

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI AKADEMIK
TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DI MTS SWASTA SE-MALANG RAYA**

TESIS

Disusun Oleh :

Muhammad Syauqi (19710042)



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2022**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI AKADEMIK
TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DI MTS SWASTA SE-MALANG RAYA**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Muhammad Syauqi

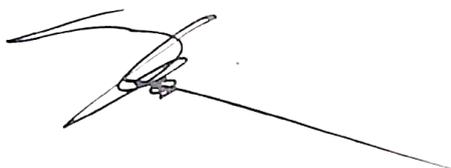
NIM: 19710042

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di MTs Se-Malang Raya” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 10 Juni 2022
Pembimbing I



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
NIP. 196903032000031002

Pembimbing II



Dr. Irdah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
NIP. 197902022006042003

Malang, 10 Juni 2022
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI



Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 19801001200801106

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di MTs Swasta Se-Malang Raya” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 1 Juli 2022.

Dewan Penguji,

Dr. H. Ahmad Sholeh, M.Ag
NIP. 19760803 200604 1 001

Ketua

Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag
NIP. 19621021 199203 1 003

Penguji Utama

Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
NIP. 19690303 200003 1 002

Anggota

Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
NIP. 19790202 200604 2 003

Anggota

Mengetahui Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak
NIP. 19690303 200003 1 002

LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Syauqi

NIM : 19710042

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di MTs Se-Malang Raya.

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam hasil penelitian ini tidak ada unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Juni 2022

Hormat Saya



Muhammad Syauqi

NIM: 19710042

MOTTO

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

“Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim, no. 2699)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan mengucapkan kalimat syukur dan segala puji bagi Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi di MTs Swasta Se-Malang Raya).

Tesis ini dalam rangka memenuhi persyaratan untuk dapat memperoleh gelar Magister (S.2) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulis menyadari tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan, motivasi, bimbingan, doa, dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dan para Pembantu Rektor atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penelitian
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak. selaku Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku Ketua Program Studi dan Bapak Dr. Muhammad Amin Nur, M.A selaku Sekertaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan.
4. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak. selaku Dosen pembimbing I. Telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan memberikan kemudahan serta arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd selaku Dosen pembimbing II. Telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan memberikan kemudahan serta arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini
6. Semua dosen pascasarjana yang telah memberikan ilmu dan kesabarannya dalam mendidik dan membimbing sehingga menjadi mahasiswa yang mengerti banyak ilmu pengetahuan.

7. Para dosen serta staff TU Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak bias peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dim oeneliti kepada beliau semua. Terimakasih atas ilmu yang diberikan serta kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
8. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak dalam pengambilan data penelitian ini, terutama sivitas MTs Al-Hayatul Islamiyah, MTs NU Pakis, dan MTs Hasyim Asy'ari Batu.
9. Kedua orang tua, Ayahanda dan Ibunda tercinta semoga rahmat dan inayah-Nya selalu tercurahkan kepada mereka yang telah mendidik, mendo'akan, dan merawat peneliti sejak kecil sampai sekang dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang.
10. Paman dan Bibi tercinta semoga rahmat dan inayah-Nya selalu tercurahkan kepada mereka yang telah mendidik, membimbing, dan menyupport selama peneliti menempuh studi.

Semoga segala bentuk dukungan dan bantuan yang diberikan kepada penulis dapat menjadi amal baik yang nantinya akan mendapat imbalan dari Allah SWT. Aamiin.

Malang, 10 Juni 2022

Peneliti

Muhammad Syauqi
NIM 19710042

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, atas rahmat, taufik dan hidayah Allah SWT, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang senantiasa kita harapkan syafa'atnya di *yaumul qiyamah*.

Tesis ini saya persembahkan untuk:

Kedua orang tua saya dan saudara saya

Ayahanda Machsunun dan Ibunda Siti Umamah yang telah mendukung sepenuhnya terhadap keputusan dan apa yang menjadi keinginan saya serta memberikan doa restu dan kasih sayang yang teramat besar yang tak mungkin bisa saya balas dengan apapun. Dan segenap keluarga besar bani H. Hasanuri.

Paman dan bulek saya

Bapak H. M. Rusydi dan Ibu Hj. Siti Ruchayanah yang telah membimbing saya sepenuhnya sekaligus sebagai orangtua saya di kota perantauan Malang.

Abah KH. Marzuki Mustamar dan Umi Hj. Saidah Marzuki, Alm Abah KH. Murtadlo Amin dan istri, Ky. Warsito dan istri serta segenap pengasuh Pondok Pesantren Sabilurrosyad

Yang senantiasa menginspirasi dan memotivasi, serta mengarahkan kepada kami para santri kearah yang lebih baik dengan begitu tulus dan ikhlas.

Asatidz dan Saudara-saudara santri Pondok Pesantren Sabilurrosyad, Terutama anggota “Kamar Power Rangers”, dan dulur Pagar Nusa Sabros Gasek yang senantiasa mengingatkan, menasehati dan selalu ada untuk mendukung setiap langkah yang saya pilih, menghibur dikala letih dan gundah, dan mengobati ketika sakit.

Teman seperjuangan dan seangkatan jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam Terutama para dulur “MPI Kelas C” yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu telah menemani selama 2 tahun kuliah, selalu menghibur dan berbagi cerita bersama, mas Rohman Huda dan mas Tarmizi Tahir yang menemani ngejar sidang bareng. Dan teman-teman Magister MPI yang lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

**Para Kepala Madrasah dan Jajaran Guru dari MTs Al-Hayatul Islamiyah, MTs NU
Pakis, dan MTs Hasyim Asy'ari Batu**

Yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian, dan
memberikan nasihat motivasi, serta semangat kepada peneliti

Seluruh masyarakat

desa Jenggot Kec. Pekalongan Selatan yang senantiasa memotivasi saya untuk
membuktikan bahwa bermimpi dan mengejarnya bukan hanya untuk orang kota atau
orang kaya saja, bercita-cita tinggi adalah hak setiap manusia tanpa kecuali, termasuk
anak desa dan yakin suatu saat cita-cita akan menjadi nyata selama ada usaha yang
tak kenal lelah.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS KARYA ILMIAH	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
PERSEMBAHAN	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
ABSTRAK.....	xviii
ABSTRACT	xix
بحث الملخص.....	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Hipotesis Penelitian	11
F. Asumsi Penelitian	12
G. Ruang Lingkup Penelitian	13
H. Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian.....	13
I. Definisi Operasional	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	21
A. Kinerja Guru	21
1. Pengertian Kinerja Guru	21

2. Aspek Kinerja Guru	22
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	23
4. Penilaian Kinerja Guru.....	24
5. Kinerja Guru dalam Pandangan Islam	26
B. Gaya Kepemimpinan	27
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	27
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah	29
3. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	31
4. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam	33
C. Supervisi Akademik	34
1. Pengertian Supervisi Akademik	34
2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik	36
3. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor	38
4. Indikator Supervisi Akademik	42
5. Supervisi dalam Pandangan Islam.....	43
D. Kepuasan Kerja	44
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	44
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	45
3. Indikator Kepuasan Kerja.....	47
4. Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam.....	48
E. Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja	49
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru	49
2. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru.....	50

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	50
4. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kepuasan Kerja	51
5. Gambar Variabel Gaya Kepemimpinan & Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	54
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	54
B. Variabel Penelitian	55
C. Populasi dan Sampel	56
1. Populasi.....	56
2. Sampel.....	57
D. Instrumen Penelitian.....	58
E. Pengumpulan Data	61
F. Analisis Data	62
1. <i>Measurement Model</i> atau Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	63
2. <i>Structural Model</i> atau Model Pengukuran Evaluasi (<i>Inner Model</i>)	68
G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	70
BAB IV HASIL PENELITIAN	72
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	72
1. MTs Al-Hayatul Islamiyah Kota Malang.....	72
2. MTs Hasyim Asy'ari Kota Batu	73
3. MTs NU Pakis Kabupaten Malang	75
B. Gambaran Umum Responden Penelitian.....	77
C. Deskripsi Variabel Penelitian.....	78
1. Gaya Kepemimpinan.....	78
2. Supervisi Akademik	79

3. Kepuasan Kerja	80
4. Kinerja Guru.....	81
D. Pengujian Data SmartPLS (<i>Partial Least Square</i>).....	82
1. Model Pengukuran Formatif (<i>Outer Model</i>)	83
2. Model Pengukuran Struktural (<i>Inner Model</i>).....	90
E. Pengujian Hipotesis.....	94
1. Pengujian Hipotesis 1	94
2. Pengujian Hipotesis 2	95
3. Pengujian Hipotesis 3	95
4. Pengujian Hipotesis 4	96
5. Pengujian Hipotesis 5	96
6. Pengujian Hipotesis 6	96
7. Pengujian Hipotesis 7	97
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	99
A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	99
B. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kepuasan Kerja	101
C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru.....	102
D. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru.....	104
E. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru	106
F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja	108
G. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja	109
BAB VI PENUTUP	112

A. Kesimpulan.....	112
B. Saran dan Masukan.....	113
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian	1
Tabel 2.1 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan	2
Tabel 3.1 Populasi Penelitian	4
Tabel 3.2 Alternatif Jawaban	4
Tabel 3.3 Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	4
Tabel 3.4 Instrumen Variabel Supervisi Akademik (X2)	4
Tabel 3.5 Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (Z)	4
Tabel 3.6 Instrumen Variabel kinerja Guru (Y)	4
Tabel 3.7 Distribusi Interpretasi	5
Tabel 3.8 Kriteria Penilaian PLS	5
Tabel 3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas	6
Tabel 4.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	6
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Supervisi Akademik	6
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	6
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kinerja Guru	6
Tabel 4.5 Hasil Outer (VIF) Value Second Order	7
Tabel 4.6 Hasil Signifikansi dan Relevansi Outer Weight Second Order	7
Tabel 4.7 Nilai Outer (VIF) Value First Order	7
Tabel 4.8 Hasil Signifikansi dan Relevansi Outer Weight First Order	7
Tabel 4.9 Hasil Assesment Structural (VIF)	7
Tabel 4.10 Koefisien Path Model Structural	7
Tabel 4.11 Koefisien Determinasi	7
Tabel 4.12 Effect Size f^2	7
Tabel 4.13 Relevansi Prediktif Q^2	8
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis	8

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	4
Gambar 3.1 Analisis antar Variabel Independen , Intervening, dan Dependen	4
Gambar 3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading	5
Gambar 3.3 Menilai tingkat collinearity dalam model pengukuran formatif	5
Gambar 3.4 Significance and Relevance of Outer Weight	5
Gambar 3.5 Prosedur Model Pengukuran Struktural	5
Gambar 4.1 Jumlah Responden dan Asal Madrasah	6
Gambar 4.2 Model Pengukuran Formatif (Outer Model) Second Order	6
Gambar 4.3 Signifikansi dan Relevansi Outer Weight Second Order	7
Gambar 4.4 Model Pengukuran Formatif (Outer Model) First Order	7
Gambar 4.5 Signifikansi dan Relevansi Outer Weight First Order	7
Gambar 4.6 Outer Model dan Inner Model Setelah Bootstrapping	8

ABSTRAK

Syauqi, Muhammad. 2022, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di MTs Swasta Se-Malang Raya*, Tesis Magister, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak., Pembimbing (2) Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Supervisi Akademik, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru

Fenomena masih banyak permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru, seperti masih adanya guru yang belum membuat persiapan pembelajaran sebelum mengajar, guru yang belum dapat mengkondisikan keadaan kelas menjadi tenang, guru dalam pelaksanaan pembelajaran juga belum menggunakan strategi pembelajaran yang bervariasi sehingga yang terjadi pembelajaran terasa membosankan bagi siswa. Kinerja guru sangat penting dimiliki oleh seorang guru guna terwujudnya kualitas dan produktivitas kemajuan dalam pendidikan atau organisasi yang didalamnya guru bertugas. Terbentuknya kinerja guru tentunya tidak terlepas dari peran kepemimpinan dan supervisi yang terlibat dalam bidang pendidikan, salah satunya yang berhadapan langsung dengan guru-guru di sekolah, seperti kepala sekolah dan supervisor.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh supervisi akademik terhadap kepuasan kerja, (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, (4) pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru, (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, (6) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja, (7) pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data kuantitatif, dan jenis penelitian korelasional. Teknik yang digunakan menggunakan instrumen angket atau kuesioner. Analisis data menggunakan software *SmartPLS* 3.2. Dengan melalui dua tahap pemrosesan, yaitu melalui pengukuran model (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (4) supervisi akademik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, (5) kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, (6) gaya kepemimpinan secara tidak langsung positif tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja, (7) supervisi akademik secara tidak langsung positif tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

ABSTRACT

Syauqi, Muhammad. 2022, *The Influence of Leadership Style and Academic Supervision on Teacher Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable at MTs Malang Raya*, Master's Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: (1) Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak., Supervisor (2) Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd.

Keywords: Leadership Style, Academic Supervision, Job Satisfaction, Teacher Performance

The phenomenon is that there are still many problems related to teacher performance, such as there are still teachers who have not made preparations for learning before teaching, teachers who have not been able to condition the class situation to be calm, teachers in implementing learning also have not used varied learning strategies so that what happens learning feels boring for students. student. Teacher performance is very important for a teacher to have in order to realize the quality and productivity of progress in education or the organization in which the teacher is on duty. The formation of teacher performance is certainly inseparable from the role of leadership and supervision involved in the field of education, one of which is dealing directly with teachers in schools, such as principals and supervisors.

This study aims to analyze: (1) the effect of leadership style on job satisfaction, (2) the effect of academic supervision on job satisfaction, (3) the influence of leadership style on teacher performance, (4) the effect of academic supervision on teacher performance, (5) the effect of job satisfaction on teacher performance, (6) the influence of leadership style on teacher performance through job satisfaction, (7) the effect of academic supervision on teacher performance through job satisfaction.

This research was conducted by collecting quantitative data, and the type of correlational research. The technique used is a questionnaire or questionnaire instrument. Data analysis using *SmartPLS 3.2* software. By going through two stages of processing, namely through the measurement of the model (*outer model*) and evaluation of the structural model (*inner model*).

The results of the study found that: (1) leadership style had a positive and significant effect on job satisfaction, (2) academic supervision had a positive and significant effect on job satisfaction, (3) leadership style had a positive and significant effect on teacher performance, (4) academic supervision did not significant positive effect on teacher performance, (5) job satisfaction does not have a significant positive effect on teacher performance, (6) indirect positive leadership style is not significant on teacher performance through job satisfaction, (7) academic supervision indirectly positive not significant on teacher performance through job satisfaction.

بحث الملخص

شوقي، محمد 2022 تأثير أسلوب القيادة والإشراف الأكاديمي على أداء المعلم مع الرضا الوظيفي كمتغير وساطة في برامج الترجمة الآلية الخاصة في مالانج رايا ، رسالة ماجستير ، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية ، الدراسات العليا في UIN مولانا مالك إبراهيم مالانج، مشرف: (1) أ.د. دكتور. واحد مورني، M.Pd, Ak. مشرف (2) د. إنداه أميناتوز زهرية، M.Pd

الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة ، الإشراف الأكاديمي ، الرضا الوظيفي ، أداء المعلم

الظاهرة هي أنه لا يزال هناك العديد من المشاكل المتعلقة بأداء المعلم ، مثل لا يزال هناك مدرسون لم يجروا الاستعدادات للتعلم قبل التدريس ، ومعلمين لم يتمكنوا من تكييف حالة الفصل ليكون هادئاً ، والمدرسون في تنفيذ التعلم أيضاً لم تستخدم استراتيجيات التعلم المتنوعة بحيث يشعر الطلاب بالملل فيما يحدث للتعلم. يعتبر أداء المعلم مهماً جداً بالنسبة للمعلم من أجل إدراك جودة وإنتاجية التقدم في التعليم أو المنظمة التي يعمل فيها المعلم. من المؤكد أن تكوين أداء المعلم لا ينفصل عن دور القيادة والإشراف المتضمن في مجال التعليم ، أحدهما هو التعامل المباشر مع المعلمين في المدارس ، مثل المديرين والمشرفين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل: (1) أثر أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي ، (2) أثر الإشراف الأكاديمي على الرضا الوظيفي ، (3) تأثير أسلوب القيادة على أداء المعلم ، (4) أثر الإشراف الأكاديمي على أداء المعلم ، (5) أثر الرضا الوظيفي على أداء المعلم ، (6) تأثير أسلوب القيادة على أداء المعلم من خلال الرضا الوظيفي ، (7) تأثير الإشراف الأكاديمي على أداء المعلم من خلال الرضا الوظيفي.

تم إجراء هذا البحث بجمع البيانات الكمية ونوع البحث الارتباطي. التقنية المستخدمة هي أداة استبيان أو استبيان. تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS 3.2. من خلال المرور بمرحلتين من المعالجة ، وهما قياس النموذج (outer model) وتقييم النموذج الهيكلي (inner model).

ووجدت نتائج الدراسة أن: (1) أسلوب القيادة كان له تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي ، (2) للإشراف الأكاديمي تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي ، (3) لأسلوب القيادة تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي. أداء المعلم ، (4) الإشراف الأكاديمي ليس له تأثير إيجابي معنوي على أداء المعلم ، (5) الرضا الوظيفي ليس له تأثير إيجابي معنوي على أداء المعلم ، (6) أسلوب القيادة الإيجابي غير المباشر ليس معنوياً على أداء المعلم من خلال الرضا الوظيفي ، (7) الإشراف الأكاديمي إيجابي بشكل غير مباشر وليس معنوياً على أداء المعلم من خلال الرضا الوظيفي.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mutu suatu lembaga atau organisasi pendidikan ditentukan oleh berbagai elemen yang terlibat didalamnya, salah satunya Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia dalam hal ini adalah para guru dan tenaga kependidikan. Dalam UU No. 4 Tahun 2005 pasal 1 tentang profesionalisme pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Bentuk dari kompetensi dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas mendidik biasa disebut juga dengan hasil kerja atau kinerja guru. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2007 dijelaskan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru: kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian.¹

Kinerja guru sangat penting dimiliki oleh seorang guru guna terwujudnya kualitas dan produktivitas kemajuan dalam pendidikan atau organisasi yang didalamnya guru bertugas.² Kinerja guru merupakan bentuk manifestasi dari hasil kerja dan usaha dengan melaksanakan tugas-tugas yang diamanatkan kepada seorang guru. Undang-Undang No.14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Bab IV menjelaskan tugas guru dalam memberikan pembelajaran, dimulai dari mempersiapkan bahan ajar, melaksanakan kegiatan

¹ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013)

² Soleh Sofyan, Dodi Prasada, & Irfan Rizka Akbar, "Pengaruh Motivasi Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Guru SMP/MTs Muhammadiyah Cabang Sawangan", (Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis (JIKB) *Special Issue*, Vol. XI, No. 2a, Desember 2020), Tiara Anggi Dewi, "Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang", (Jurnal Promosi: Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro, Vol. 3, No. 1, 2015), & Widyanggoro Pamungkas, Cepi S. A. J, "Pengaruh Profesionalitas Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru SMKN Di Kabupaten Boyolali", (Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 2, No. 2, 2014)

pembelajaran, dan mengevaluasi secara terus menerus dan sistematis secara bertanggung jawab dengan terwujudnya prestasi hasil belajar siswa dan membangun sikap disiplin siswa seefektif mungkin.³ Untuk itulah, pemerintah telah membuat aturan persyaratan untuk menjadi guru yang tertuang dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 pasal 8 yang berisi bahwa, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi yang dibuktikan dengan sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta mempunyai kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Berdasarkan data UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) report* 2016, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang dan kualitas guru menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia. Jumlah guru mengalami peningkatan sebanyak 362 % menjadi sebanyak 3 juta orang lebih, sedangkan peningkatan jumlah peserta didik hanya 17 % dari 3, 9 juta guru yang ada, masih terdapat 25 % guru yang belum memenuhi syarat kualifikasi akademik dan 52 % diantaranya belum memiliki sertifikat profesi.⁴ Selain itu, data dari Balitbang Depdiknas Tahun 2015-2016/2018/2019, didapati guru-guru yang layak mengajar tingkat Sekolah Dasar swasta ataupun negeri hanya 28,94%, guru SMP negeri 54,12%, SMP swasta 60,99%, guru SMA negeri 65,29%, SMA swasta 64,73%, dan guru SMK negeri 55,91%, SMK swasta 58,26%.⁵ Dapat ditarik kesimpulan bahwa di lapangan nyatanya kualitas guru Indonesia masih tergolong rendah dapat dilihat dari kelayakan guru dalam mengajar. Hal ini terjadi karena kurangnya kualifikasi guru dan kompetensi sebagai tenaga pendidik.

