

b. Deskripsi Data Variabel Kepuasan Kerja Guru (Y)

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Kepuasan Kerja Guru dari data yang diperoleh skor terendah adalah 78 dan yang tertinggi adalah 89. Rata-rata 82,833, simpangan baku 3,455, Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan.

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan statistik. Penelitian ini menggunakan analisis korelasi sederhana. Penggunaan analisis tersebut harus memenuhi persyaratan yang dikehendaki yakni :

- 1) Uji Normalitas Data,
- 2) Uji Linieritas Data,
- 3) Uji Homogenitas Data, dan
- 4) Uji Hipotesis Data

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data menggunakan uji normalitas dengan galat baku yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah data-data hasil penelitian memiliki sebaran yang berdistribusi normal. Sampel berdistribusi normal jika dipenuhi $L_{hitung} < L_{tabel}$ pada taraf $\alpha = 0,05$.

Data dari setiap variabel dikatakan normal sebagaimana yang dikemukakan Santoso apabila : 1) Nilai Signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$, maka distribusi data tidak normal, dan 2) Nilai Signifikansi atau probabilitas $>0,05$, maka distribusi data normal.

Variabel Penelitian	N	L_{hitung}	L_{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan Situasional (X)	30	0,047	0,149	Normal
Kepuasan Kerja Guru (Y)	30	0,034	0,149	Normal

Tabel. 4.2. Ringkasan Uji Normalitas Data

Dengan demikian dari tabel 4.2 menunjukkan bahwa data kedua variabel penelitian yang di sajikan sampel penelitian memiliki sebaran data yang berkontribusi normal.

Berdasarkan table tersebut dapat dilihat bahwa sampel nilai keduanya untuk Variabel Kepemimpinan Situasional (X) dengan $n = 30$ pada taraf $\alpha = 0,05$ berasal dari data yang berkontribusi normal dengan $L_{hitung} < L_{tabel}$. begitu juga sampel Kepuasan Kerja Guru (Y) dengan $n = 30$ pada taraf $\alpha = 0,05$ berasal dari populasi yang berkontribusi normal dimana $L_{hitung} < L_{tabel}$.

2. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas data dimaksudkan untuk mengetahui apakah sampel yang digunakan dalam penelitian berasal dari populasi yang homogen atau dapat mewakili populasi yang lainnya. Untuk pengujian homogenitas digunakan uji kesamaan kedua varians yaitu uji F pada data kedua variabel sampel.

No	Variabel Penelitian	F _{hitung}	F _{tabel}	Keterangan
1	Kepemimpinan Situasional (X)	0,385	1,80	Homogen
2	Kepuasan Kerja Guru (Y)	2,594	1,80	Tidak Homogen

Tabel 4.3. Hasil Uji Homogenitas

Dara tabel diatas dapat dilihat dari nilai variabel penelitian pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dan $dk = (34,34)$ diperoleh $F_{hitung} < F_{tabel}$. Dimana F_{hitung} untuk kepemimpinan situasional sebesar 0,385 dan F_{hitung} kepuasan kerja guru sebesar 2,594. Maka nilai F_{hitung} kepemimpinan situasional tersebut lebih kecil dari F_{tabel} , dan F_{hitung} kepuasan kerja guru tersebut lebih besar dari F_{tabel} .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data dari variabel kepemimpinan situasional memiliki varians yang homogen dan data dari variabel kepuasan kerja guru memiliki varians yang tidak homogen. Kedua sampel merupakan data yang bersidtribusi normal, namun homogen pada varians kepemimpinan situasional dan tidak homogen pada varians kepuasan kerja guru.

3. Uji Hipotesis

Berdasarkan analisis data yang diperoleh bahwa, kedua variabel telah memenuhi syarat-syarat pengujian. Pengujian hipotesi yang dilakukan dengan uji t dua pihak yaitu cara membandingkan rata-rata hasil akhir antara variabel kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru.

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

H_0 : Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2$$

H_a : Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag.

Setelah diketahui bahwa untuk data hasil kedua sampel memiliki sebaran yang berdistribusi normal, namun hanya satu variabel yang berdistribusi homogen, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan pada data dengan menggunakan uji t. Adapun hasil pengujian data disajikan dalam bentuk tabel berikut:

No	Statistik	Variabel		t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
		Kepemimpinan Situasional	Kepuasan Kerja Guru			
1	Rata-rata	86,467	82,833	5,285	1,672	Ha Diterima
2	Standar Deviasi	2,145	3,455			
3	Varians	4,602	11,937			
4	Jumlah Sampel	30	30			

Tabel 4.4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis pada data variabel penelitian diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,285 > 1,672$ sekaligus menyatakan terima H_a dan tolak H_o pada taraf $\alpha = 0,05$ yang berarti “Terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru.”