³ Veithzal Rivai, *Sejarah Pendidikan Nasional dan Masa Klasik hingga Modern*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2005), hlm. 309, E. Mulyasa, *Uji Kompetensi*, hlm. 88, Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), & Rusman, *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm. 50

⁴ Aisyah Maura, *Fakta Kualitas Guru Indonesia yang Perlu Anda Ketahui*, 22 Juni 2018, di akses tanggal 21 Desember 2020, <https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahui>

⁵ Blog.umy.ac.id

PERMENDIKNAS (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional) No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.⁶ Dalam melaksanakan tugas seorang guru tidak terlepas dari kemampuan menguasai pengetahuan, dan pengaplikasian ketrampilan mengajar. Dalam penelitiannya, Ubabuddin⁷ menyatakan bahwa pentingnya mutu profesional guru untuk terjaminnya kelangsungan proses belajar mengajar dan hasil pendidikan yang bermutu dengan mengupayakan selalu terciptanya kinerja guru yang berkualitas.

Selain kinerja guru, kepuasan kerja sebagai faktor yang menyebabkan terwujudnya kinerja guru. Kepuasan kerja sebagai bentuk dari perilaku dan sikap positif atau negatif pekerja dan segala sesuatu yang terlibat dalam lingkungan kerja dengan penyesuaian situasi dan kondisi kerja, misalnya yang berhubungan dengan gaji, kondisi psikologis, kondisi fisik, dan kondisi sosial. Kepuasan kerja yang tinggi akan memunculkan semangat kerja, disiplin, dan komitmen.⁸ Seorang guru yang puas akan tampak dari kemampuan mengajar, bekerja sesuai dengan tugas sebagai guru untuk meningkatkan kinerja guru sendiri, meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan yang sesuai dengan bidang mereka, mendorong motivasi guru agar berprestasi, dan betah bekerja dalam organisasi yang menaungi para guru tersebut.⁹ Beberapa penelitian terkait kepuasan kerja terhadap kinerja yang dilakukan oleh Rinra

⁶ Mohbir Umasugi, Mardiyono, dan Sarwono, "Analisis Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 dalam Rangka Menjamin Standarisasi Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru di Kabupaten Kepulauan Sula", (Jurnal Reformasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2014), hlm. 17

⁷ Ubabuddin, "Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam melalui Penilaian Kinerja Guru", (At-Tuhfah: Jurnal Keislaman, Vol. 7, No. 2, 2018)

⁸ R. L. Hughes, R. C. Ginner, & G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 337, & Minto Waluyo, *Psikologi Industri*, (Jakarta: Akademia Permata, 2013), hlm. 2013

⁹ S. Jain & S. Verma, "Teacher's Job Satisfaction & Job Performance", (Global Journal of Multidisciplinary Studies, 2014, Vol. 2, No. 2), & M. S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2012)

Ayu & Rini Intansari¹⁰, Agustina N.¹¹, dan Fatriani, Happy, & Yessi¹² ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Dalam pengembangan pendidikan, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor strategis, hal tersebut terbukti pada jurnal yang dibuat oleh Annierah Maulana U. dkk¹³ yang memfokuskan pembahasan pada variabel kepuasan dan kinerja guru. Dengan hasilnya bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja guru, dimana para guru di Kota Cotabato menunjukkan level kinerja yang tinggi. Selain itu, penelitian oleh Dwi Narsih¹⁴ menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru yaitu taraf $\alpha = 5\%$ nilai signifikan 0.978 atau lebih besar dari 0.05, dan nilai Signifikansi (Sig) 0.00.

Kinerja guru akan mustahil dapat berjalan tanpa adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Gibson mengatakan, yang mempengaruhi kinerja guru secara garis besar terbagi menjadi tiga, sebagai berikut:

- 1) Faktor individu yang terdiri dari kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis yang mencakup persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi yang meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).¹⁵

¹⁰ Rinra Ayu Lismeida dan Rini Intansari Meilani, “Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru: Sebuah Studi terhadap Para Guru SMK Tersertifikasi di Indonesia”, (Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 2, No. 1, Januari 2017)

¹¹ Agustina N. Kakiay, “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru”, (Jurnal Psikologi, Vol. 10, No. 2, Desember 2017)

¹² Fatriani Widayati, Happy Fitria, & Yessi Fitriani, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Guru”, (Journal of Education Research, Vol. 1, No. 3, 2020)

¹³ Annierah Maulana Usop dkk, “Work Performance and Job Satisfaction among Teachers”, (International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 5, March 2013)

¹⁴ Dwi Narsih, “Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN23 Jakarta Utara”, (UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi, Vol. 1, No. 1, Februari 2017.)

¹⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, & James H. Donnelly, Jr., *Organizations Behaviour Structure Processes*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), hlm. 8-11

Selain itu, Mulyasa membagi 10 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru, seperti: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing, dan (10) layanan perpustakaan.¹⁶

Terbentuknya kinerja guru tentunya ada *stake holder* yang terlibat dalam bidang pendidikan, salah satunya yang berhadapan langsung dengan para guru-guru di sekolah, seperti kepala sekolah dan supervisor. Dalam disertasi oleh Asro'i¹⁷ dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja mengajar guru di Madrasah Aliyah. Selain itu, kinerja guru juga dipengaruhi oleh supervisi akademik pada jurnal Miftahul Laili¹⁸ dengan hasil yang menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Variabel lain yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain seperti:

- 1) Gaya kepemimpinan pendidikan kepala sekolah/madrasah,
- 2) Hubungan positif dengan siswa,
- 3) Dukungan dari pemangku kepentingan seperti rekan kerja dan kepala sekolah/madrasah,
- 4) Pekerjaan yang menantang, reward yang sepadan (*equitable rewards*),
- 5) Lingkungan kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) dan

¹⁶ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi...*, hlm. 227

¹⁷ Asro'i, *Studi tentang Kinerja Mengajar Guru (Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah, "Motivasi Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah Aliyah se-Kota Bekasi"*, (Bandung: Disertasi UPI, 2013)

¹⁸ Miftahul Laili Hasanah, "*Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru*", (Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, Vol. 3, No. 2, November 2019)

6) Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*) seperti interaksi yang memenuhi kebutuhan sosial, kekeluargaan, dan gotong royong.¹⁹

Sedangkan Spector menunjukkan sembilan (9) aspek yang dapat membentuk kepuasan dalam pekerjaan, diantaranya sebagai berikut: (1) Gaji, (2) Promosi, (3) Supervisi, (4) Benefit, (5) Pengakuan, (6) Prosedur dan peraturan kerja, (7) Rekan kerja, (8) Jenis pekerjaan, dan (9) Komunikasi.²⁰

Dari terwujudnya kepuasan kerja guru, diharapkan dapat membentuk produktivitas guru yang lebih baik dan tujuan pendidikan akan dapat mudah dicapai. Misalnya dalam penelitian Moh. Ali Shahab & Inna Nisa²¹ dengan penelitian yang menunjukkan bukti bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain yakni supervisi akademik dalam penelitian Annas Firdaus²² menyatakan bahwa hasil penelitian terbukti ada pengaruh langsung supervisi terhadap kepuasan kerja.

Dalam kenyataannya masih banyak permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru seperti masih adanya guru yang belum membuat persiapan pembelajaran sebelum mengajar, guru yang belum dapat mengkondusifkan keadaan kelas menjadi tenang ketika ada siswa yang melakukan keributan dikelas, guru dalam pelaksanaan pembelajaran juga belum menggunakan strategi pembelajaran yang bervariasi sehingga yang terjadi pembelajaran terasa membosankan bagi siswa. Tentunya, permasalahan

¹⁹ Rais Hidayat, Yuyun E. P, dan Griet H.L, "*Kepuasan Kerja Guru dan Peran Kepemimpinan Pendidikan : Survey Guru di Bogor dan Sekitarnya*", (JMP Universitas PGRI Semarang, Vol. VII, No. 3, Desember 2018), hlm. 249-250

²⁰ P. E. Spector, *Industrial & Organizational Psychology (2nd ed)*, (New York: John Wiley & Sons, 2000)

²¹ Moh. Ali Shahab & Inna Nisa, "*The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee*", (International Journal of Management Studiess and Research, Vol. 2, No. 5, Juni 2014)

²² Annas Firdausi, "*Pengaruh Supervisi dan Kepercayaan Diri terhadap Kepuasan Kerja Guru SMKN di Jakarta Timur*", (Jurnal SAP, Vol. 2, No. 3, April 2018)

tersebut pada akhirnya akan berimbas pada tercapainya hasil pendidikan yang kurang maksimal, maka para guru yang demikian sangat membutuhkan bimbingan, pengarahan dan juga bantuan dari pihak lain yang mempunyai kelebihan dan kemampuan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut.

Berangkat dari keempat variable diatas yakni: gaya kepemimpinan, supervisi akademik, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh dari keempat variable tersebut yang nantinya akan bermanfaat guna kelangsungan proses pendidikan di sekolah yang diteliti. Peneliti mengambil obyek pada tiga madrasah karena sesuai dengan manajemen pendidikan Islam, terutama ketiga madrasah tersebut berada dalam wadah organisasi besar di Indonesia, yakni Nahdlatul Ulama (NU). Ketiga madrasah tersebut juga berada di lingkup Malang Raya dimana terletak di Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kota Batu yang notabennya berada dalam wilayah yang terkenal dengan sebuta pendidikan.

Berdasarkan pemaparan mengenai permasalahan kepuasan kerja dan kinerja guru yang tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana gaya kepemimpinan, supervisi akademik, dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru di lingkup Malang Raya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya?

2. Apakah supervisi akademik berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya?
4. Apakah supervisi akademik berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru MTs se-Malang Raya melalui kepuasan kerja?
7. Apakah supervisi akademik berpengaruh terhadap kinerja guru MTs se-Malang Raya melalui kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran empirik tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan supervisi akademik berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Sedangkan secara rinci tujuan penelitian adalah untuk:

1. Menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
2. Menjelaskan pengaruh supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
3. Menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.

4. Menjelaskan pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
5. Menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
6. Menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs se-Malang Raya melalui kepuasan kerja.
7. Menjelaskan pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru MTs se-Malang Raya melalui kepuasan kerja.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini secara teoritis bermanfaat:

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dan kinerja guru dalam pembelajaran dengan memaksimalkan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai supervisor dan menciptakan lingkungan kerja kondusif.
- b. Memperoleh nilai-nilai yang berguna untuk pengembangan lembaga pendidikan baik negeri atau swasta yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, supervisi akademik, kepuasan kerja, dan kinerja dengan terciptanya prestasi mengajar guru.
- c. Dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan supervisi akademik dengan kepuasan kerja dan kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini berguna bagi:

a. Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi bagi lembaga pendidikan sekolah atau madrasah tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru.

b. Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemimpin atau kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin dalam organisasi sekolah, serta wawasan dan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan dan supervisi akademik bagi para guru atau tenaga pendidikan di dalam lembaga pendidikan tersebut.

c. Guru

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru-guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik serta menambah wawasan dan pengetahuan guru tentang bagaimana meningkatkan dan mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerjanya dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

d. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan dan informasi empiris mengenai gaya kepemimpinan & supervise akademik terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru dan kepuasan kerja guru yang

dapat mengubah atau menambah variabel lain ataupun dapat menyempurnakan penelitian selanjutnya.

E. Hipotesis Penelitian

Pada umumnya, penelitian bekerja dengan dua hipotesis yang secara eksplisit rumusan itu juga menyatakan kecenderungan atau perbedaan khusus yang diharapkan terjadi. Kedua hipotesis itu yakni:

1. H_{01} = Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
 H_{a1} = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
2. H_{02} = Supervisi akademik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
 H_{a2} = Supervisi akademik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
3. H_{03} = Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
 H_{a3} = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
4. H_{04} = Supervisi akademik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
 H_{a4} = Supervisi akademik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.
5. H_{05} = Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.

H_{a5} = Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs Swasta se-Malang Raya.

6. H_{06} = Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs swasta se-Malang Raya melalui kepuasan kerja.

H_{a6} = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs swasta se-Malang Raya melalui kepuasan kerja.

7. H_{07} = Supervisi akademik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs swasta se-Malang Raya melalui kepuasan kerja.

H_{a7} = Supervisi akademik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MTs swasta se-Malang Raya melalui kepuasan kerja.

F. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian merupakan sebuah tanggapan yang dijadikan sebagai kerangka berfikir pada penelitian yang akan dilakukan maupun sedang dilakukan. Untuk mengetahui asumsi penelitian yang akan dilakukan ini, diantaranya adalah *pertama*, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru diluar penelitian dianggap konstan. *Kedua*, gambaran tentang gaya kepemimpinan, supervisi akademik, kepuasan kerja, dan kinerja guru pada kondisi obyek penelitian dapat diamati, dialami, dan dirasakan guru pada lokasi penelitian. Dengan demikian responden mampu memberikan jawaban yang obyektif terhadap situasi dan kondisi yang ada pada MTs Swasta Se-Malang Raya sehingga hasil penelitian bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya. *Ketiga*, pada saat pengisian angket atau kuisisioner, para responden dalam keadaan tidak ada perasaan tertekan, sehingga obyektif dalam pengisian angket atau kuisisioner.

G. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat dilaksanakan secara maksimal dan fokus, maka ruang lingkup dalam penelitian dibatasi pada: 1) Lokasi Penelitian, 2) Variabel Penelitian. Untuk lokasi penelitian dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Malang Raya. Dan untuk variabel penelitian terdiri dari dua variabel bebas, satu variabel terikat, dan satu variabel mediasi. Variabel bebas terdiri dari Gaya kepemimpinan (X_1), dan Supervisi akademik (X_2). Sedangkan variabel terikat adalah Kinerja guru (Y). Dan variabel intervening adalah Kepuasan kerja (Z).

H. Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian

Pada bagian ini berisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul yang diambil oleh peneliti. Selain itu menyajikan persamaan dan perbedaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti sebelumnya. Hal ini perlu dikemukakan karena untuk menghindari terjadinya pengulangan kajian terhadap persoalan yang sama. Dengan demikian, akan diketahui pada sisi-sisi mana saja yang membedakan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai keterikatan dengan penelitian yang akan dilakukan:

Penelitian *pertama*, dilakukan oleh Hariyono, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap iklim komunikasi dan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Tamiyang Aceh. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, menggunakan metode *survey eksplanatif* dengan analisis statistik regresi linear sederhana. Hasil daripada penelitian menunjukkan: (1) pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan terhadap iklim komunikasi pada Dinsos Kabupaten Aceh Tamiyang diketahui dari nilai t_{hitung} (3,181) lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} (0.002) lebih kecil dari α (0,05) dan (2) gaya

kepemimpinan perempuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Tamiyang dengan nilai thitung sebesar (4,961) lebih besar dari nilai ttabel sebesar (1,673) dan nilai Sig t untuk variabel gaya kepemimpinan perempuan (0.000) lebih kecil dari α (0,05).²³

Penelitian *kedua*, dilakukan oleh Mochamad Fahmi, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari supervisi akademik dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap profesionalitas guru PAI SMP Negeri se-Kota Tegal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasi dan jenis penelitian survei yang bersifat menjelaskan fenomena (*explanatory research*). Hasil yang didapat dari penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap profesionalitas guru PAI di SMP Negeri se-Kota Tegal sebesar 77,9%, dengan korelasi parsial t_{hitung} sebesar 11,252 > t_{tabel} 2,042 pada taraf signifikan α 0.05 nilai Sig 0.000 < 0.05, koefisien korelasi sebesar 0,88. (2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap profesionalitas guru PAI di SMP Negeri se-Kota Tegal sebesar 223,8%, dengan korelasi parsial t_{hitung} sebesar 3,352 > t_{tabel} 2,042 pada taraf signifikan α 0.05 nilai Sig 0.000 < 0.05, koefisien korelasi 0,448. (3) Terdapat pengaruh supervisi akademik dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap profesionalitas guru PAI SMP Negeri se-Kota Tegal sebesar 88,2%, dengan konstan sebesar 22,611; harga koefisien X_1 sebesar 0,767; dan harga koefisien X_2 sebesar 0,001, taraf Sig supervisi akademik sebesar 0,000 dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,991, korelasi parsial X_1 0,842 dan X_2 0,002, dan telah diuji dengan F-test diperoleh harga F sebesar 61,540 dengan signifikansi 0,000. Jadi, bahwa supervisi akademik dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat

²³ Hariyono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Iklim Komunikasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial", (Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study, Vol. IX, No. 22, Oktober 2018)

dijadikan prediktor untuk meningkatkan profesionalitas guru PAI SMP Negeri se-Kota Tegal.²⁴

Penelitian *ketiga*, dilakukan oleh Kadek Agra Dwijaksana, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja guru dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan kepemimpinan kepala sekolah perempuan. Jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi berjumlah 179 orang guru yang tersebar pada 11 SLPT Swasta di Kecamatan Buleleng dengan sampel *representative* menurut Rumus Slovin sejumlah 132 orang guru yang dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu guru perempuan dan laki-laki. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) kepala sekolah laki-laki cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratis, (2) kepala sekolah perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, (3) kepuasan kerja guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki sebesar 73,38%, (4) kepuasan kerja guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan perempuan sebesar 97,22%.²⁵

Penelitian *keempat*, dilakukan oleh Muhammad Ali Rifaldi, penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto* karena data diperoleh dari peristiwa yang sudah berlangsung. Peneliti mengungkap fakta berdasarkan pengukuran gejala yang ada pada responden. Pengumpulan data berupa angket dengan menggunakan skala likert dan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*. Hasil dari analisis data diperoleh (1) tingkat supervisi kepala sekolah termasuk dalam kualifikasi baik dengan rata-rata 65,68%, (2) tingkat motivasi kerja guru termasuk dalam

²⁴ Mochamad Fahmi, “Pengaruh Supervisi Akademik dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri Se-Kota Tegal”, (Tesis Prodi Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017)

²⁵ Kadek Agra Dwijaksana, “Studi Komparasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-laki dengan Perempuan dalam Menciptakan Kepuasan Kerja Guru SLTP Swasta Se-Kecamatan Buleleng”, (Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Vol. 5, No. 1, 2015)

kualifikasi baik dengan rata-rata 83,57%, (3) tingkat kepuasan kerja guru termasuk dalam kualifikasi baik dengan rata-rata 89,18%, (4) supervisi kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan taraf signifikan 0,000 ($p < 0,05$) dengan jumlah nilai sebesar 4,641, (5) motivasi kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan taraf signifikan 0,000 ($p < 0,05$) dengan jumlah nilai sebesar 5,764, (6) supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan guru dengan taraf signifikan 0,000 ($p < 0,05$) serta supervisi kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja guru (X_2) secara bersama-sama berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru (Y) dengan jumlah nilai sebesar 53,593.²⁶

Penelitian *kelima*, dilakukan oleh Ismaya Priska K, Burhanuddin, & Ibrahim Bafadal, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan antara kepuasan kerja, kompetensi, dan kinerja guru di SMK Kota Batu. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan desain korelasi ganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu juga ditemukan hubungan antara komponen variabel meliputi kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja guru di SMK Kota Batu. (1) Hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja guru. Hasil analisis korelasi TOTAL (X_1 kepuasan kerja) memperoleh koefisien sebesar 0,597 dengan tingkat signifikansi $< 0,05$. Ini menunjukkan H_0 ditolak, sehingga dapat diartikan terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Kota Batu, (2) Hubungan signifikan antara kompetensi dan kinerja guru. Hasil analisis korelasi TOTAL (X_2 kompetensi) memperoleh koefisien sebesar 0,853 dengan tingkat signifikansi $< 0,05$. Ini menunjukkan H_0 ditolak, sehingga dapat diartikan

²⁶ Muhammad Ali Rifaldi, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK ADB Invest Se-Kota Surabaya", (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 4, No. 4, April 2014)

terdapat hubungan signifikan antara kompetensi dengan kinerja guru di SMK Kota Batu, (3) Hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan kompetensi guru. Hasil dari analisis korelasi TOTAL (X_1 kepuasan kerja) memperoleh koefisien sebesar 0,646 dengan nilai signifikansi $< 0,05$. ini menunjukkan H_0 ditolak, sehingga dapat diartikan terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Kota Batu.²⁷

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian

No	Nama, Tahun, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1.	Hariyono. 2018. Jurnal	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Gaya Kepemimpinan Perempuan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat - Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Iklm komunikasi sebagai variabel bebas	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan tiga variabel independen yakni gaya kepemimpinan, supervisi akademik, dan lingkungan kerja - Menggunakan dua variabel dependen yaitu kepuasan kerja dan kinerja - Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling</i> PLS - Lokasi penelitian di Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah Se-Kota Malang
2.	Mochamad Fahmi. 2017. Tesis	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Supervisi Akademik dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas - Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Profesionalitas guru sebagai variabel terikat	
3.	Kadek Agra Dwijaksana. 2015. Jurnal	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Gaya Kepemimpinan sebagai terikat - Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Gaya kepemimpinan laki-laki dan gaya kepemimpinan perempuan sebagai variabel dependen	
4.	Muhammad Ali Rifaldi. 2014. Jurnal	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Supervisi sebagai variabel bebas dan Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat - Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Motivasi kerja sebagai variabel bebas	
5.	Ismaya P. K, dkk. 2018. Jurnal	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas, dan Kinerja Guru sebagai variabel terikat - Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Kompetensi sebagai variabel bebas	

²⁷ Ismaya Priska K, Burhanuddin & Ibrahim Bafadal, “Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Kompetensi, dan Kinerja Guru”, (Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No. 4, Desember 2018)

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dikaji oleh peneliti, penelitian mengenai gaya kepemimpinan & supervisi akademik terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi masih belum peneliti temukan. Penelitian berfokus pada kinerja guru yang dipengaruhi oleh dua aspek secara langsung, yaitu: gaya kepemimpinan & supervise akademik. Dan satu aspek sebagai mediasi, yaitu kepuasan kerja.

I. Definisi Operasional

Guna mempermudah dalam pemahaman dan memeberikan batasan penelitian, maka diperlukan definisi istilah sehingga penelitian tidak meluas pembahasannya dan sesuai dengan fokus penelitian. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan:

1. Gaya kepemimpinan

Perilaku seseorang dalam memimpin atau mengatur sebuah organisasi atau lembaga yang disebut juga dengan gaya kepemimpinan secara sempit. Sedangkan pola tingkah laku secara menyeluruh yang telah direncanakan dan disusun sedemikian rupa oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi untuk mempengaruhi bawahan dengan menggabungkan tujuan individu dan ornganisasi agar tercapainya keberhasilan organisasi yang telah ditentukan baik disadari maupun tidak oleh individu-individu tersebut.

Secara umum, gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga macam, yaitu: (1) gaya kepemimpinan otokratis, (2) gaya kepemimpinan demokratis, dan (3) gaya kepemimpinan kendali bebas.

2. Supervisi akademik

Supervisi akademik adalah penanganan oleh *pimpinan* atau kepala sekolah pendidikan terhadap masalah-masalah yang dialami tenaga pendidik di dalam kelas yang berkaitan dengan siswa dan bertujuan untuk mencari solusi agar tercapainya tujuan pembelajaran yang maksimal.

Prinsip-prinsip supervisi akademik: (1) supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, (2) supervisi akademik harus dilakukan secara sinkron dan bertahap, (3) supervisi akademik harus demokratis, (4) program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan, (5) sistem yang ada di dalamnya harus dilaksanakan saling berhubungan, (6) supervisi akademik harus membangun, dan (7) supervisi akademik harus obyektif.

3. Kepuasan kerja adalah

Kepuasan kerja adalah perasaan dimana para pegawai dalam menerima pekerjaan sesuai dengan tingkat kesenangan dan dampak yang ditimbulkan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan melakukan tugas dengan sepenuh hatinya, sebaliknya pegawai yang tidak atau belum merasa puas akan melaksanakan tugasnya tidak secara maksimal.

Tingkat kepuasan kerja masing-masing individu berbeda-beda, hal tersebut bisa dilatarbelakangi karena tercukupi atau tidaknya harapan yang dimiliki setiap individu.

4. Kinerja guru adalah

Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas kependidikan yang sesuai dengan indikator-indikator yang telah ditentukan dan dapat tercerminkan dari melihat ketrampilan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menyusun perangkat-perangkat pembelajaran. Hasil

kerja seorang guru dapat dilihat dari kecakapan melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai standar dan akan mencapai tujuan belajar

Guru yang memiliki kinerja dapat membuat rancangan perangkat pembelajaran dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja berasal dari kata *job performance/ actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dimiliki seorang pekerja. Kinerja disebut hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dimiliki seorang karyawan atau pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi dan kinerja seorang pegawai dapat menjadi tolak ukur kualitas dan kuantitas yang dapat diraih.

Kinerja ialah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dipandang secara kualitas dan kuantitas.²⁸ Kualitas dan kuantitas seorang pegawai dilihat dari prestasi atau hasil yang dapat diraih. Hal ini dikarenakan kinerja adalah hasil dari tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai atau karyawan.

Malayu Hasibuan mengatakan, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang berhasil dicapai seseorang dalam melaksanakan beban tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.²⁹ Veithzal Rivai mengartikan kinerja guru sebagai perilaku nyata yang ditampilkan seorang guru sebagai hasil prestasi kerja berdasarkan standar yang telah ditetapkan dan sesuai dengan peran yang dimiliki guru di sekolah.³⁰

²⁸ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 67

²⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 34

³⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 309

Sedangkan, Supardi mendefinisikan, bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan yang diraih guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran dengan petunjuk indikator-indikator: kemampuan menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan pengayaan, dan kemampuan melaksanakan remedial.³¹ Guru yang memiliki kinerja dapat membuat rancangan perangkat pembelajaran dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran.

Jadi, kinerja guru merupakan hasil kerja yang dimiliki oleh seorang guru dalam mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan yang mana telah sesuai dengan standarisasi tertentu dan waktu yang ditetapkan oleh organisasi sesuai dengan aturan-aturan yang telah dibuat. Guru yang memiliki kinerja dapat membuat rancangan perangkat pembelajaran dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran.

2. Aspek Kinerja Guru

Aspek-aspek dalam mengukur kinerja guru, sebagai berikut:

a. *Quality of Work* (Kualitas kerja).

Yaitu kualitas efektif dan efisiensi hasil kinerja suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lain dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi dengan baik dan berdaya guna.

³¹ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 18

b. *Promptness* (Ketepatan waktu).

Yaitu kesesuaian waktu dengan tugas yang telah direncanakan dengan baik. Ketepatan waktu menjadi ukuran dalam jenis kuantitatif yang menentukan kesesuaian waktu dalam menyelesaikan kegiatan.

c. *Inisiatif* (Inisiatif).

Yaitu kesadaran yang dimiliki individu dalam menentukan langkah yang diambil untuk melakukan sesuatu tanpa perintah dari orang lain yang bertujuan untuk memecahkan masalah, meningkatkan hasil pekerjaan, atau membuat cara baru dalam melaksanakan tugas.

d. *Capability* (Kemampuan).

Yaitu tugas dan pekerjaan yang disanggupi oleh pegawai.

e. *Communication* (Komunikasi).

Yaitu proses penyampaian sesuatu pernyataan dari seseorang kepada orang lain atau sekelompok orang.³²

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal yang datang dari dalam diri seseorang guru, seperti: kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal yang datang dari luar diri individu, seperti: gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.³³

³² Terence Mitchell, *People in Organization Understanding their Behavior*, (Kogakhusa Ltd: International Student Edition Mc Graw Hill, 1983), hlm. 343

³³ Barnawi dkk, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kerja Guru Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 179

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), Pendidikan, Ketrampilan, Manajemen Kepemimpinan, Tingkat penghasilan, Gaji dan kesehatan, Jaminan sosial, Iklim kerja, Sarana prasarana, Teknologi kesempatan berprestasi.³⁴

Sedangkan Mahmudi mengatakan, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

- 1) Faktor individual/personal, antara lain: kepercayaan diri, motivasi, komitmen, pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan.
- 2) Faktor pemimpin, antara lain: kualitas dalam memberikan arahan, memberikan semangat, memberikan dorongan, dan dukungan dari pemimpin.
- 3) Faktor tim, antara lain: kekompakan dan keeratan anggota, kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, dan kepercayaan terhadap anggota tim.
- 4) Faktor sistem, antara lain: sistem kerja, fasilitas, dan kultur dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional, antara lain: tekanan dan perubahan internal dan lingkungan.³⁵

4. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian dan evaluasi secara sistematis dilakukan untuk mengetahui sukses atau tidaknya suatu program yang telah dilaksanakan. Sebagai mana menurut pernyataan Wibowo “Bahwa evaluasi diberikan untuk mengukur terhadap hasil kerja atau prestasi yang diperoleh oleh seseorang, tim, atau organisasi. Evaluasi akan memperlihatkan terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja”.³⁶

Adapun menurut Suraji, mengatakan bahwa penilaian kerja dapat dikatakan baik manakala penilaian dapat mengukur sesuai tujuan penilaian. Untuk itu, penilaian kerja

³⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Cet. Ke-V, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 56

³⁵ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2014), hlm. 21

³⁶ *Opcit.*, Wibowo, hlm. 261

harus berkesinambungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar, dan dan menggunakan ukuran yang tepat. Selain itu, manfaat penilaian kerja dapat berguna sebagai sarana perbaikan kerja, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karir, dan penyusunan kompensasi. Adapun langkah-langkah dalam penilaian kerja adalah sebagai berikut: 1) Mendefinisikan pekerjaan, 2) Mengevaluasi pekerjaan, dan 3) Menindaklanjuti hasil pekerjaan.³⁷

Hal demikian juga ditertuang dalam Departemen Pendidikan Nasional dengan menggunakan APKG (Alat Penilaian Kinerja Guru), yang terdiri dari tiga bagian, yaitu: Perencanaan program kegiatan pembelajaran, Pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan Evaluasi atau penilaian pembelajaran.³⁸ Dalam penilaian kinerja guru berbeda dengan penilaian kinerja karyawan pada umumnya, dikarenakan hasil pencapaian dan aktivitas antara guru dengan karyawan berbeda.

Penilaian kinerja guru dengan melalui perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang aktif dan efektif dengan mengacu pada Permenag PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2019, Tentang jabatan dan fungsional Guru dan Anggota Kreditnya. Dalam penilaian kinerja guru, merupakan penilain yang dilakukan terhadap butir-butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pengembangan karir, kenaikan pangkat dan jabatan yang diuraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan pembelajaran.

Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan melihat karakter peserta didik, menyusun bahan ajar secara sistematis, logis, kontekstual dan

³⁷ Suraji, *Menejemen Kepegawaian Negara*, Cet. Ke 4, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2009), hlm. 40

³⁸ Bisma Tobing, *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru di Charis National Academy*, (Malang: Skripsi Universitas Ma Chung, 2016)

mutakhir, merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, dan memilih sumber belajar/media pembelajaran yang sesuai materi dan strategi.

b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.

Dengan memulai pembelajaran dengan efektif, menggunakan strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatkan sumber belajar/media, memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, menggunakan bahasa yang baik, benar dan tepat, dan mengakhiri pembelajaran yang efektif.

c. Penilaian pembelajaran.

Merancang alat evaluasi, menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian, memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan *feedback* bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.³⁹

5. Kinerja Guru dalam Pandangan Islam

Kinerja guru dapat dilihat di kelas saat guru melakukan interaksi belajar mengajar dengan siswanya. Termasuk diantaranya adalah persiapan, baik berupa program ulangan harian maupun persiapan mengajar.⁴⁰ Kinerja guru dalam hal ini, memiliki spesifikasi, dimana guru dapat ditampilkan dari kriteria kompetensi yang dimilikinya.

Kinerja guru memiliki arti kesungguhan dan keinginan dalam melaksanakan tugas. Dalam Al-Qur'an, Kinerja menjadi dasar pedoman intrinsik dalam melakukan tugasnya disebutkan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105, Allah SWT berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

³⁹ Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Kementrian dan Kebudayaan RI, 2012), hlm. 5

⁴⁰ Soebagyo Brotosedjati, "Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo", (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. XVIII, No. 3, September 2012), hlm. 89

Artinya: “Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-NYA serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberikan-NYA kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan” (Q.S At-Taubah: 105)

Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa hendaknya guru bekerja dengan senantiasa ikhlas dalam mendidik siswa sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Maka dari itu sudah seharusnya guru selalu meningkatkan kinerjanya agar *output* pendidikan menjadi lebih baik.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari bahasa Inggris *leader*, yang berarti orang yang mempunyai bawahan dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, pemimpin ialah seseorang yang mempunyai kekuasaan dalam mengambil keputusan di organisasi. selain itu, pemimpin juga disebut sebagai orang yang dapat mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan agar sesuai dengan harapan dan tujuan pemimpin.⁴¹ Seseorang yang mempunyai pengaruh untuk mengatur orang lain dalam sebuah organisasi disebut juga dengan pemimpin.

Kepemimpinan ialah seseorang atau pemimpin yang mempunyai hubungan dalam diri untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja secara sadar dalam kaitan tugas untuk mencapai tugas sesuai dengan tujuan yang diinginkan.⁴² Kepemimpinan, seiring kemajuan zaman berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah

⁴¹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), hlm. 247

⁴² Sutanto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administratif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991), hlm. 17

masyhur disebut ilmu tentang memimpin.⁴³ Hal ini terbukti dari banyaknya kajian yang membahas tentang *leadership*, yang mana *leadership* sendiri dipandang dari berbagai sudut pandang, baik dari persiapan sesuatu secara terencana dan dapat digunakan untuk melatih para calon pemimpin.

Setiap pemimpin dalam menjalankan tugasnya tentu memiliki perilaku atau cara yang berbeda dalam memimpin organisasi. Perilaku inilah yang sering disebut dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Mulyasa, gaya kepemimpinan ialah cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.⁴⁴ Pendapat tersebut senada dengan ungkapan Yukl, bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (baik berupa perkataan atau perilaku) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.⁴⁵

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipakai oleh seorang pemimpin pada saat mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain atau anggotanya.⁴⁶ Perlunya gaya kepemimpinan dalam menjalankan tugas organisasi untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi pegawai, dan diharapkan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi. Dari aplikasi gaya kepemimpinan ini dapat diambil manfaat untuk digunakan oleh seseorang pemimpin dalam menahkodai bawahan atau para pengikutnya.

⁴³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 5

⁴⁴ Abd Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 93 - 94

⁴⁵ Yukl, *Managerial Leadership: A review Theory and Research*, (Yearly Review of Management, 1989), hlm. 143-156

⁴⁶ Annisa Fitriani, "*Gaya Kepemimpinan Perempuan*", (Jurnal TAPIs, Vol. XI, No. 2, Lampung: IAIN Raden Intan, 2015), hlm. 6

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan gabungan daridua kata, yaitu “Kepala” dan “Seolah”. Kepala yang berarti pemimpin atau ketua dalam sebuah organisasi, lembaga, atau institusi. Sedangkan kata sekolah, yang berarti lembaga atau tempat yang kegiatan di dalamnya menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah adalah seseorang tenaga profesional dalam pendidikan yang bertugas memimpin sekolah agar proses kegiatan belajar mengajar dapat diselenggarakan, atau tempat bertemunya guru dengan murid dalam rangka memberi pelajaran dan menerima pelajaran.

Pengangkatan kepala sekolah merupakan jabatan yang didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Seseorang yang diangkat menjadi kepala sekolah harus melalui prosedur-prosedur dan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.⁴⁷

Muhammad Arsyad mengatakan, kepala sekolah sebagai kunci keberhasilan sekolah.⁴⁸ Hal ini menunjukkan kesuksesan atau ketidaksiuksesan sekolah bergantung pada kepala seolah.

Dengan demikian kepala sekolah merupakan personil yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan yang ada di sekolah, dan juga kepala sekolah sebagai penanggung jawab penuh atas penyelenggaraan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan yang dipimpinnya berdasarkan pancasila.

⁴⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teori dan Permasalahan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 81

⁴⁸ Muhammad Arsyad, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (<http://www.tendik.org/>, Diakses Tanggal 22 Oktober, 2022)

Daryanto mengatakan, tujuan daripada kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

1. Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan
3. Mempertinggi budi pekerti
4. Memperkuat kepribadian
5. Mendorong semangat kebangsaan dan cinta tanah air.⁴⁹

Gaya kepemimpinan kepala sekolah, maksudnya perwujudan pola tingkah laku yang dimiliki seorang pimpinan di sekolah, yang mempunyai kemampuan untuk mengatur dalam memimpin sekolah. Sebagaimana menurut pendapat Davis dan Newstrom, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pola tingkah laku pemimpin secara keseluruhan dalam lingkup sekolah, yang dijadikan tolak ukur oleh para pengikutnya dan disebut gaya kepemimpinan kepala sekolah.⁵⁰

Menurut Thoha, gaya kepemimpinan kepala sekolah ialah norma perilaku yang dipilih seorang pemimpin saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan yang dilihat pemimpin.⁵¹ Senada dengan ungkapan Veitzhal Rivai, yang menyebut gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai kumpulan ciri-ciri yang dipergunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dan bertujuan agar sasaran dalam lembaga pendidikan dapat tercapai.⁵²

⁴⁹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Solo: Rineka Cipta, 1996), hlm. 80

⁵⁰ Keith Davis & John Newstrom W., *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hill International, 1995), hlm. 35

⁵¹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Edisi Ke-12, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 50

⁵² Veitzhal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-3, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 101

Gaya kepemimpinan kepala sekolah ialah norma perilaku yang dimiliki kepala sekolah, yang mana dengan norma perilaku tersebut digunakan pemimpin dalam rangka mempengaruhi para anggotanya guna terwujudnya tujuan dari lembaga.

3. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Secara teori University of Iowa Studies yang dikutip Coulter, gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga garis besar secara umum,⁵³ dan ketiga gaya kepemimpinan tersebut umum digunakan dalam pendidikan,⁵⁴ sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otokratis, pemimpin sebagai kendali penuh dalam mengambil keputusan, para anggota hanya sebagai pelaksana, dan para anggota dibatasi dalam berpartisipasi.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan para anggota mengambil keputusan, para anggota didorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan para anggota membuat umpan balik untuk peluang melatih mereka.
3. Gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*), pemimpin memberikan kebebasan kepada para anggota, para anggota bebas menentukan sasaran kerja, dan para anggota bebas membuat keputusan dan menyelesaikan tugas dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.⁵⁵

⁵³ H. A. Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hlm. 5

⁵⁴ Soerjono Suekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 294

⁵⁵ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung), hlm. 19, Stephen P. Robbins, *Organizational Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd Edition Englewood, (New Jersey: Prentice Halls Inc, 1999), hlm. 96, Harbani Pasalog, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 70, A. Dale, *Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia, 1987), hlm. 18,

Adapun ketiga gaya kepemimpinan tersebut mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis. Pemimpin sebagai penguasa tunggal dalam wewenang bertindak sebagai pemberi tugas kepada pengikutnya hanya semata-mata sebagai pelaksana keputusan kepemimpinan.⁵⁶

Menurut Sukanto Reksohadiproj (1987), mempunyai ciri-ciri:

- 1) Semua penentuan kebijakan dilakukan oleh pemimpin.
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didekte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.⁵⁷

- b. Gaya kepemimpinan demokrasis. Pemimpin melaksanakan tugas berlandaskan tujuan organisasi dapat tercapai hanya dengan interaksi kelompok dinamis. Pemimpin mendorong partisipasi aktif setiap anggota dalam kelompok berdasarkan kemampuan anggota.⁵⁸

Menurut Sukanto Reksohadiprojo, mempunyai ciri-ciri:

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.