C. Pembahasan

Berdasarkan analisis yang dilakukan di atas, diketahui bahwa hipotesis yang diajukan di terima dan telah teruji secara empiris. Hasil analisis hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan sangat kuat dan signifikan antara Kepemimpinan Situasional (X) dengan Kepuasan Kerja Guru (Y).

Selanjutnya untuk menentukan signifikansi hubungan keduanya (Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Guru) dapat dilihat melalui uji ‘t’. Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh $t_{hitung} = 5,285$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,671$. Oleh karena $t_{hitung} (5,285) > t_{tabel} (1,671)$, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kerja Guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif.

Berdasarkan rata-rata nilai kedua variabel penelitian, terlihat bahwa rata-rata nilai varians kepemimpinan situasional lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata nilai varians kepuasan kerja guru dengan menggunakan uji t. Diperoleh data bahwa H_o ditolak dan H_a diterima.

Pada taraf $\alpha = 0,05$ dan $dk = n_1 + n_2 - 2 = 30 + 30 - 2 = 58$. Dengan demikian nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,285 > 1,671$. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru di MTs Proyek Kandepag.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional di MTs Proyek Kandepag di atas rata-rata dengan sebaran skor gaya Kepemimpinan Situasional (X). Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata variabel 86,467.
2. Kinerja Guru di MTs Proyek Kandepag di bawah rata-rata dengan sebaran skor Kepuasan Kerja Guru (Y). Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai rata-rata variabel 82,833.
3. Kepemimpinan Situasional berhubungan sangat kuat dan secara signifikan dengan Kepuasan Kerja Guru di MTs Proyek Kandepag dengan hasil analisis hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan sangat kuat dan signifikan antara Kepemimpinan Situasional (X) dengan Kepuasan Kerja Guru (Y), hal ini ditandai dengan sumbangan efektifnya sebesar 1,000%. Sedangkan nilai signifikansi hubungan keduanya (Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru) dapat dilihat melalui uji 't'. Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh $t_{hitung} = 5,285$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,671$. Oleh karena $t_{hitung} (5,285) > t_{tabel} (1,671)$, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kerja Guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti ingin memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada kepala MTs Proyek Kandepag diharapkan agar turut serta membantu para guru-guru untuk meningkatkan kepuasan kerja guru.
2. Kepada guru diharapkan untuk terus berupaya meningkatkan kerjanya.
3. Kepada para guru diharapkan untuk meningkatkan kerja dengan selalu bekerja, saling membantus, bahu membahu dalam menjalankan tugas yang telah diberikan serta mampu menjalin hubungan yang baik antara sesama guru.
4. Kepada peneliti yang lain dapat meneliti hal ini di sekolah-sekolah lainnya pada pokok pembahasan yang sama dan dengan rumusan masalah yang lebih signifikan lagi. Dengan harapan dapat mengatasi masalah dan juga memperluas pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi. (2013). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan Edisi 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahannya*.
- Fatah, Nanang. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Hadijaya, Yusuf. (2015). *Organisasi Kemahasiswaan dan Kompetensi Manajerial Mahasiswa*. Medan: Perdana Publishing.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, Syamsi. (2015). *Hadis-Hadis Populer (Shahih Bukhori dan Muslim)*. Surabaya: Amelia.
- Mesiono. (2012). *Manajemen dan Organisasi*. Bandung: Perdana Mulya Sarana.
- Mulyasa. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Noor, Juliansyah. (2015). *Metode Penelitian*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nurhidayah. (2015). "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SD Gugus I Kecamatan Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. Vol. I.
- Nurmawati. (2014). *Evaluasi Pendidikan Islam*. Bandung: Citapustaka Media.
- Riduan. (2005). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan, dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. (2010). *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Siahaan, Amiruddin, Dkk. (2012). *Administrasi Satuan Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Siswanto. (2011). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsaputra, Uhar. (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadana, M. Liga. (2015). *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Ahmad. (2017). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*.
- Syahrum, Salim. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media.
- Syafaruddin. (2016). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Syafaruddin, Dkk. (2016). *Administrasi Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafaruddin dan Asrul. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wahyosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi,.(2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