⁵⁶ D. Permadi & D. Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: Sarana Panca Karya, 2010), hlm. 58

⁵⁷ H. A. Rusdiana, *Pengelolaan...*, hlm. 54

⁵⁸ Sudarmawan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 76

- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.⁵⁹
- c. Gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*). Pemimpin melaksanakan tugasnya dengan memberikan kebebasan penuh kepada pengikutnya dalam mengambil keputusan, dan dalam menjalankan tugas kerja. Pemimpin dalam hal ini hanya sebagai pemberi nasihat.⁶⁰

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo, mempunyai ciri-ciri:

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Pemimpin tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
- 3) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.⁶¹

4. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Dalam al-Qur'an telah banyak ayat-ayat yang menunjukkan pedoman bagaimana seorang pemimpin, tugas dan tanggung jawab, dan sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki seorang pemimpin. Allah SWT dalam surat As-Sajdah ayat 24:

يُوقِنُونَ بِآيَاتِنَا وَكَانُوا عَلَىٰ صَبْرٍ لِّمَا بِأَمْرِنَا يَهْدُونَ أئِمَّةً مِنْهُمْ وَجَعَلْنَا (24)

Artinya: “Dan Kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami” (Q.S.As-Sajdah: 24)

⁵⁹ H. A. Rusdiana, *Pengelolaan...*, hlm. 54

⁶⁰ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 44

⁶¹ H. A. Rusdiana, *Pengelolaan...*, hlm. 55

Pada hadits Nabi SAW, juga dijelaskan bagaimana kepemimpinan dalam Islam:

“Bahwasannya Rasulullah SAW bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadap keluarganya dirumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamba adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, ia akan diminta pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya””. (H.R. Bukhari).⁶²

Berdasarkan uraian-uraian ayat dan hadits diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa prinsip kepemimpinan dalam Islam pada hakikatnya perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah di bumi dan sebagai hamba Allah. Maksudnya, selain manusia ditugaskan untuk beribadah hubungan vertikal dengan Tuhannya, juga memiliki hubungan horizontal dengan sesama manusia dan alam sekitarnya.

C. Supervisi Akademik

1. Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi berasal dari kata *super* dan *vision*, *super* yang berarti “atas atau lebih” dan *vision* yang berarti “lihat, tilik awas”.⁶³ Supervisi sendiri menurut Mulyasa ialah melihat atau menilik dari atas, yang dilakukan oleh pemimpin terhadap aktivitas, kinerja, dan kreativitas bawahan, atau anggota.⁶⁴ Pendapat sejalan juga diungkapkan Nawawi, menyatakan bahwa pelanaan yang diberikan pemimpin yang bertujuan membantu guru-guru agar menjadi personal yang semakin berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan ilmu pendidikan khususnya, dan agar guru mampu

⁶² <https://islamislamic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjasarannya/>

⁶³ Luk Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 3

⁶⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 154

meningkatkan proses belajar mengajar yang lebih efektif.⁶⁵ Supervisi yang dilaksanakan dengan sesuai kaidah-kaidah dan prinsip-prinsip supervisi, akan meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Menurut Robbins, supervisi sebagai sebuah aktifitas secara langsung oleh administrator terdepan, karena yang menangani personalia sekolah secara langsung dalam memecahkan masalah proses belajar mengajar peserta didik di sekolah. Demikian juga pendapat Sergiovani, bahwa supervisi pembelajaran sebagai bentuk usaha mengkoordinir, menstimulasi, mendorong dan membimbing perkembangan para guru secara terus-menerus di sekolah, baik secara individu maupun kelompok agar fungsi pembelajaran dapat berjalan efektif.⁶⁶

Supervisi akademik menurut Suharsimi Arikunto, bahwa supervisi yang memfokuskan pada pengamatan masalah-masalah akademik, khususnya perkara yang berkaitan dengan lingkungan kegiatan pembelajaran pada saat guru menyampaikan pelajaran terhadap murid.⁶⁷ Fathurrahman dan Suryana menambahkan, supervisi akademik sebagai serangkaian bantuan profesional terhadap guru dengan proses perencanaan sistematis, pengamatan cermat dan hati-hati, dan umpan balik bersifat objektif dan segera guna perbaikan mutu kinerja guru.⁶⁸

Supervisi akademik merupakan bantuan profesional yang diberikan pemimpin untuk membantu para guru dalam meningkatkan kemampuan mengelola pembelajaran, yang direncanakan secara sistematis, pengamatan hati-hati dan teliti, serta tindak lanjut setelah supervisi dilaksanakan.

⁶⁵ Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru (Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 3

⁶⁶ Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran...*, hlm. 3

⁶⁷ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 33

⁶⁸ Pupuh Fathurrahman dan A.A. Suryana, *Supervisi...*, hlm. 6

2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

a. Tujuan Supervisi Akademik

Dengan diadakannya supervisi akademik, menurut Piet A. Sahertian ialah membantu dan melayani para guru agar dapat meningkatkan kualitas mengajar di kelas, dan pada selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas belajar siswa.⁶⁹ Berikutnya, Made Pidarta, menyatakan tujuan supervisi dengan rincian membantu guru mengembangkan pribadi, sosial, dan pengembangan profesinya, guru dapat membantu menyesuaikan program pendidikan dengan kondisi sekitar lingkungan sekolah, dan turut aktif dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan.⁷⁰

Berbeda dengan Sergiovani, menurutnya ada tiga tujuan supervisi, yaitu:

- 1) Membantu guru mengembangkan profesionalnya, dalam memahami akademik, keadaan kelas, mengembangkan ketrampilan mengajar dan menggunakan kemampuannya melalui teknik dan cara tertentu.
- 2) Memonitori kegiatan belajar di sekolah, dengan cara supervisor melakukan kunjungan ke kelas-kelas saat proses belajar berlangsung, cara guru berinteraksi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan para peserta didik.
- 3) Mendorong guru mengaplikasikan kemampuannya dalam melaksanakan tugas mengajar, mendorong guru meningkatkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar tumbuh perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.⁷¹

⁶⁹ Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), hlm. 19

⁷⁰ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), hlm. 3

⁷¹ Jasmani Asf & Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah/Madrasah dan Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2013), hlm. 35

Sedangkan tujuan supervisi menurut Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan (PPTK) Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan RI, adalah:

- 1) Membantu guru mengembangkan kompetensinya.
- 2) Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum.
- 3) Membantu mengembangkan kelompok kerja guru.
- 4) Membimbing penelitian tindakan kelas (PTK) guru.⁷²

Dari beberapa penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan tujuan supervisi akademik adalah meningkatkan kualitas pembelajaran dengan cara mengembangkan profesioanl guru, mengawasi pembelajaran oleh guru, dan membimbing guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran.

b. Fungsi Supervisi Akademik

Fungsi adanya supervisi akademik sebagai pengembangan profesionalisme guru.⁷³ Made Pidarta mengatakan fungsi supervisi ialah membantu para guru dalam meningkatkan profesional yang berhubungan dengan kondisi lingkungan sekolah, serta membantu sekolah mewujudkan kualitas dan kuantitas lulusan yang lebih baik.⁷⁴

Supervisi akademik juga berfungsi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mengarahkan perkembangan para guru, mengkoordinasikan seluruh usaha sekolah, melengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman para guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian berkesinambungan, menganalisis situasi pembelajaran, memberikan pengetahuan

⁷² Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan-BPSDMO), hlm. 16

⁷³ Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, *Supervisi Manajerial...*, hlm. 16

⁷⁴ Made Pidarta, *Supervisi...*, hlm. 3

dan ketrampilan staf dan para guru, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru.⁷⁵ Sedangkan menurut Olivia, fungsi supervisi akademik berfokus pada tiga hal, yaitu: a) Pengembangan staf (*Staff development*), b) Pengembangan kurikulum (*Curriculum development*), c) Perbaikan pengajaran (*Instructional development*).⁷⁶

Dari pendapat-pendapat diatas, disimpulkan bahwa fungsi supervisi sebagai alat atau sarana oleh supervisor guna meningkatkan dan mengembangkan profesionalitas para guru agar bertugas sesuai dengan tuntutan profesi, menjadi pedoman bagi supervisor dalam membangun kualitas pendidikan dengan membimbing, membina, dan melatih para pendidik dan tenaga pendidik.

3. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kualitas dan kuantitas sekolah sejatinya berkaitan erat dengan supervisi kepala sekolah selaku pemimpin terhadap para tenaga pendidik dan staf yang dibawahinya.⁷⁷ Wewenang kepala sekolah sangat besar berpengaruh dalam kebijakan dan keputusan di lingkup sekolah dalam melaksanakan dan mengawasinya, agar sekolah yang dipimpin dapat mengembangkan produktivitas potensi sekolah.

⁷⁵ Ali Imran, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), hlm. 12

⁷⁶ Olivia P., *Supervision for Today's School*, (New York: Longman, 1987).

⁷⁷ Syaifuddin Aas, *Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran*, (Jurnal Ilmu Pendidikan, 1998)

Seorang kepala sekolah setidaknya memiliki kemampuan memimpin keseluruhan sekolah. Disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) Nomor 20 Tahun 2003 tentang kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dengan indikator aktivitas sebagai berikut:

- a. Kompetensi kepribadian, yang berhubungan dengan sifat atau perilaku. Misalnya akhlak mulia, sikap terbuka, mampu mengontrol diri, serta memiliki minat dan bakat sebagai pemimpin.
- b. Kompetensi manajerial, yang berhubungan dengan melaksanakan tugas dan mengembangkan potensi sekolah. Misalnya kemampuan menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi, mengelola sumber daya sekolah, mengelola sarana prasarana, mengelola pengembangan pembelajaran dan kurikulum, melakukan pengawasan, melaksanakan evaluasi dan pelaporan.
- c. Kompetensi kewirausahaan, yang berhubungan dengan inovasi dan inisiatif dalam memotivasi untuk sukses dalam kepemimpinan, memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola sumber belajar.
- d. Kompetensi supervisi, yang berhubungan dengan kerjasama instansi dan organisasi terkait, serta hubungan dengan masyarakat guna kemajuan sekolah.⁷⁸

⁷⁸ Ametembun, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 1981), hlm. 4

Melihat begitu pentingnya kepemimpinan, kepala sekolah dalam supervisi memiliki peran untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Soetopo mengatakan setidaknya peran kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai berikut:

- a) Membimbing guru-guru agar dapat menjelaskan perosalan-persoalan atau masalah dalam kebutuhan murid serta membantu guru dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.
- b) Membantu guru-guru dalam mengatasi kesukaran belajar.
- c) Memberi bimbingan bijaksana terhadap guru sesuai orientasinya.
- d) Membantu guru-guru memperkaya pengalaman belajar.
- e) Membantu guru-guru memperoleh kecakapan belajar.
- f) Membantu guru-guru mengert media dalam pendidikan.
- g) Memberi layanan kepada guru-guru agar dapat mengaplikasikan kemampuannya.⁷⁹

Secara umum, fungsi kepala sekolah yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM).⁸⁰

Beberapa teknik yang dapat digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik. Secara umum, supervisi akademik terdiri dari dua macam, antara lain: teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Dijelaskan sebagai berikut:⁸¹

- 1) Teknik individual. Pelaksanaan supervisi oleh supervisor dengan berinteraksi hanya berhadapan dengan seorang guru. Dengan begitu dapat diketahui sejauh

⁷⁹ Siti Aminah, *Kepala Sekolah sebagai Supervisor terhadap Kinerja Guru*, (Jurnal Media Sekolah, Edisi Ke-57, Tahun III, April 2010), hlm. 6

⁸⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: 2007), hlm. 74

⁸¹ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).

mana kompetensi pembelajaran guru.⁸² Teknik individual ini terbagi atas 4 jenis, yaitu:

- a) Kunjungan kelas (*classroom visitation*), supervisor datang ke kelas untuk melihat cara guru mengajar di kelas. Bertujuan untuk memperoleh data keadaan yang sebenarnya ketika guru mengajar.
 - b) Kunjungan observasi kelas (*observation visites*), supervisor mengamati/mengobservasi situasi pembelajaran yang sebenarnya.
 - c) Pertemuan individual (*individual conference*), komunikasi antara supervisor dengan guru secara personal untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan mencari jalan keluar.
 - d) Kunjungan antar kelas (*intervisitas*), supervisor atau kepala sekolah berkunjung kepada guru koleganya untuk mengobservasi aktivitasnya secara menyeluruh, dengan syarat guru yang dikunjungi benar-benar memiliki kelebihan dan untuk menjadi tauladan bagi guru-guru lainnya.
- 2) Teknik kelompok. Pelaksanaan supervisi oleh supervisor dengan ditujukan pada dua orang atau lebih. Dengan tahapan guru terlebih dahulu dianalisis hasil kebutuhan dan kemampuan kinerja guru, kemudian diklasifikasikan berdasarkan jenis-jenis kebutuhannya, serta para guru diberikan layanan supervisi sesuai kebutuhannya.⁸³ Teknik kelompok terbagi atas 3 jenis yaitu:
- a) Pertemuan atau rapat, kepala sekolah mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan para guru untuk membahas kegiatan supervisi dengan melibatkan KKG, MGMP, dan pihak luar sekolah.

⁸² Kementerian Pendidikan Nasional, *Supervisi Akademik*, Modul Pelatihan Kepala Sekolah, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan-BPSDMPMP, 2011), hlm. 16

⁸³ Kementerian Pendidikan Nasional, *Supervisi..*, hlm. 19

- b) Diskusi kelompok, para supervisor atau kepala sekolah membentuk kelompok-kelompok guru sesuai dengan bidang studi sejenis, kemudian memusyawarahkan hasil observasi kelas dan masalah-masalah yang dialami guru dalam mengelola pembelajaran.
- c) Mengadakan pelatihan, dilaksanakan melalui penataran-penataran seperti penataran untuk guru bidang studi tertentu. Penataran ini umumnya diadakan oleh pusat atau wilayah, kemudian tugas kepala sekolah membimbing dan mengelola pelaksanaan tindak lanjut dari hasil penataran.

Dari penjelasan diatas, dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah dapat menggunakan beberapa teknik supervisi akademik yang dapat dipilih, yang secara garis besar teknik tersebut terbagi menjadi dua macam yaitu: teknik supervisi individual, dan teknik supervisi kelompok.

4. Indikator Supervisi Akademik

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (PERMEN DIKNAS) Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa syarat kepala sekolah/madrasah memiliki lima dimensi kompetensi, antara lain: 1) kepribadian, 2) manajerial, 3) kewirausahaan, 4) supervisi (akademik), dan 5) sosial.⁸⁴

Indikator kompetensi supervisi akademik kepala sekolah dapat diukur melalui:

1. Merencanakan program supervisi akademik, dalam peningkatan profesionalisme guru dengan: a) Menyusun dokumen perencanaan supervisi akademik, b) Prinsip-prinsip supervisi akademik.

⁸⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, BNSP, 2007: 10, 18, 26

2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru, dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dengan: a) Pendekatan supervisi akademik, b) Teknik supervisi akademik, dan c) Fokus supervisi akademik.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru, dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dengan: a) Menyusun program tindak lanjut bersama guru, b) Pembinaan, c) Supervisi/penilaian ulang, d) Penguatan dan penghargaan bagi guru yang memenuhi standar, e) Teguran yang mendidik bagi guru yang belum memenuhi standar, dan f) Memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut.⁸⁵

5. Supervisi dalam Pandangan Islam

Di dalam Al-Qur'an Surat Al-Ashr ayat 3 telah dijelaskan hal yang menyangkut tentang supervisi dalam artian luas, yaitu dalam hal saling nasehat menasehati dalam kebenaran dan saling nasehat menasehati dalam kesabaran. Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al-Ashr ayat 3:

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ۝ ٣

Artinya: *“Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasihati supaya menaati kebenaran dan nasehat menasihati supaya menetapi kesabaran”*.

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Dalam ajaran Islam dikenal pengawasan terbagi kepada dua hal: (1) Pengawasan yang berasal dari diri dan (2) Bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa dalam setiap waktu Allah

⁸⁵ Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional, (*Menteri Pelatihan Penguat Kemampuan Kepala Sekolah/Madrasah*, 2010)

pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga.⁸⁶

D. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang dimiliki seseorang secara personal, artinya setiap individu memiliki tingkat kepuasan terhadap sebuah pekerjaannya secara berbeda-beda. Semakin tinggi kepuasan individu umumnya dapat diperoleh apabila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan dan harapan seseorang pekerja tersebut. Dengan begitu, kepuasan kerja sebagai bentuk perasaan atau penilaian dari seseorang yang mempresentasikan perasaan puas atau tidak puas atas pekerjaannya.⁸⁷ Diharapkan dengan kepuasan kerja seseorang dapat berdampak positif dalam meningkatkan produktivitas.

Timotitus mengatakan, kepuasan kerja dimaksudkan sebagai suasana memuaskan yang dirasakan seseorang pekerja pada suatu organisasi.⁸⁸ sementara Suparyadi mengungkapkan, kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan sesudah terwujudnya hasil berbanding dengan balas jasa yang diperoleh seorang pekerja dengan apa yang semestinya dia peroleh, sesudah melaksanakan tugas kerja yang diembannya.⁸⁹ Kepuasan kerja tidak hanya dirasakan oleh seseorang pekerja setelah melaksanakan tugasnya sesuai dengan balas jasa yang diperoleh, tetapi respon kepuasan kerja juga dapat berdampak terhadap keberlangsungan suatu organisasi.

⁸⁶ Moch. Wahid Ilham, “Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Epistemologi Islam”, (Jurnal Pedagogik, Vol. IV, No. 01, Januari-Juni 2017), hlm. 42

⁸⁷ Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 475

⁸⁸ Timotitus Duha, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 244

⁸⁹ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2015), hlm. 437

Menurut Robbins, kepuasan kerja guru sebagai respon emosional guru yang dirasakan setelah melaksanakan penilaian terhadap aspek-aspek dari pekerjaannya guru.⁹⁰ Kepuasan kerja menjadi sebuah bentuk refleksi bagaimana seseorang guru merasakan tentang pekerjaan secara keseluruhan atas aspek-aspeknya.⁹¹ Seseorang akan tetap merasa puas atas pekerjaannya, sementara orang lain tidak merasakan puas atas pekerjaannya.⁹²

Selain itu kepuasan kerja menurut Edy Sutrisno bahwa *pertama*, kepuasan kerja dianggap sebagai respon emosional antara realita dengan harapan yang dialami pegawai di lingkungan kerja. Perbandingan tersebut dapat menyebabkan seroang pegawai bahagia atau tidak bahagia, puas atau tidak puas. *Kedua*, sikap pegawai yang berhubungan dengan suasana kerja, baik berupa fisik dan non fisik.⁹³

Kepuasan kerja dapat terlihat dari respon guru atas tercukupinya harapan yang diinginkan, meliputi suasana, lingkungan kerja, gaji, karir, atau yang lainnya sebagai bentuk imbalan atas tugas yang telah dilaksanakan oleh guru. Dari dampak positif kepuasan kerja dapat menciptakan produktivitas atau kinerja yang lebih baik.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Rivai menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu dan ada sejak ia mulai bekerja. Faktor ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar diri

⁹⁰ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Edition 15, (New Jersey: Pearson Education, 2013)

⁹¹ Paul E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology*, Edition 5, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2008)

⁹² R. Kreitner dan Kinichi, *Organizational Behavior*, Edition 8, (Boston: Mc Graw Hill, 2008)

⁹³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-17, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 74

pegawai. Faktor ini dapat berasal dari interaksi antar karyawan maupun atasan, fisik lingkungan kerja, upah dan sebagainya.⁹⁴

Sejalan dengan pemikiran Rivai, Mangkunegara juga mengemukakan terdapat dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain:⁹⁵

- a. Faktor pegawai berhubungan dengan diri pegawai antara lain intelegensi (IQ), kemampuan khusus, usia, gender, keadaan fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawas, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Selanjutnya, menurut Edy Sutrisno kepuasan kerja dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:⁹⁶

1. *Faktor psikologis*, berkenaan dengan kejiwaan seorang pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. *Faktor sosial*, berkenaan dengan interaksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.
3. *Faktor fisik*, berkenaan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. *Faktor finansial*, berkenaan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

⁹⁴ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*., hlm. 478.

⁹⁵ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen*., hlm. 120.

⁹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*., hlm. 80.