LAMPIRAN 1

INSTRUMEN SEBELUM VALIDITAS DAN REABILITAS ANGKET

ANGKET PENELITIAN

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

I. Petunjuk Pengisian Angket

1. Bacalah pernyataan di bawah ini dengan cermat dan teliti kemudian berikan jawaban yang sesuai dengan keadaan anda.
2. Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda check list yang sesuai dengan pendapat anda. Pilihan jawaban:

(TS) : Tidak Setuju

(KS) : Kurang Setuju

(S) : Setuju

(SS) : Sangat Setuju

3. Jawablah pernyataan ini dengan jujur karena hal ini tidak merugikan anda dan mempengaruhi status anda.
4. Angket ini hanya untuk penelitian ilmiah. Atas bantuan yang anda berikan saya ucapkan terima kasih.

II. Identitas Guru

1. Nomor Responden : _____
2. Umur : _____
3. Jenis Kelamin : _____
4. Strata Pendidikan : _____

III. Daftar Pernyataan

NO	PERNYATAAN	Jawaban Responden			
		TS	KS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)
A.	Gaya Intruksi (Memberitahukan/Mendikte)				
1.	Kepala sekolah di tempat saya bekerja selalu mengarahkan tugas-tugas kepada saya				
2.	Kepala sekolah selalu menjelaskan program yang telah direncanakan				
3.	Kepala sekolah memberikan penjelasan mengenai program yang harus dicapai terlebih dahulu				
4.	Dalam melaksanakan program sekolah, kepala sekolah membentuk tim				
5.	Sering mengadakan brefieng/rapat untuk mengadakan pengarahan dalam pelaksanaan tugas				
6.	Kepala sekolah memberi penjelasan kepada guru mengenai hal-hal yang perlu dilakukan oleh guru				
7.	Kepala sekolah seringkali memberitahu guru mengenai pentingnya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
8.	Dalam melaksanakan program sekolah, kepala sekolah kurang memperhatikan kesulitan tim				
9.	Perhatian kepala sekolah sangat tinggi terhadap tugas yang diberikan kepada saya				
B.	Gaya Konsultatif (Menjual)				
10.	Pengadaan pelatihan secara rutin dapat meningkatkan kemampuan guru dalam menyampaikan materi kepada siswa				
11.	Dalam mengambil keputusan, kepala sekolah minta masukan dari guru-guru				
12.	Dalam menjelaskan jadwal penyelesaian suatu program, kepala sekolah melakukan pada rapat dinas				
13.	Kepala sekolah memberikan gambaran/pandangan strategi yang akan dilakukan sekolah kepada guru				
14.	Kepala sekolah mengawasi dengan ketat pada tugas yang diberikan pada saya				
15.	Kepala sekolah memberikan arahan/penjelasan kepada guru mengenai pentingnya menjaga kedisiplinan dalam				

	mengajar				
16.	Dalam melaksanakan program sekolah, kepala sekolah kurang memperhatikan kesulitan tim				
17.	Kepala sekolah memberi penjelasan kepada guru untuk meningkatkan kualitas dalam menyampaikan materi kepada siswa				
C. Gaya Partisipatif (Peran Serta)					
18.	Kepala sekolah selalu memberikan dorongan, semangat dan motivasi kepada saya				
19.	Kepala sekolah mau mendengar dan menerima masukan dari guru				
20.	Kepala sekolah menanyakan kebutuhan-kebutuhan yang saya perlukan dalam menyelesaikan tugas				
21.	Pemberian tugas hanya pada orang-orang yang telah diketahui kemampuannya dalam melaksanakan tugas				
22.	Kepala sekolah memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan saya				
23.	Kepala sekolah memberikan sanjungan kepada guru, ketika guru mampu menyelesaikan pekerjaan dengan Baik				
24.	Jika dalam rapat sekolah tidak terjadi kesepakatan maka kepala sekolah akan minta pendapat dari yang lebih tinggi atau atasannya				
D. Gaya Delegatif (Mendelegasikan)					
25.	Pada saat saya tidak jelas tentang tujuan program yang dilaksanakan, kepala sekolah tidak memberi penjelasan lagi				
26.	Guru tidak dimintai tanggapan tentang keputusan yang telah ada				
27.	Pengarahan hanya ditujukan jika ada kerja yang belum selesai				
28.	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang mempunyai kinerja baik				
29.	Kepala sekolah seringkali mengingatkan guru untuk menjunjung tinggi kejujuran				
30.	Kepala sekolah menerapkan kedisiplinan dan menjunjung tinggi harkat dan martabat guru				