Sehingga, secara umum dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi minat, bakat, dan kerampilan. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan, gaji, kondisi pekerjaan, dan sebagainya.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Dalam hal kepuasan kerja, tentunya setiap orang memiliki indikator yang berbeda. Menurut Hasibuan, tingkat kepuasan kerja tidak memiliki tolak ukur yang baku dikarenakan setiap orang memiliki standar kepuasan yang tidak sama. Kepuasan kerja menurut Hasibuan adalah sikap emosional seseorang yang senang dan cinta akan pekerjaannya. Sikap tersebut dapat tercermin melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Hasibuan juga menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja hanya diukur melalui kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover*. Apabila kedisiplinan dan moral kerja baik serta *turnover* rendah maka kepuasan kerja relatif baik. Namun sebaliknya jika kedisiplinan dan moral kerja tidak baik serta *turnover* tinggi maka kepuasan kerja kurang.⁹⁷

Menurut Fred Luthans, indikator dalam menentukan kepuasan kerja dapat dilihat dari: (a) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, (b) Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, (c) Upah dan promosi, dan (d) Teman sepekerjaan dan atasan.⁹⁸

Sedangkan dalam bukunya Husaini Usman yang mengutip 20 indikator-indikator kepuasan kerja menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Kemudian membatasi indikator kepuasan kerja pada gaji, tunjangan pensiun, jabatan, pekerjaan menantang, rumah dinas, kendaraan dinas, pelayanan kesehatan, jaminan pendidikan,

⁹⁷ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, hlm. 202.

⁹⁸ Fred Luthans, 2008

hiburan, prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, pimpinan, dan keamanan.⁹⁹

4. Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam

Guru akan merasakan kepuasan kerja apabila hak-haknya sebagai seorang pegawai dipenuhi. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, maka guru akan memiliki sikap positif dalam bekerja utamanya saat mengajar. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوْمِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ اُنْ قَوْمِ عَلٰى اَلَّا تَعْدِلُوْا اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ۙ ۙ

Artinya: *“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”*

Makna kepuasan dalam Islam menekankan pada rasa cukup atas apa yang diberikan oleh Allah SWT. Dengan perasaan yang cukup inilah manusia akan senantiasa merasa puas tidak hanya dalam hal bekerja namun dalam segala aspek kehidupannya. Namun, rasa puas tersebut tidak boleh menjadikan manusia malas untuk berusaha, dan justru dengan adanya rasa puas inilah kita harus senantiasa meningkatkan rasa syukur dan takwa kepada Allah SWT.

⁹⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik.*, hlm. 468.

E. Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Guru memiliki kontribusi yang begitu penting dalam menghasilkan siswa yang bermutu disamping upaya-upaya lain yang dilakukan oleh sekolah dan organisasi. Seorang guru yang baik akan memiliki kinerja yang terukur sesuai rencana pendidikan, misalnya: kesiapan dalam mengelola pembelajaran, mengelola kelas, serta semangat mengajar yang tinggi.

Kinerja guru dapat terbentuk dengan baik apabila seorang pemimpin mempunyai pengaruh dan cara kerja yang bagus dalam memimpin bawahannya. Salah satunya gaya kepemimpinan seorang perempuan yang dianggap lebih sabar, telaten, dan teliti dalam membuat kebijakan dan melaksanakan tugasnya.

Pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap kinerja dapat ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Asep Kurniawan yang berjudul pengaruh kepemimpinan kepala sekolah perempuan terhadap kinerja guru di madrasah tsanawiyah. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan kepala sekolah perempuan sebagai variabel (X) dengan kinerja guru di MTsN Ciledug Cirebon sebagai variabel (Y) sebesar 0,825, atau memiliki pengaruh langsung sebesar 68,0625%. Dengan demikian berarti kepemimpinan kepala sekolah perempuan sudah baik, maka kinerja guru pun akan menjadi baik.¹⁰⁰

H₁ = Terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru

¹⁰⁰ Asep Kurniawan, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah", (Jurnal Equalita, Vol. II, No. 1, Juni 2020)

2. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru tidak terlepas dari pengaruh eksternal yang salah satunya kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus dalam supervisi akademik. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli seperti Neagley, Evans, Glickman, dan Sergiovanni, menunjukkan bahwa kegiatan supervisi yang termasuk kegiatan pengembangan kemampuan dapat meningkatkan kompetensi profesional guru dalam melaksanakan tugas dalam pengajaran dengan segala aspek.¹⁰¹

Penelitian yang dilakukan oleh I Made Subawa tentang supervisi akademik kepala sekolah memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja guru sebesar 31,2%.¹⁰² Hasil penelitian relevan juga dilakukan oleh Lilik Kurniasih dengan hasil penelitian menunjukkan supervisi akademik memiliki pengaruh kontribusi positif signifikan terhadap kinerja guru sebesar 58,6%.¹⁰³

H₂ = Terdapat pengaruh positif signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai cara sendiri untuk mencapai keunggulan lembaga tersebut. Salah satu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam melaksanakan tugas organisasi adalah dengan gaya kepemimpinan, yaitu bagaimana pemimpin memperlakukan bawahannya dalam

¹⁰¹ Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Ditjen PMPTK Depdiknas, 2007)

¹⁰² I Made Subawa dkk, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Gerogak*, (e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Vol. VI, No. 1, 2015)

¹⁰³ Lilik Kurniasih, *Pengaruh Kompetensi Guru, Iklim Organisasi dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Se-Kecamatan Sukoharjo*, (Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2017)

melaksanakan tugasnya. Gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.¹⁰⁴ Seorang pemimpin mampu menyampaikan nilai-nilai, visi & misi organisasi agar karyawan termotivasi dan dapat tercapai tujuan organisasi.¹⁰⁵

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Abd. Rahman A. akk¹⁰⁶ diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang besar terhadap kepuasan kerja. Dengan korelasi antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional signifikan ($p = 0,000$, $r = 0,64$), yang menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

H₃ = Terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

4. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kepuasan Kerja

Glickman menyebutkan supervisi sebagai kegiatan membantu mengembangkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran demi mencapai tujuan pembelajaran.¹⁰⁷ Seorang supervisor yang berhasil tentunya dapat meningkatkan kepuasan guru dengan melalui peningkatan kompetensi yang dimiliki guru sehingga guru mempunyai rasa percaya diri yang tinggi. Supervisi akademik atau instruksional sendiri berkenaan dengan aspek kualitatif, bagaimana guru mengembangkan proses pembelajaran yang mampu memotivasi agar siswa dapat belajar lebih baik.

¹⁰⁴ A. M. M. Rad & M. H. Yarmohammadian, *A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction*, (Leadership in Health Services, Vol. 19, No. 2, 2006), K. Limsila & S. O. Ogunlana, *Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Style and Subordinate Commitment*, (Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 15, No. 2, 2008)

¹⁰⁵ N. Borkowski, G. Deckard, M. Weber, M. A. Padron, & S. Luong, *Leadership Development Initiatives Underline Individual and System Performance in a US Public Healthcare Delivery System* (2011)

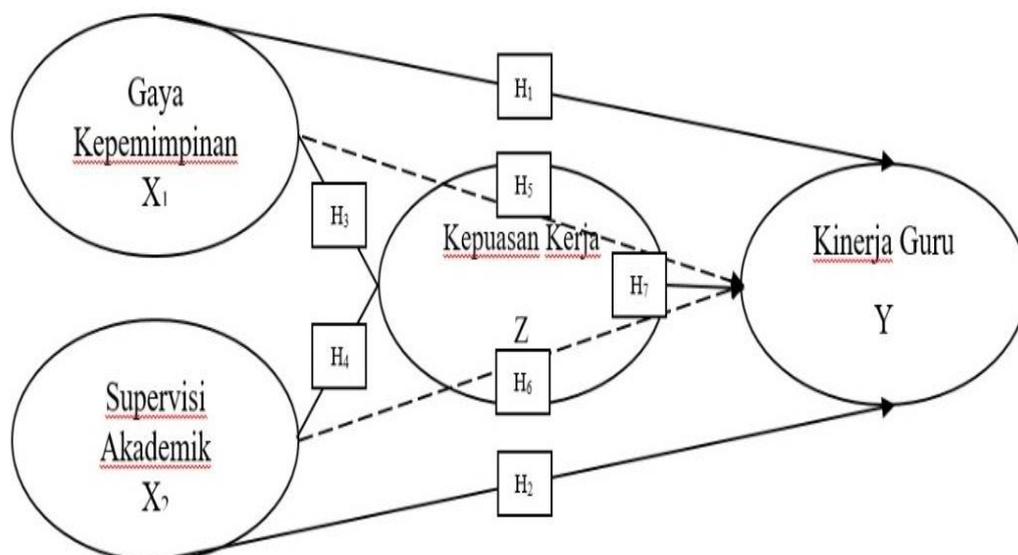
¹⁰⁶ Abd Rahman, et.al., *The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses*, (Journal Asian Social Science, Vol. 9, No. 9, 2013)

¹⁰⁷ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon & Jovita M. Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership*, 8th Edition, (Boston: Pearson Education Inc. Publishing As Allyn & Bacon, 2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Annas Firdausi dengan judul pengaruh supervisi dan kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja guru SMKN di Jakarta Timur, menunjukkan hasil supervisi mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja secara langsung sebesar 32,5% dan melalui kepercayaan diri sebesar 6,1%. Berarti, supervisi dan kepercayaan diri secara bersama meningkatkan kepuasan kerja sebesar 38,6%.¹⁰⁸

$H_5 =$ Terdapat pengaruh positif signifikan supervisi terhadap kepuasan kerja

5. Gambar Variabel Gaya Kepemimpinan & Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian 1

$H_1 =$ Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Guru (Y)

$H_2 =$ Supervisi Akademik (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Guru (Y)

$H_3 =$ Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$H_4 =$ Supervisi Akademik (X_2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$H_5 =$ Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

¹⁰⁸ Annas Firdausi, "Pengaruh Supervisi dan Kepercayaan Diri..

H₆ = Supervisi Akademik (X₂) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

H₇ = Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh antar variabel, ada atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan, supervisi akademik, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di MTs Malang Raya. Dalam penelitian terdapat empat variabel, yakni gaya kepemimpinan, dan supervisi akademik sebagai variabel bebas, kinerja guru sebagai variabel terikat, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Indikator-indikator variabel tersebut akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang dituangkan dalam kuesioner dengan menggunakan *Skala Likert*. Selanjutnya data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) melalui program SmartPLS versi 3.0. Dengan begitu penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang merupakan pendekatan untuk menguji permasalahan umum atau teori objektif ke persoalan khusus atau menguji hubungan antar variabel.¹⁰⁹

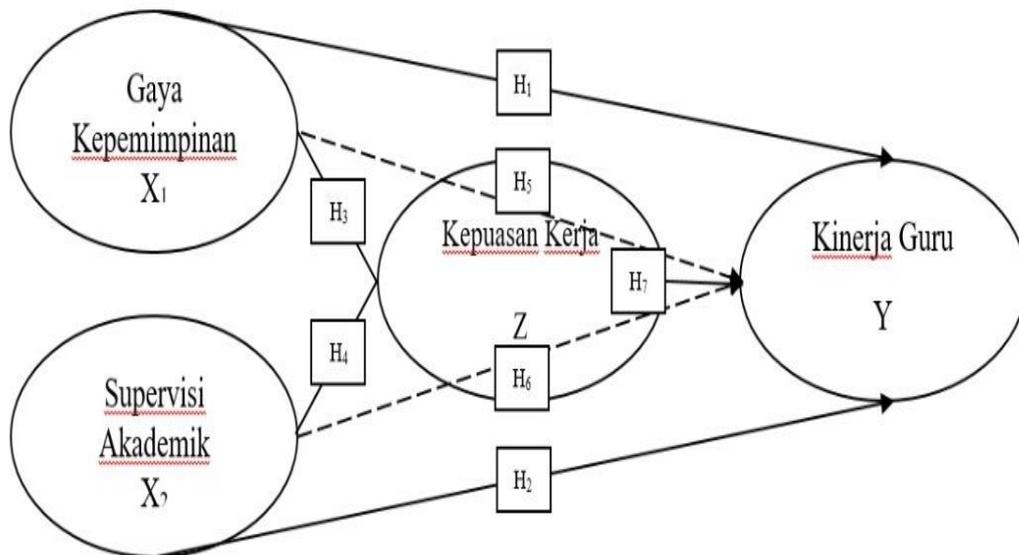
Variabel tersebut, selanjutnya dapat diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga sejumlah data dapat dianalisis dengan prosedur statistik. Kemudian data yang dihasilkan akan diuji dengan menggunakan formula *Product Moment* untuk mengetahui besaran koefisien korelasinya dan menentukan signifikan atau tidaknya hubungan variabel-variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian korelasional, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel dan membuat prediksi berdasarkan korelasi. Jenis penelitian

¹⁰⁹ Masyhuri dan Nur Asnawi, *Metodelogi Riset Manajemen Pemasaran*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 20, J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 4 Edition, (London: Sage, 2014)

korelasional sendiri merupakan jenis penelitian non-eksperimental, dimana peneliti mengukur empat variabel dan menilai hubungan statistic (*korelasi*) antara variabel-variabel tersebut dengan sedikit atau tidak ada usaha untuk variabel lain diluar penelitian.¹¹⁰

B. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat empat (4) variabel, dengan rincian: dua variabel independen (X), satu variabel dependen (Y), dan satu variable intervening (Z). Dari keempat variabel tadi, selanjutnya dijabarkan dalam beberapa sub variabel dan dijelaskan dalam beberapa indikator sesuai dengan teori yang dikemukakan para ahli. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan (X_1), supervisi akademik (X_2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja guru (Y). Adapun rancangannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Analisis antar Variabel Independen , Intervening, dan Dependen

¹¹⁰ Willy Abdillah dan Jogiyanto, *Partial Least Square (PLS)*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), hlm. 11, P. C. Price, *Psychology Research Methods: Core Skills and Concept*, (V. 1.0), <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/psychology-research-methods-core-skills-and-concepts.pdf>, diakses tanggal 21 Oktober 2021, dan J. W. Creswell, *Ibid.*,

Keterangan:

———— = Hubungan

————→ = Pengaruh langsung

C. Populasi dan Sampel**1. Populasi**

Populasi ialah sejumlah orang atau kelompok atau benda atau hewan yang berada dalam suatu wilayah atau tempat tertentu yang memiliki kesamaan (KBBI Online). Keseluruhan (*universal*) dari obyek penelitian baik berupa manusia, hewan, maupun benda atau tumbuh-tumbuhan, udara, gejala-gejala, nilai, peristiwa dan lain-lain yang dapat menjadi obyek penelitian.¹¹¹ Dalam penelitian, populasi masyhur digunakan untuk menyebut sekelompok atau serumpun objek sasaran penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah para guru dari Madrasah Tsanawiyah Swasta Malang Raya. MTs Al-Hayatul Islamiyah Kota Malang, MTs NU Pakis Kabupaten Malang, dan MTs Hayim Asy'ari Kota Batu sebagai populasi dalam penelitian, dengan melihat jumlah guru seperti table sebagai berikut:

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No.	Lembaga	Jumlah Guru MTs Swasta
1.	MTs Al-Hayatul Islamiyah	22
2.	MTs NU Pakis	16
3.	Mts Hasyim Asy'ari Kota Batu	46
Jumlah		84

Melihat dari table tersebut, jumlah keseluruhan total populasi sebanyak delapan puluh empat (84) guru-guru dari ketiga sekolahan di atas.

¹¹¹ Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), hlm. 99

2. Sampel

Berkaitan dengan sampel penelitian, dari hasil jumlah data didapatkan sejumlah 84 guru, maka merujuk pada pendapat bahwa “*untuk penelitian korelasional paling tidak sebanyak 30 subyek (orang)*”.¹¹² Berbeda dengan pendapat Arikunto, membedakan antara banyaknya subyek penelitian kurang dari 100 dengan lebih dari 100, bahwa “*Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik semua populasi diambil sehingga dianggap sebagai penelitian populasi*”. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil 10-15%, atau antara 20-25%, atau tergantung pada: (1) kemampuan peneliti dilihat dari waktu, (2) sempit dan luasnya wilayah pengamatan dari masing-masing subyek, dan (3) besar dan kecilnya resiko yang ditanggung peneliti.¹¹³

Teknik sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan kategori sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel.¹¹⁴

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan keseluruhan jumlah populasi yang diperoleh semuanya dijadikan sebagai sampel atau disebut juga penelitian populasi.

¹¹² Wahidmurni, *Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif*, (Malang: Repository Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Juli 2017)

¹¹³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm. 120

¹¹⁴ Achmad Sani Supriyanto & Vivin Maharani, *Metodelogi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuesioner, dan Analisis Data)*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2013), hlm. 3

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian memegang peranan penting dalam menentukan mutu suatu penelitian. Menurut Sugiyono mengatakan “*Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati*”.¹¹⁵

Dalam penelitian ini alat pengumpulan data atau instrumen yang digunakan adalah non tes, yakni berupa angket atau kuesioner. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau kuesioner dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau kuesioner diukur dengan menggunakan *skala likert*, yakni skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.¹¹⁶ Jawaban dari setiap butir-butir pernyataan atau pertanyaan memiliki jawaban dari yang sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:¹¹⁷

Tabel 3.2 Alternatif Jawaban

No.	Keterangan	Skor Positif	Skor Negatif
1.	Sangat Setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Ragu-ragu	3	3
4.	Tidak Setuju	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju	1	5

Variabel dalam penelitian ini meliputi: gaya kepemimpinan, supervisi akademik, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Ke-empat variabel tersebut kemudian dijelaskan pada table-tabel seperti dibawah ini:

¹¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RND*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 92

¹¹⁶ *Ibid.*, hlm. 148

¹¹⁷ *Ibid.*, hlm. 135

Tabel 3.3 Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

No.	Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item Soal
1	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Gaya Kepemimpinan Otokratis (D. Permadi & D. Arifin, 2010)	Bertindak sebagai pemimpin tunggal.	1, 2, 3, 4, 5
			Tidak menerima saran/pendapat & kritikan.	
			Pendekatan yang digunakan bersifat paksaan dan bersifat hukuman.	
		Gaya Kepemimpinan Demokratis (Kartini Kartono, 1998)	Pendekatan pengambilan keputusan yang digunakan dengan kooperatif terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil.	6, 7, 8, 9, 10
			Senan menerima saran/pendapat & kritikan.	
			Memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang.	
			Mempertimbangkan kesanggupan dengan melihat kemampuan dari kelompoknya.	
		Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (<i>Laissez-faire</i>) (Andang, 2014)	Memberikan bimbingan.	11, 12, 13, 14, 15
			Pemimpin minim partisipasi.	
			Memberikan kebebasan penuh dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan baik secara individual atau kelompok.	
			Pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau melakukan evaluasi.	

Tabel 3.4 Instrumen Variabel Supervisi Akademik (X₂)

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item Soal
2	Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X ₂) (Permendiknas No. 13 Tahun 2007, Tentang Kompetensi Kepala Sekolah Dimensi Kompetensi Supervisi)	Merencanakan program supervisi akademik dalam peningkatan profesionalisme guru	Program supervisi akademik masuk dalam program kepala sekolah.	1, 2, 3, 4
			Mensosialisasikan program supervisi kepada guru.	
			Menyusun instrument.	
			Menentukan teknik supervisi yang sesuai.	
		Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat	Pelaksanaan Kurikulum.	5, 6, 7, 8
			Persiapan, pelaksanaa, dan penilaian pembelajaran oleh guru.	
			Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar	

			proses, dan standar isi.	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
			Peningkatan mutu pembelajaran.	
			Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi wajar.	
		Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	Menyusun program tindaklanjut bersama guru.	
			Mensosialisasikan hasil supervise terhadap guru yang disupervisi.	
			Pembinaan	
			Supervisi/penilaian ulang.	
Penguatan dan penghargaan bagi guru yang telah memenuhi standar.				

Tabel 3.5 Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item Soal
3	Kepuasan Kerja (Z) (Fred Luthans, 2008)	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab	1, 2
			Menarik dan menyenangkan	
		Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian	Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki.	3, 4
		Kepuasan terhadap upah dan promosi.	Wajar dan proposional	5, 6
			Memperoleh kesempatan untuk maju.	
		Kepuasan terhadap teman sekerja dan atasan.	Bersahabat dan menyupport	7, 8
Kondisi lingkungan kerja yang kondusif.				
Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Kondisi lingkungan kerja yang kondusif	9, 10		

Tabel 3.6 Instrumen Variabel kinerja Guru (Y)

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item Soal
4	Kinerja Guru (Y) (Permenag PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan fungsional guru dan Angka kreditnya)	Perencanaan pembelajaran	Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakteristik peserta didik.	1, 2, 3, 4
			Menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual, dan mutakhir	
			Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	
			Memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi	
		Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif	Menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif.	5, 6, 7, 8, 9
Memanfaatkan sumber				

			belajar/media.	10, 11, 12
			Memotivasi dan memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran.	
			Menggunakan bahasa yang baik, benar, dan tepat.	
			Mengakhiri pembelajaran yang efektif.	
		Penilaian pembelajaran	Merancang alat evaluasi.	
			Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian.	
			Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.	

E. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah proses menyediakan data primer yang dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.¹¹⁸ Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan angket.

Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui.¹¹⁹ Menurut Bugin, angket sebagai serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis kemudian diberikan kepada responden. Setelah diisi, angket dikembalikan ke peneliti.¹²⁰

Angket digunakan berbentuk angket berstruktur atau angket tertutup, yaitu angket yang dirancang sedemikian rupa untuk mendapatkan data terkait dengan pendapat pribadi guru yang bersangkutan. Angket atau kuesioner ini diberikan kepada guru untuk diisi sesuai keadaan yang ada. Angket yang dipakai dalam penelitian ini merupakan

¹¹⁸ Agus Suprpto, *Model Pengumpulan dan Analisis Data: Langkah Vital Proses Penelitian*, (Vol. XXIII, No. 7, Maret 2005), hlm. 152

¹¹⁹ Sukidin dan Mundir, *Metodologi Penelitian: Bimbingan dan Pengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, (Surabaya: Insan Cendekiawan, 2005), hlm. 216

¹²⁰ Burhan Bugin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif.*, hlm. 123

angket berbentuk skala, yakni serangkaian tingkatan, level, atau nilai yang mendeskripsikan variasi derajat sesuatu. Jenis skala yang dipakai adalah *skala likert*.¹²¹

Dalam penelitian ini, peneliti terjun langsung ke lapangan untuk penggalan data. Sebelum penelitian dilakukan, peneliti menyampaikan informasi dan tujuan dari penelitian kepada kepala sekolah dan waka kurikulum tentang cara mengisi angket. Adapun waktu yang dibutuhkan dalam pengumpulan data pada bulan Maret sampai Mei 2022.

F. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software *SmartPLS 3.2* untuk menguji hubungan antar variabel. *SmartPLS* merupakan model persamaan dari *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. *PLS* juga merupakan analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya data harus terdistribusi normal, dan sampel tidak harus benar. Selain itu juga, analisis ini dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, sekaligus menganalisis konstruk atau variabel yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.¹²² Pada model pengukuran *PLS* terdiri dari *outer model* yang terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural.

¹²¹ Tukiran Taniredja, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 44

¹²² Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, (Semarang: Badang Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), hlm. 76

1. *Measurement Model* atau Model Pengukuran (Outer Model)

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Berikut adalah uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

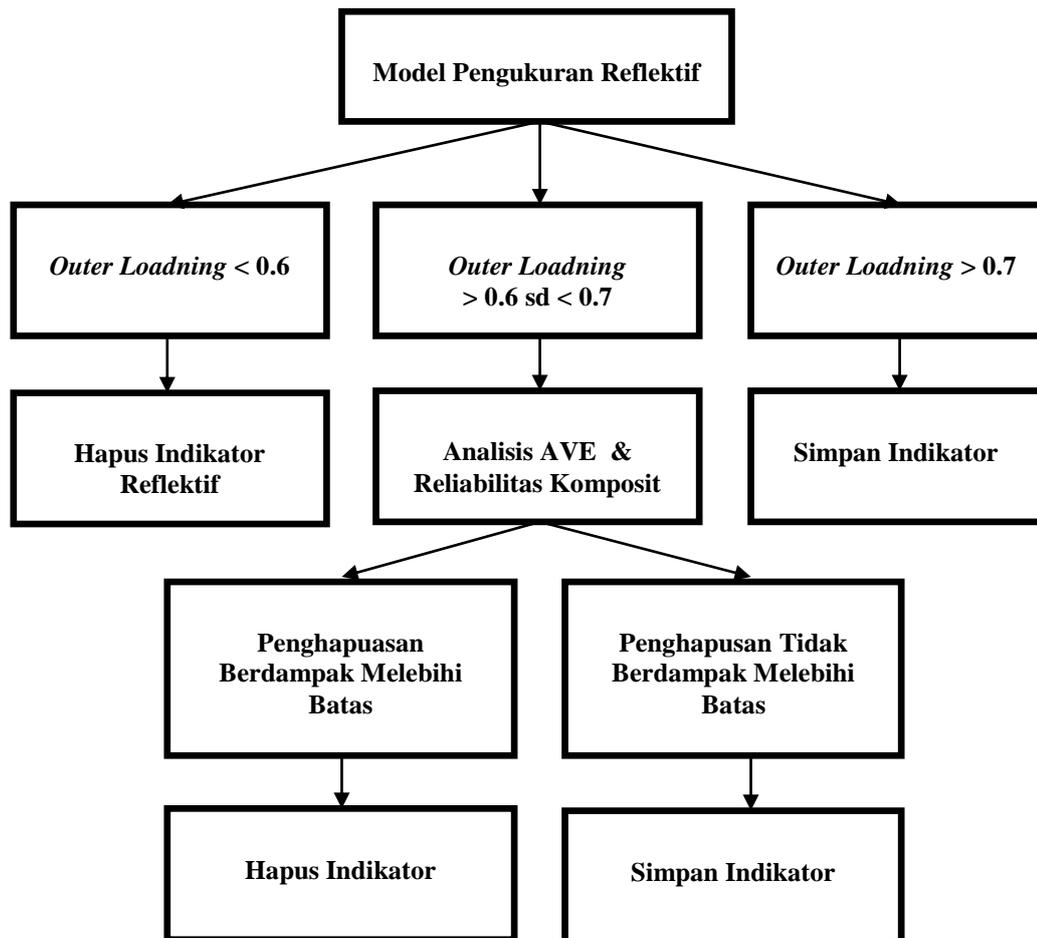
a. Model Pengukuran Reflektif

Dalam model reflektif, indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten yang dapat diamatai secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur *internal consistency* (*Composite reliability*) & *indicator reliability*, *convergent validity* (*average variance extracted (AVE)*), dan *Discriminant validity*

- 1) *Reliabilitas Komposit (Composite reliability)*, untuk melihat *internal consistency* dengan cara melihat pada menu validitas dan reliabilitas. Standar nilai yang ditentukan > 0.7 dianggap reliabel. *Indicator Reliability*, yaitu nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruksya. Indikator yang memiliki nilai rendah menunjukkan indikator tidak sesuai atau tidak bekerja terhadap model pengukuran.
- 2) *Convergent Validity (average variance extracted (AVE))*, yaitu ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Cara menetapkan *Convergent validity* dengan melihat *outer loading* dan menentukan hanya yang memiliki nilai > 0.7 , serta *AVE (Average Variance Extracted)* atau nilai yang dimiliki setiap variabel.

Nilai standar untuk AVE harus > 0.5 , dan cara melihat AVE pada menu *construck reliability and validity*.

- 3) *Discriminant validity*, adalah ukuran untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang tidak sama. Cara untuk menentukan nilai *Discriminant Validity* atau Validitas Diskriminan adalah dengan melihat pada Fornell Lacker Criterion or HTMT, dimana nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan nilai antara variabel dengan variabel lain. Cara mengasesmennya adalah nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dibandingkan korelasi variabel dengan variabel lain. Analisis diagonal yaitu melihat nilai teratas dimana nilai variabel dengan variabel itu sendiri. Apabila terjadi Fornell, maka dilakukan pemeriksaan *cross loading of the indicators* (pembebanan lintas indikator) atau *outer loading* dan dihilangkan nilai indikator terkecil.



Gambar 3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading

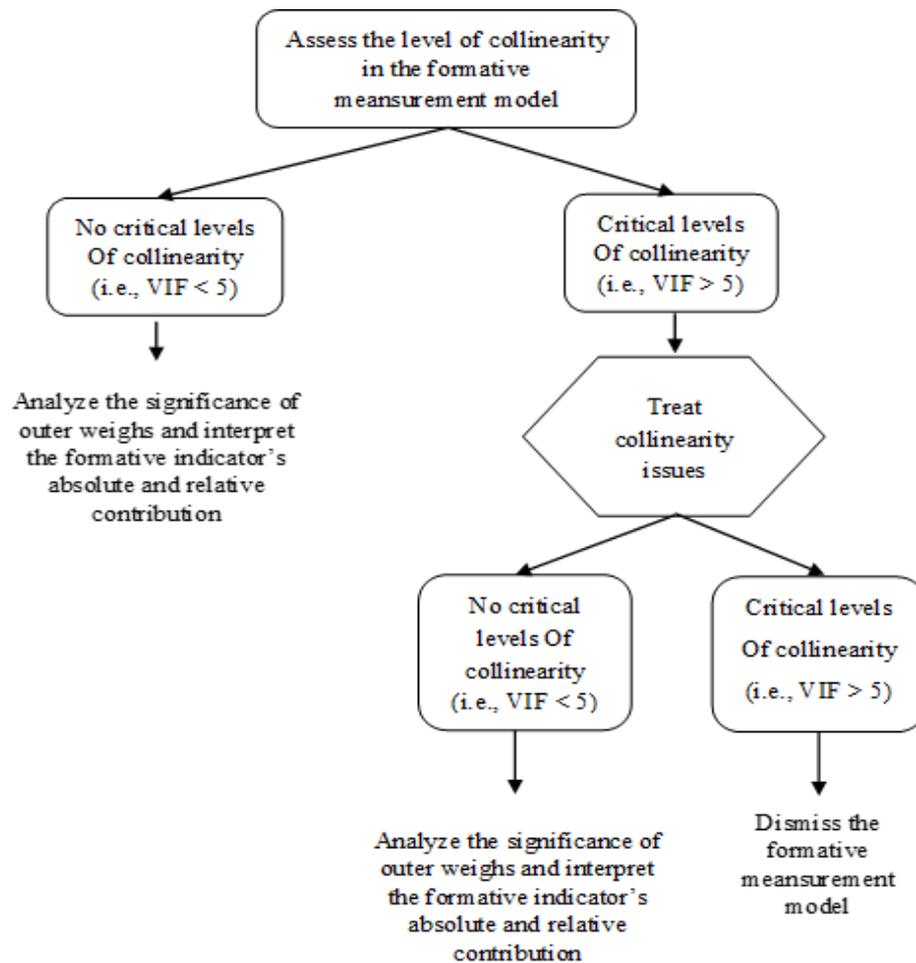
Sumber: Joseph F. Hair, et.al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM))

b. Model Pengukuran Formatif

Variabel laten menginterpretasikan dimensi makna terhadap setiap indikator (bersifat penyusun). Dalam model formatif, menghapus indikator sama dengan menghilangkan dimensi makna, yang menyebabkan makna variabel laten berubah.

1) *Collinearity among indicators*, yaitu indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indikator lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indikator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, karena berdampak pada:

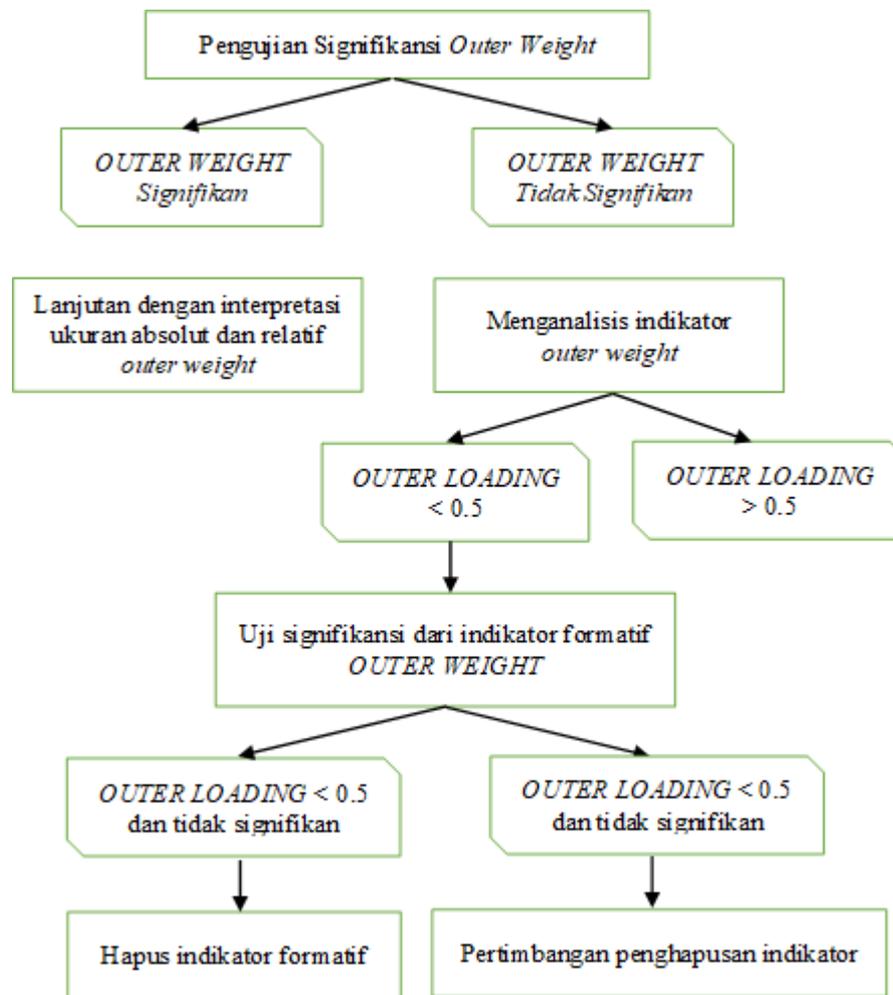
Pertama, *collinearity* meningkatkan kesalahan standar, dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan. *Kedua*, *collinearity* yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. *Kolinearitas* indikator, yaitu nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus < 5 . Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif ditunjukkan seperti gambar berikut:



Gambar 3.3 Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif

Sumber: Joseph F. Hair, et.al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM))

2) *Significance and Relevance Of Outer Weight*, yaitu sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Proses penentuan keputusan untuk mempertahankan atau untuk menghapus indikator formatif seperti gambar sebagai berikut:

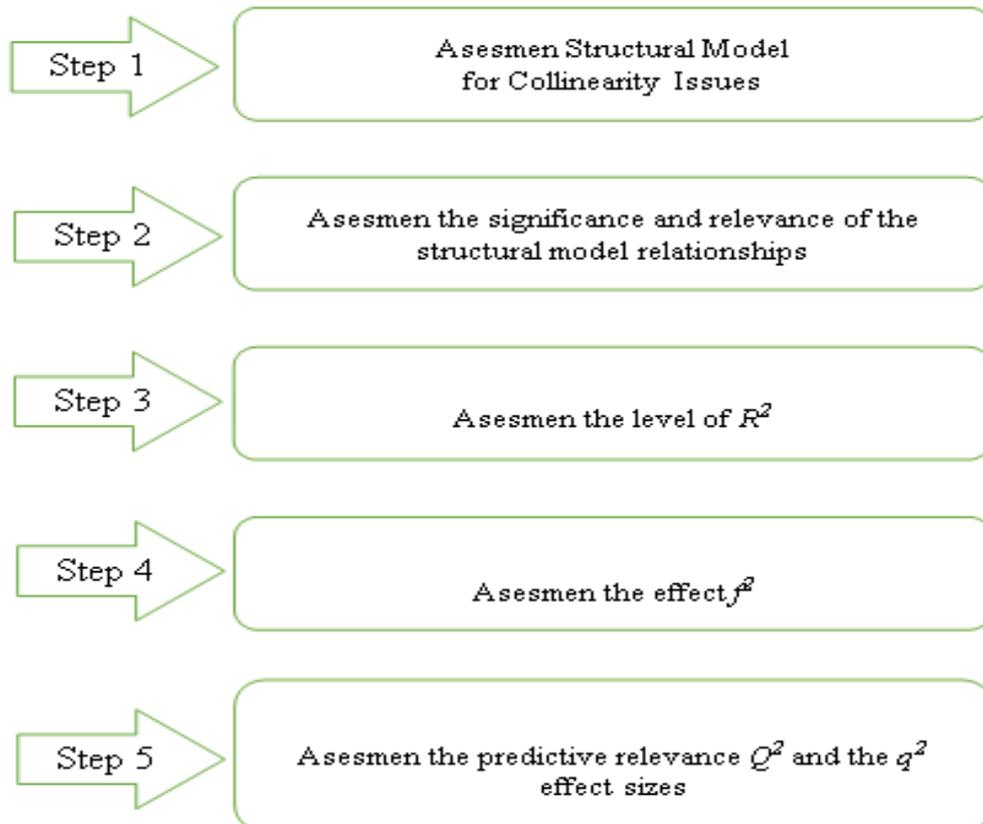


Gambar 3.4 *Significance and Relevance of Outer Weight*

Sumber: Joseph F. Hair, et.al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM))

2. *Structural Model* atau Model Pengukuran Evaluasi (*Inner Model*)

Berikut adalah prosedur pengukuran struktural sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.5. Prosedur Model Pengukuran Struktural

- a. *Assess structural model for collinearty issues*, yaitu pada setiap preditor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen sendiri adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai *collinearity* dengan VIF, VIF dari *inner model* harus lebih tinggi dari 0,20 dan dibawah 5. Jika diatas 5 maka terjadi *collinearity*, sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor kedalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

- b. *Coefisien path model struktural*, yaitu model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value < 0,05 maka hubungan tersebut signifikan dan demikian sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus dan demikian sebaliknya.
- c. *Coefisien determinasi (R²)*, yaitu seberapa besar variabel prediktornya berpengaruh terhadap variabel konsekuen. Dalam *coefisien determinansi (R²)* tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.
- d. *Effect size (f²)*, yaitu digunakan untuk mengevaluasi *f²* dari semua variabel endogen perubahan didalam nilai *f²* dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.
- e. *Predictive relevance (Q²)*, yaitu untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

Selanjutnya untuk nilai interpretasi peneliti menggunakan standar yang dirumuskan oleh Suharsimi Arikunto¹²³

Tabel 3.7 Distribusi Interpretasi

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Lemah/Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang/Cukup
4	0,60 – 0,799	Kuat/Tinggi
5	0,80 – 1,00	Sangat Kuat/Sangat Tinggi

¹²³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 103

Dari table tersebut diketahui bahwa distribusi nilai interpretasi memiliki rentang dari mulai sangat rendah samapai sangat tinggi. Kriteria dalaman penilaian PLS sendiri peneliti menggunakan acuan yang diajukan oleh Chin,¹²⁴ lihat table berikut:

Tabel 3.8 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R ² untuk variabel endogen	Hasil R ² sbesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model structural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderta” dan “lemah”
Estimasi Koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.
F ² untuk effect size	Nilai F ² sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah pediktor variabel laten mempunyai penaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural
Evaluasi Model Pengukuran Reflective	
Loading Factor	Nilai loading harus diatas 0.70
Composite Reliability	Composite reliability mengukur internal consistency dan nilainya harus diatas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai average variance extracted (AVE) harus diatas 0.50
Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari pada nilai korelasi antar variabel laten
Cross Loading	Merupakan ukuran dari nilai validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indicator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikan Nilai Weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur Bootstapping.
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus di uji apakah terdapat multikol. Nilai variance inflation apakah (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran dan ketepatan sebuah instrument yang digunakan untuk mengukur atau indikator yang ingin diukur dalam angket atau kuesioner. Tingkat validitas dapat diukur dengan melihat bandingan nilai r hitung dengan nilai r table untuk *Degree of Freedom* (df) = n-k dengan alpha 0,50. Sedangkan tingkat reliabilitas dilihat dengan *cronbach alpha*, yaitu

¹²⁴ Imam Ghazali, *Structural Equation Modelling.*, hlm. 80

instrumen dikatakan reliable atau dapat digunakan apabila memiliki koefisien reliabilitas 0,60 atau lebih. Sebagaimana dapat dilihat hasil uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

<i>Measurement Model</i> (Pengukuran Model)	Hasil		Evaluasi
<i>Outer Model (Loading Faktor)</i>			
<i>Construct Validity</i>	Variabel	AVE	
	Gaya Kepemimpinan	0.804	Valid
	Supervisi Akademik	0.683	Valid
	Kepuasan Kerja	0.715	Valid
	Kinerja Guru	0.706	Valid
<i>Construck Reliability</i>	Variabel	Cronbach's Alpha	
	Gaya Kepemimpinan	0.880	Valid
	Supervisi Akademik	0.948	Valid
	Kepuasan Kerja	0.867	Valid
	Kinerja Guru	0.917	Valid
<i>Discriminant Validity</i>	Indikator Reliability	Outer Loading	
Gaya Kepemimpinan (X₁)	X1.13	0.942	Valid
	X1.15	0.921	Valid
Supervisi Akademik (X₂)	X2.1	0.837	Valid
	X2.10	0.779	Valid
	X2.14	0.724	Valid
	X2.2	0.849	Valid
	X2.3	0.880	Valid
	X2.4	0.829	Valid
	X2.5	0.880	Valid
	X2.6	0.933	Valid
	X2.7	0.786	Valid
	X2.8	0.740	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z.2	0.877	Valid
	Z.7	0.892	Valid
	Z.8	0.836	Valid
Kinerja Guru (Y)	Y.1	0.876	Valid
	Y.3	0.834	Valid
	Y.4	0.889	Valid
	Y.5	0.827	Valid
	Y.8	0.749	Valid
	Y.9	0.860	Valid

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. MTs Al-Hayatul Islamiyah Kota Malang

Madrasah Tsanawiyah Al-Hayatul Islamiyah didirikan pada tanggal 1 juli 1984 berdasarkan hasil keputusan rapat pengurus Yayasan pengembangan Pendidikan Al-Hayatul Islamiyah (YPPAI) Nomor 9/AG.YPPAI/kep.MTs/VII/1984, tentang pendirian jenjang pendidikan Madrasah Tsanawiyah sebagai kelanjutan pendidikan yang sudah ada, TA/TK dan MI/SD.