LAMPIRAN 2

INSTRUMEN SEBELUM VALIDITAS DAN REABILITAS ANGKET

ANGKET KEPUASAN GURU

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

I. Petunjuk Pengisian Angket

1. Bacalah pernyataan di bawah ini dengan cermat dan teliti kemudian berikan jawaban yang sesuai dengan keadaan anda.
2. Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda check list yang sesuai dengan pendapat anda. Pilihan jawaban:

(TS) : Tidak Setuju

(KS) : Kurang Setuju

(S) : Setuju

(SS) : Sangat Setuju

3. Jawablah pernyataan ini dengan jujur karena hal ini tidak merugikan anda dan mempengaruhi status anda.
4. Angket ini hanya untuk penelitian ilmiah. Atas bantuan yang anda berikan saya ucapkan terima kasih.

II. Identitas Guru

1. Nomor Responden :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Strata Pendidikan :

III. Daftar Pernyataan

N O	PERNYATAAN	Jawaban Responden			
		TS	KS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)
A. Kompensasi					
1.	Saya mendapatkan gaji pokok yang sesuai dengan hasil kerja saya.				
2.	Saya mendapatkan tunjangan kerja disetiap perayaan.				
3.	Saya selalu memaksimalakan kerja agar bisa mendapatkan bonus.				
B. Kondisi Kerja					
4.	Lokasi tempat saya bekerja terletak ditempat yang strategis dan nyaman.				
5.	Peralatan kerja saya selalu lengkap.				
6.	Perlengkapan kerja saya juga selalu lengkap.				
7.	Fasilitas kerja saya memadai.				
8.	Fasilitas kerja yang tersedia mampu membantu pekerjaan saya menjadi lebih muda.				
C. Sistem dan Kebijakan					
9.	Kebijakan-kebijakan yang dibuat selalu sesuai dengan pelaksanaannya.				
10.	Selalu bekerja sama dengan instansi lain.				
11.	Semua hal yang berkaitan dengan administrasi kerja bersifat terbuka.				
12.	Pengadministrasian kerja juga tidak kaku.				
D. Hubungan Rekan Kerja					
13.	Saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.				
14.	Komunikasi yang terjalin bagus.				
15.	Saya pernah berkelahi dengan rekan kerja.				
16.	Saya selalu menghargai dan menghormati atasan saya.				
17.	Saya tidak suka dengan atasan saya.				
18.	Semua orang ditempat kerja saya selalu menyapa dan senyum apa bila bertemu.				
19.	Tidak pernah ada yang merasa dirugikan dan tidak nyaman ditempat kerja saya.				
E. Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman					
20.	Saya selalu memaksimalkan kerja dari hati bukan karena gaji				
21.	Saya puas dengan jaminan kerja yang didapat				
F. Kebutuhan Sosial					

22.	Dalam memudahkan pekerjaan kami selalu diadakan kelompok kerja.				
23.	Supervisi yang terlaksana sangat bagus.				
G. Kebutuhan Penghargaan					
24.	Saya selalu mendapatkan penghormatan.				
25.	Semua orang selalu mengakui kemampuan saya dalam bekerja.				
26.	Saya selalu bersyukur dengan jabatan yang saya miliki.				
27.	Saya selalu memaksimalkan kerja saya.				
H. Kebutuhan Aktualisasi Diri					
28.	Saya selalu berusaha untuk mengevaluasi diri dan memperbaiki setiap kesalahan agar tidak terulang.				
29.	Saya selalu meraih penghargaan atas prestasi kerja saya.				
30.	Saya sudah ahli dalam bidang yang tekuni.				

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA DIRI

Nama : MHD. SYUKRI LUBIS
Nim : 37.14.3.031
Tempat/Tgl Lahir : Medan, 27 Juli 1996
Alamat : Jl. Platina IV, Link. X, Kel. Titi Papan
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Anak Ke : Dua (2) Dari Dua (2) Bersaudara

DATA ORANG TUA

Ayah : Alm. Khairun Lubis
Ibu : Nurhaida
Alamat : Jl. Platina IV, Link. X, Kel. Titi Papan

JENJANG PENDIDIKAN

2002-2008 : SDN 060942
2008-2011 : MTs Proyek Kandepag
2011-2014 : MAPN 4 Medan