Ketika YPPAI dipimpin langsung oleh KH. Abdul Aziz Madrasah Tsanawiyah Al-Hayatul Islamiyah berdiri, secara otomatis ide pokok beliau muncul yang memang senantiasa mempunyai cita-cita “Anak Orang Islam” jangan sampai putus sekolah. Dilihat dari faktor geografis, MTs Al-Hayatul Islamiyah berada di lereng gunung Buring, tepatnya di kelurahan Kedung Kandang RT 01 RW 04 Kota Malang bagian Timur, yang tentunya pada tahun 1984 sangat dibutuhkan oleh masyarakat sekitar.

Madrasah Tsanawiyah Al-Hayatul Islamiyah adalah lembaga pendidikan yang berada dalam naungan Yayasan Pengembangan Pendidikan Islam (YPPAI), yang dibawahnya menaungi: lembaga pendidikan formal Tarbiyatul Athfal TA/Tk dan Madrasah Ibtidaiyah MI/SD, dan lembaga pendidikan non-formal (Pondok Pesantren dan Majelis Ta’lim).

Beberapa alasan yang mendasari berdirinya MTs Al-Hayatul Islamiyah: 1) Yayasan sudah mempunyai lembaga pendidikan TA/TK dan MI/SD, tetapi belum mempunyai sekolah lanjutan, 2) Ke-engganannya orangtua siswa melanjutkan pendidikan

anaknyanya ke SLTP, karena jauh dari tempat tinggal, 3) Ketidak mampuan orangtua dalam membiayai pendidikan putra-putrinya.

Berdasarkan ketiga alasan tersebut, beliau KH. Abdul Aziz menggagas ide untuk mendirikan MTs Al-Hayatul Islamiyah dengan maksud dan tujuan ingin menyiarkan dan menghidupkan agama Islam sesuai dengan namanya “Al-Hayatul Islamiyah”, hingga saat ini terus diupayakan dan di kembangkan penerusnya.

Visi Madrasah Tsanawiyah Al-Hayatul Islamiyah “Mewujudkan siswa berwawasan luas, menguasai IPTEK, dan berbudaya lingkungan berdasarkan iman dan taqwa”.

Misi Madrasah Tsanawiyah Al-Hayatul Islamiyah: a) Mewujudkan siswa yang mampu berpidato di depan publik, b) Mewujudkan siswa yang mampu menghafal juz 30, c) Mewujudkan nilai UN, UAS yang maksimal dan jujur, d) Mewujudkan proses pembelajaran berbasis teknologi informatika dan komunikasi, e) Mewujudkan budaya peduli lingkungan dan menjaga kebersihan, f) Mewujudkan usaha pelestarian lingkungan dengan gerakan penghijauan, g) Mewujudkan lingkungan madrasah yang nyaman dan menyenangkan dengan menerapkan konsep 5s (senyum, salam, sapa, sopan dan santun).¹²⁵

2. MTs Hasyim Asy’ari Kota Batu

Madrasah Tsanawiyah Hasyim Asy’ari Kota Batu berdiri pada tahun 1956 melalui musyawarah para ulama, tokoh agama dan masyarakat dengan melahirkan keputusan berdirinya Pendidikan Agama Islam Nahdlatul Ulama (PGAP NU) melalui surat pengurus MWC NU kecamatan Batu Nomor 09/PMWC-NU/VIII/1956.

¹²⁵ Dokumen Profil MTs Al-Hayatul Islamiyah

Berdirinya madrasah ini dilatar belakangi oleh keinginan para ulama, tokoh dan masyarakat tentang perlunya berdirinya sekolah bernuansa Ahlus Sunnah Wal Jama'ah di Kota Batu. Madrasah ini merupakan salah satu dari ke-empat madrasah swasta di Kota Batu. Adapun MTs Hasyim Asy'ari terletak di Jalan Semeru No. 22 Desa Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.

Seiring perkembangan zaman, di tahun 1973 PGAP NU berganti nama menjadi Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Hasyim Asy'ari (MTs Al-Hasyim Asy'ari). Dengan kurikulum yang digunakan sesuai keputusan Menteri Agama Nomor 31 tahun 1972, dengan nama Kurikulum MTsAIN. Sebagai madrasah tertua di Kota Batu, MTs Hasyim Asy'ari dipercaya menjadi "*civil effect*" atau madrasah yang berhak menjadi Pembina sebagai penyelenggara EBTANAS/Sub Rayon. Dengan masa berlaku sejak memperoleh status "disamakan" pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2007. Adapun di tahun 2008, madrasah ini melaksanakan Akreditasi oleh BAS/M Kota Batu dengan peredikat Terakreditasi "A".

Visi Madrasah Tsanawiyah Hasyim Asy'ari Kota Batu "Terwujudnya insan yang beriman dan bertaqwa berlandaskan Ahlussunnah Wal Jama'ah Annahdliyah, Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta berakhlak mulia, dan Berwawasan lingkungan"

Misi Madrasah Tsanawiyah Hasyim Asy'ari Kota Batu: a) Mewujudkan warga madrasah dan lulusan madrasah yang berkepribadian Qu'ani, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT melalui pembiasaan madrasah, b) Mewujudkan warga madrasah dan lulusan yang taat beribadah, c) Menanamkan ajaran dan amaliah aswaja An Nahdliyah di lingkungan madrasah, d) Melaksanakan ajaran dan amaliah Aswaja An Nahdliyah dalam kehidupan sehari-hari, e) Mewujudkan lulusan yang memahami dan

mengamalkan ajaran Aswaja An Nahdliyah, f) Meningkatkan prestasi peserta didik dan para lulusan yang unggul dalam bidang akademik dan non-akademik, g) Mewujudkan manajemen pendidikan dan kurikulum madrasah yang berlandaskan MBM melalui 3P (Penampilan, Pelayanan dan Prestasi), h) Mewujudkan peserta didik dan lulusan yang cerdas, mandiri, kreatif dan inovatif, i) Mewujudkan lulusan yang unggul berkompetitif dan berwawasan global dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, j) Mewujudkan lulusan yang berakhlak, bertanggungjawab dan berperan aktif dalam kehidupan bermasyarakat, k) Mewujudkan peserta didik dan lulusan yang santun berbahasa dan berbudaya, l) Mewujudkan dan menyelenggarakan program aktivitas peduli lingkungan, m) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah, komite madrasah dan lingkungan madrasah untuk Mewujudkan insan yang mandiri, berakhlak mulia dan berguna bagi masyarakat dengan berperan aktif dalam kegiatan masyarakat, n) Meningkatkan prestasi peserta didik dibidang kesenian dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali potensi dirinya, o) Menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, hijau dan sejuk.¹²⁶

3. MTs NU Pakis Kabupaten Malang

Madrasah Tsanawiyah NU Pakis berdiri dan beroperasi pada tahun 1967 dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Menengah (MIM) yang diprakarsai oleh para ulama' dan para guru MINU Bunut Wetan, yang sekarang MI Al-Hidayat, dengan ciri khas ke-Islaman ala Ahlussunnah Wal Jama'ah. Tujuan dari pendirian MIM adalah supaya sebagian besar alumnus MINU Bunut Wetan yang tidak dapat melanjutkan pendidikan dikarenakan terkendala biaya, dapat melanjutkan pendidikannya.

¹²⁶ Dokumen Profil MTs Hasyim Asy'ari Batu

Madrasah Tsanawiyah NU Pakis berada dalam naungan Yayasan LP Ma'arif NU, yang beralamat di Jl. Raya Kebonagung No. 83 Malang. Kepemilikan tanah MTs NU Pakis dibawah lingkup yayasan yang berstatus sertifikat, dengan luas tanah 3.257 m². MTs Nu Pakis juga memiliki izin bangunan dalam proses dengan luas bangunan 1.440 m².

Pada tanggal 1 juli 2010 MTs NU Pakis dapat melaksanakan pembelajaran pada pagi hari, karena sudah memiliki gedung yang mencukupi rombongan belajar dari dana block grant untuk pembangunan sarana prasarana. Hal ini penting mengingat salah satu komponen dalam program MEDP-ADB Loan INO-SF 2294 untuk tiga tahun anggaran, rentang tahun 2009 sampai 2011 dan mendapat tambahan lagi untuk satu tahun anggaran di tahun 2012. Karena MTs NU Pakis berhasil meraih madrasah yang melaksanakan proyek dengan baik sebagai tiga besar. Madrasah Tsanawiyah NU Pakis Terakreditasi "A".

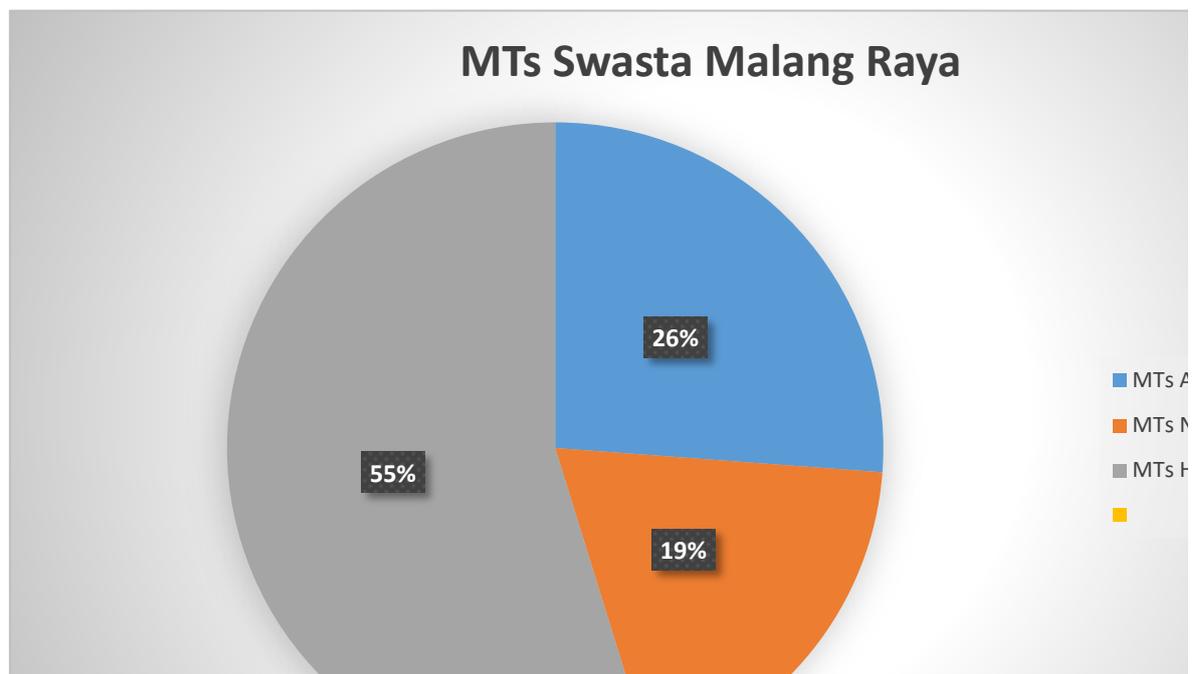
Visi Madrasah Tsanawiyah NU Pakis "Terwujudnya madrasah yang Islami, Profesional, Unggul, Terpercaya, dan Berwawasan Lingkungan".

Misi Madrasah Tsanawiyah NU Pakis: a) Melaksanakan Islami yang mengedepankan keteladanan akhlak mulia, dan ketakwaan kepada Allah SWT sesuai dengan ajaran Islam yang berhaluan Alussunnah Wal Jama'ah Annahdliyah, b) Meningkatkan profesionalisme kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan kompetensi siswa, c) Mengedepankan prestasi siswa di bidang akademik dan non-akademik, d) Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di bidang akademik dan non-akademik, e) Meningkatkan perilaku peduli lingkungan dengan menciptakan lingkungan madrasah yang hijau, bersih dan sehat.¹²⁷

¹²⁷ Dokumen Profil MTs NU Pakis Kabupaten Malang

B. Gambaran Umum Responden Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana pengambilan data menggunakan angket atau kuesioner. Adapun populasi dan sampel responden penelitian ini adalah sejumlah delapan puluh empat (84) guru dari ketiga madrasah, yaitu: MTs Al-Hayatul Islamiyah 22 guru, MTs NU Pakis 16 guru, dan MTs Hasyim Asy'ari Kota Batu 46 guru.



Gambar 4.1 Jumlah Responden dan Asal Madrasah

Dilihat dari diagram diatas, responden terbanyak berasal dari MTs Hasyim Asy'ari sebesar 55%, kemudian MTs Al-Hayatul Islamiyah sebesar 26%, dan responden paling sedikit MTs NU Pakis sebesar 19%.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan

Pada penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan diukur dengan melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 15 soal pertanyaan. Tujuan dari pengukuran untuk menganalisis besarnya tingkat gaya kepemimpinan. dari 15 butir pertanyaan tersebut memiliki skor 1 – 5 dari setiap jawaban yang diberikan responden. Skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki nilai paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi nilai skor terendah kemudian hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.1 distribusi variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	12 – 23	Sangat Rendah	8	9%
2	24 – 35	Rendah	14	17%
3	36 – 47	Sedang	6	7%
4	48 – 59	Tinggi	34	40%
5	60 – 71	Sangat Tinggi	22	26%
Jumlah			84	100%

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru atau responden menyatakan gaya kepemimpinan di MTs Swasta Se-Malang Raya tinggi dengan jumlah 34 responden guru dari 84 responden atau sebesar 40%, dan yang mengatakan gaya kepemimpinan sangat tinggi sebanyak 22 responden guru atau sebesar 26%. Responden netral atau tidak menjawab sebanyak 6 guru atau 7%, dan yang mengatakan gaya kepemimpinan rendah sebanyak 14 responden atau 17%. Dan sisa lainnya mengatakan gaya kepemimpinan sangat rendah dengan 8 responden atau 9%.

Dari data diatas dapat disimpulkan, bahwa para guru yang di MTs Al-Hayatul Islamiyah, MTs NU Pakis, dan MTs Hasyim Asy'ari Batu menilai gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah tinggi dan baik.

2. Supervisi Akademik

Pada penelitian ini, variabel supervisi akademik di ukur dengan melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 15 soal pertanyaan. Tujuan dari pengukuran untuk menganalisis besarnya tingkat supervisi akademik, dari 15 butir pertanyaan tersebut memiliki skor 1 – 5 dari setiap jawaban yang diberikan responden. Skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki nilai paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi nilai skor terendah kemudian hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.2 distribusi variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Supervisi Akdemik

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	12 – 23	Sangat Rendah	0	0%
2	24 – 35	Rendah	1	1%
3	36 – 47	Sedang	7	8%
4	48 – 59	Tinggi	52	62%
5	60 – 71	Sangat Tinggi	24	28%
Jumlah			84	100%

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru atau responden menyatakan supervisi akademik di MTs swasta se-Malang Raya tinggi dengan jumlah 52 responden guru dari 84 responden atau sebesar 62%, dan yang mengatakan gaya kepemimpinan sangat tinggi sebanyak 24 responden guru atau sebesar 28%. Responden netral atau tidak menjawab sebanyak 7 guru atau 8%, dan yang

mengatakan supervisi akademik rendah sebanyak 1 responden atau 1%. Dan sisa lainnya tidak ada yang mengatakan supervisi akademik sangat rendah 0 responden atau 0%.

Dari data diatas dapat disimpulkan, bahwa para guru yang ada di MTs Al-Hayatul Islamiyah, MTs NU Pakis, dan MTs Hasyim Asy'ari Batu menilai supervisi akademik tinggi dan baik.

3. Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini, variabel kepuasan kerja di ukur dengan melalui 5 indikator yang diuraikan kedalam 10 soal pertanyaan. Tujuan dari pengukuran untuk menganalisis besarnya tingkat kepuasan kerja, dari 10 butir pertanyaan tersebut memiliki skor 1 – 5 dari setiap jawaban yang diberikan responden. Skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki nilai paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi nilai skor terendah kemudian hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.3 distribusi variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	7 – 13	Sangat Rendah	0	0%
2	14 – 20	Rendah	2	2%
3	21 – 27	Sedang	9	11%
4	28 – 34	Tinggi	49	58%
5	35 – 41	Sangat Tinggi	24	28%
Jumlah			84	100%

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru atau responden menyatakan kepuasan kerja yang tinggi dengan jumlah 49 responden guru

dari 84 responden atau sebesar 58%, dan yang mengatakan kepuasan kerja sangat tinggi sebanyak 24 responden guru atau sebesar 28%. Responden netral atau sedang sebanyak 9 guru atau 11%, dan yang mengatakan supervisi akademik rendah sebanyak 2 responden atau 2%. Dan sisa lainnya tidak ada yang mengatakan kepuasan kerja sangat rendah 0 responden atau 0%.

Dari data diatas dapat disimpulkan, bahwa para guru yang ada di MTs Al-Hayatul Islamiyah, MTs NU Pakis, dan MTs Hasyim Asy'ari Batu menilai kepuasan kerja tinggi dan baik.

4. Kinerja Guru

Pada penelitian ini, variabel kinerja guru di ukur dengan melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 12 soal pertanyaan. Tujuan dari pengukuran untuk menganalisis besarnya tingkat kinerja guru, dari 12 butir pertanyaan tersebut memiliki skor 1 – 5 dari setiap jawaban yang diberikan responden. Skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki nilai paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi nilai skor terendah kemudian hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.4 distribusi variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kinerja Guru

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	9 – 17	Sangat Rendah	0	0%
2	18 – 26	Rendah	0	0%
3	27 – 35	Sedang	8	9%
4	36 – 44	Tinggi	56	66%
5	45 – 53	Sangat Tinggi	20	24%
Jumlah			84	100%

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru atau responden menyatakan kinerja guru di MTs swasta se-Malang Raya tinggi dengan

jumlah 56 responden guru dari 84 responden atau sebesar 66%, dan yang mengatakan gaya kepemimpinan sangat tinggi sebanyak 24 responden guru atau sebesar 28%. Responden netral atau tidak menjawab sebanyak 8 guru atau 9%, dan yang mengatakan supervisi akademik rendah dan sangat rendah sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari data diatas dapat disimpulkan, bahwa para guru yang ada di MTs Al-Hayatul Islamiyah, MTs NU Pakis, dan MTs Hasyim Asy'ari Batu menilai kepuasan kerja tinggi dan baik..

D. Pengujian Data SmartPLS (*Partial Least Square*)

Pengujian atau analisis data kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik yang terdiri dari dua tahap, yaitu: *pertama* pengukuran model (*measurement model*) dan, *kedua* model dalam (*inner model*).

Pengukuran model (*measurement model*), bertujuan untuk menguji karakteristik data yang diperoleh, misalnya apakah data tersebut terdistribusi secara tepat. Dalam pengukuran model sendiri dengan melalui dua langkah tahapan, *pertama* menguji validitas dan reliabilitas dan reliabilitas alat ukur yang digambarkan dalam indikator data yang telah dikumpulkan. Selanjutnya alat ukru tersebut digunakan untuk menganalisis kesesuaian dengan hipotesis yang diambil. Pengukuran model (*measurement model*) sendiri bisa disebut juga dengan *outer model* (model luar).

Sedangkan model structural (*inner model*), bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diajukan dengan melalui indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel.

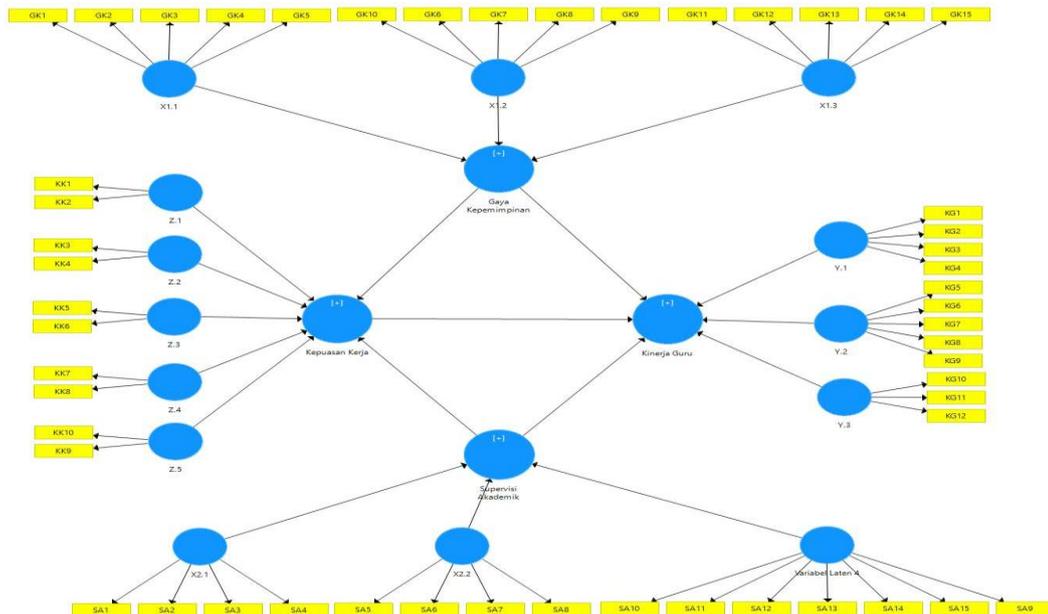
1. Model Pengukuran Formatif (*Outer Model*)

Model pengukuran formatif bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator formatif. Dalam mengevaluasi model formatif, dilakukan melalui dua langkah yaitu: *Collinearity Statistic* dengan nilai *Variance Inflator Factor* (VIF) dan Signifikansi & relevansi *Outer Weight*.

Dalam model pengukuran formatif sendiri terbagi menjadi dua tahapan, *pertama* pengukuran *Secondary Order*, *kedua* pengukuran *Firt Order*.

Pengukuran *secondary order* dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan (X_1), supervisi akademik (X_2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja guru (Y). Adapun variabel gaya kepemimpinan (X_1) terdiri dari: otokratis dengan 5 dimensi, demokratis dengan 5 dimensi, & kendali bebas dengan 5 dimensi; supervisi akademik (X_2) terdiri dari: merencanakan dengan 4 dimensi, melakukan dengan 4 dimensi, & menindaklanjuti dengan 7 dimensi; kepuasan kerja (Z) terdiri dari: kepuasan dengan pekerjaan dengan 2 dimensi, kesesuaian dengan pekerjaan dengan 2 dimensi, upah dan promosi dengan 2 dimensi, teman kerja dan atasan dengan 2 dimensi, & lingkungan kerja dengan 2 dimensi; dan terakhir kinerja guru (Y) terdiri dari: perencanaan dengan 4 dimensi, pelaksanaan dengan 5 dimensi, & penilaian dengan 3 dimensi.

a. Format Indikator *Second Order*



Gambar 4.2 Model Pengukuran Formatif (*Outer Model*) *Second Order*

1) Mengukur *Collinearity* (VIF) *Second Indicators*

Dalam pengukuran *collinearity among indicators*, nilai yang dapat di toleransi oleh masing-masing dimensi pengukuran VIF bernilai < 5 . Jika nilai tersebut tidak sesuai, maka dapat dipertimbangkan dengan kedua pilihan, yaitu di hapus atau dihilangkan dari dimensi pengukuran, dan membuat konstruk lebih tinggi untuk mengatasi masalah kolinearitas atau menggabungkan dimensi pengukuran menjadi indeks tunggal. Hasil dari penelitian ini, nilai VIF setiap dimensi pengukuran formatif dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.5 Hasil *Outer* (VIF) Value *Second Order*

Indikator	VIF	Indikator	VIF	Indikator	VIF	Indikator	VIF
X1.1.1	1.106	X1.3.3	1.969	X2.3.4	2.292	Z.5.1	2.109
X1.1.1	1.407	X1.3.3	3.046	X2.3.4	2.417	Z.5.1	3.031
X1.1.2	1.074	X1.3.4	1.450	X2.3.5	2.226	Z.5.2	3.365
X1.1.2	1.407	X1.3.4	1.824	X2.3.5	2.514	Z.5.2	1.805
X1.1.3	2.146	X1.3.5	1.369	X2.3.6	1.859	Y.1.2	3.311
X1.1.3	3.163	X1.3.5	1.543	X2.3.6	2.457	Y.1.3	3.140
X1.1.4	2.232	X2.1.1	2.277	X2.3.7	1.610	Y.1.3	3.813
X1.1.4	2.948	X2.1.1	3.340	X2.3.7	1.768	Y.1.4	2.157

X1.1.5	1.122	X2.1.2	2.306	Z.1.1	1.228	Y.1.4	2.917
X1.1.5	2.124	X2.1.2	2.710	Z.1.1	2.495	Y.2.2	2.029
X1.2.1	1.264	X2.1.3	1.950	Z.1.2	4.360	Y.2.2	2.660
X1.2.1	2.049	X2.1.3	3.846	Z.1.2	1.805	Y.2.3	3.223
X1.2.2	1.343	X2.2.1	1.565	Z.2.1	1.228	Y.2.3	3.811
X1.2.2	1.992	X2.2.1	2.388	Z.2.1	1.457	Y.2.4	2.757
X1.2.3	1.141	X2.2.2	2.367	Z.2.2	1.234	Y.2.4	3.213
X1.2.3	1.609	X2.2.2	2.942	Z.2.2	2.120	Y.2.5	2.144
X1.2.4	1.275	X2.2.3	1.894	Z.3.1	1.234	Y.2.5	4.378
X1.2.4	1.559	X2.2.3	2.304	Z.3.1	2.125	Y.3.1	4.444
X1.2.5	1.243	X2.2.4	1.756	Z.3.2	2.734	Y.3.2	2.711
X1.2.5	1.545	X2.2.4	2.502	Z.3.2	2.907	Y.3.2	4.054
X1.3.1	1.072	X2.3.2	2.701	Z.4.1	1.000	Y.3.3	2.360
X1.3.1	1.693	X2.3.2	2.933	Z.4.1	1.703	Y.3.3	3.981
X1.3.2	1.406	X2.3.3	1.854	Z.4.2	3.472		
X1.3.2	1.936	X2.3.3	3.017	Z.4.2	2.109		

Sumber data dari SmartPLS 3.2, Tahun 2022

Melihat table 4.5 diatas, tidak ditemukan hasil nilai VIF > 5, dengan begitu dapat disimpulkan tidak adanya *multicollinearity* atau tidak ada korelasi antara indikator dengan indikator lain dari konstruk yang sama.

2) Mengukur Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight Second Order*

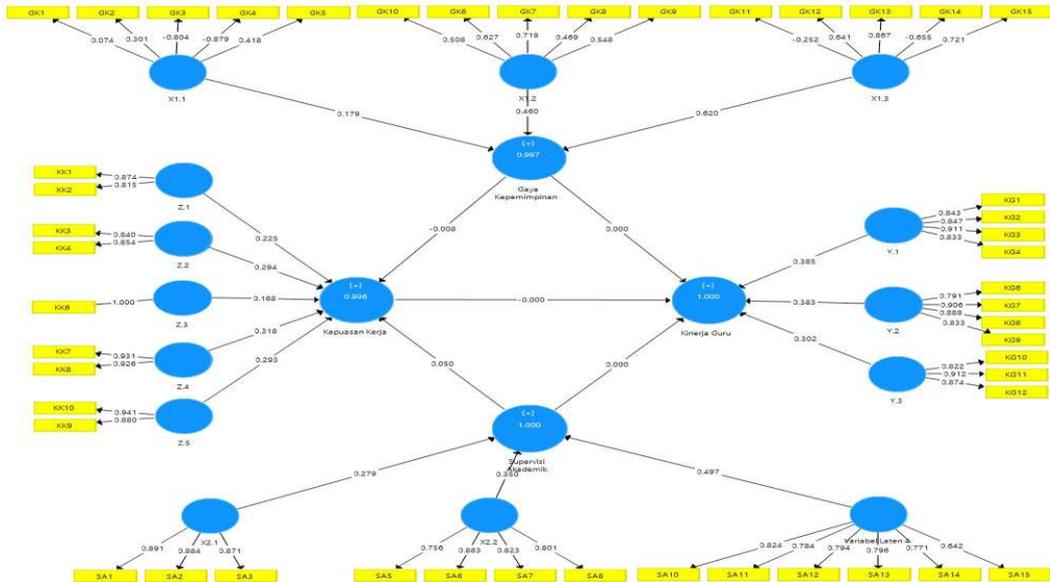
Nilai *outer weight* ialah nilai yang standarisasi, sehingga dapat dibandingkan dengan nilai konstruk lain. Nilai *outer weight* sendiri menunjukkan relevansi atau kontribusi indikator terhadap konstruk tersusun yang ada didalam. Dengan begitu dapat dilihat signifikansi dan relevansi dimensi pengukuran formatif dengan uji signifikansi *outer weight* tersebut. Dari uji pengukuran pertama, dapat dilihat sebagaimana tabel 4.6 dibawah ini:

Tabel 4.6 Hasil Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight Second Order*

Item Ke Indikator Tahap 1	P Values (<i>Outer Weight</i>)	Sampel Asli (<i>Outer Loading</i>)	P Values (<i>Outer Loading</i>)
X1.1.1 -> X1.1	0.764	0.074	0.802
X1.1.2 -> X1.1	0.288	0.301	0.273
X1.1.3 -> X1.1	0.004	-0.804	0.000
X1.1.4 -> X1.1	0.000	-0.879	0.000
X1.1.5 -> X1.1	0.040	0.418	0.093
X1.2.1 -> X1.2	0.000	0.627	0.000
X1.2.2 -> X1.2	0.000	0.719	0.000
X1.2.3 -> X1.2	0.032	0.469	0.013
X1.2.4 -> X1.2	0.016	0.548	0.008
X1.2.5 -> X1.2	0.015	0.508	0.034

X1.3.1 -> X1.3	0.082	-0.252	0.156
X1.3.2 -> X1.3	0.000	0.641	0.000
X1.3.3 -> X1.3	0.000	0.867	0.000
X1.3.4 -> X1.3	0.000	-0.655	0.000
X1.3.5 -> X1.3	0.000	0.721	0.000
X2.1.1 -> X2.1	0.000	0.891	0.000
X2.1.2 -> X2.1	0.000	0.884	0.000
X2.1.3 -> X2.1	0.000	0.871	0.000
X2.2.1 -> X2.2	0.000	0.756	0.000
X2.2.2 -> X2.2	0.000	0.883	0.000
X2.2.3 -> X2.2	0.000	0.823	0.000
X2.2.4 -> X2.2	0.000	0.801	0.000
X2.3.2 -> X2.3	0.000	0.824	0.000
X2.3.3 -> X2.3	0.000	0.784	0.000
X2.3.4 -> X2.3	0.000	0.794	0.000
X2.3.5 -> X2.3	0.000	0.796	0.000
X2.3.6 -> X2.3	0.000	0.771	0.000
X2.3.7 -> X2.3	0.000	0.642	0.000
Z.1.1 -> Z.1	0.000	0.874	0.000
Z.1.2 -> Z.1	0.000	0.815	0.000
Z.2.1 -> Z.2	0.000	0.840	0.000
Z.2.2 -> Z.2	0.000	0.854	0.000
Z.3.1 -> Z.3	-	1.00	-
Z.4.1 -> Z.4	0.000	0.931	0.000
Z.4.2 -> Z.4	0.000	0.926	0.000
Z.5.1 -> Z.5	0.000	0.880	0.000
Z.5.2 -> Z.5	0.000	0.941	0.000
Y.1.1 -> Y.1	0.000	0.843	0.000
Y.1.2 -> Y.1	0.000	0.847	0.000
Y.1.3 -> Y.1	0.000	0.911	0.000
Y.1.4 -> Y.1	0.000	0.833	0.000
Y.2.1 -> Y.2	0.000	0.791	0.000
Y.2.2 -> Y.2	0.000	0.906	0.000
Y.2.3 -> Y.2	0.000	0.888	0.000
Y.2.4 -> Y.2	0.000	0.833	0.000
Y.3.1 -> Y.3	0.000	0.822	0.000
Y.3.2 -> Y.3	0.000	0.912	0.000
Y.3.3 -> Y.3	0.000	0.874	0.000

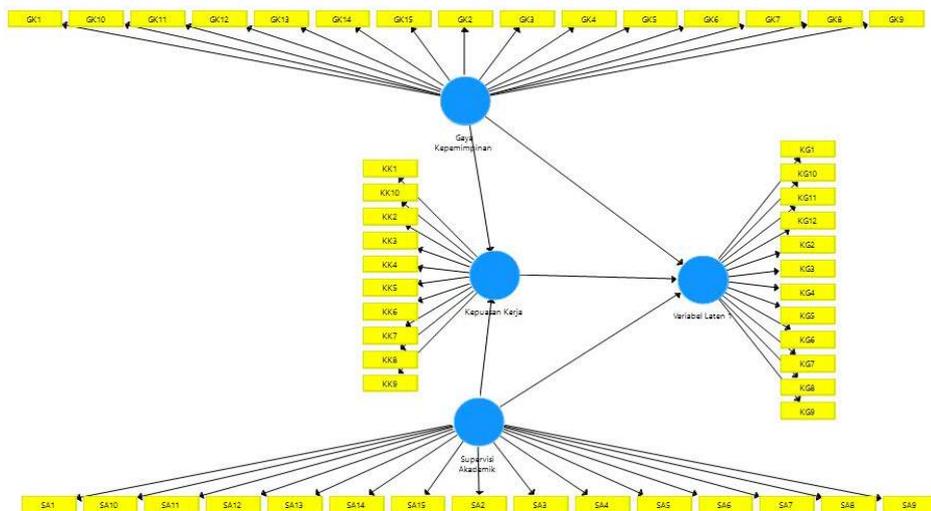
Sumber data dari SmartPLS 3.0, Tahun 2022



Gambar 4.3 Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight Second Order*

Dari gambar dan table 4.6, uji signifikansi dan relevansi *outer weight secondary order* diatas, dapat dilihat nilai P-Value < 0,05. Jika P-Value bernilai > 0,05, maka dilakukan pengecekan pada *outer loading*. Berdasarkan data hasil pengujian signifikansi *outer weight* diatas tidak ditemukan nilai P-Value dengan nilai > 0,05.

b. Formatif Indikator *First Order*



Gambar 4.4 Model Pengukuran Formatif (*Outer Model*) *First Order*

1) Mengukur *Collinearity (VIF) First Order*

Pengukuran formatif pada setiap dimensi *outer VIF Value* pada *first order* memiliki nilai $VIF < 5$. Berikut tercantum dalam tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7 Nilai *Outer (VIF) Value First Order*

Indikator	VIF	Indikator	VIF
X1.3.3	1.000	Z.5.2	1.678
X2.1.1	2.518	Y.1.1	2.783
X2.1.3	2.514	Y.1.2	3.311
X2.2.2	2.656	Y.1.3	3.813
X2.2.3	2.199	Y.1.4	2.917
X2.2.4	2.175	Y.2.2	2.660
X2.3.2	2.088	Y.2.3	3.811
X2.3.3	2.567	Y.2.4	3.213
X2.3.5	2.125	Y.2.5	4.370
X2.3.6	2.446	Y.3.1	4.444
Z.1.1	1.696	Y.3.2	4.054
Z.4.1	1.335	Y.3.3	3.981

Sumber data dari SmartPLS 3.0, Tahun 2022

Dilihat dari tabel 4.7 tersebut, nilai *outer VIF* telah memenuhi nilai $VIF < 5$. Maksudnya, tidak ditemukan korelasi antara indikator dari konstruk yang sama, seperti dalam variable gaya kepemimpinan, supervisi akademik, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

2) Mengukur Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight First Order*

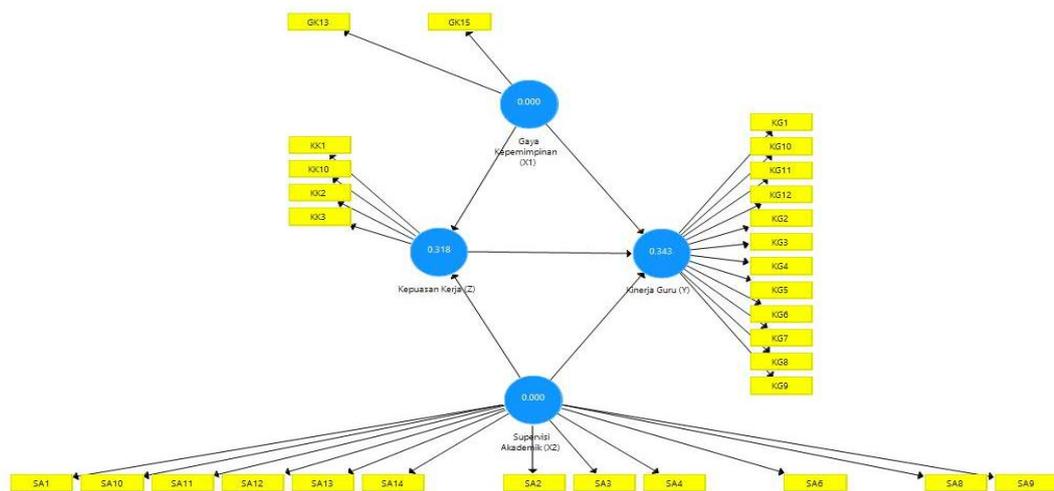
Fokus pengujian signifikansi *outer weight* pada pengecekan pertama dengan melihat nilai P-Value. Nilai P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi adalah $< 0,05$. Apabila nilai P-Value $> 0,05$, maka perlu pengecekan pada *outer loading*.

Tabel 4.8 Hasil Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight First Order*

Item Ke Indikator Tahap 1	P Values (<i>Outer Weight</i>)	Sampel Asli (<i>Outer Loading</i>)	P Values (<i>Outer Loading</i>)
X1.3.3 -> X1.3	-	1.000	0.000
X2.1.1 -> X2.1	0.000	0.720	0.000
X2.1.3 -> X2.1	0.000	0.730	0.000
X2.2.2 -> X2.2	0.000	0.827	0.000
X2.2.3 -> X2.2	0.000	0.730	0.000
X2.2.4 -> X2.2	0.000	0.752	0.000

X2.3.2 -> X2.3	0.000	0.751	0.000
X2.3.3 -> X2.3	0.000	0.800	0.000
X2.3.5 -> X2.3	0.000	0.708	0.000
X2.3.6 -> X2.3	0.000	0.770	0.000
Z.1.1 -> Z.1	0.000	0.867	0.000
Z.4.1 -> Z.4	0.000	0.766	0.000
Z.5.2 -> Z.5	0.000	0.813	0.000
Y.1.1 -> Y.1	0.003	0.718	0.000
Y.1.2 -> Y.1	0.001	0.727	0.000
Y.1.3 -> Y.1	0.000	0.854	0.000
Y.1.4 -> Y.1	0.000	0.809	0.000
Y.2.2 -> Y.2	0.000	0.747	0.000
Y.2.3 -> Y.2	0.000	0.822	0.000
Y.2.4 -> Y.2	0.000	0.847	0.000
Y.2.5 -> Y.2	0.000	0.815	0.000
Y.3.1 -> Y.3	0.000	0.803	0.000
Y.3.2 -> Y.3	0.000	0.858	0.000
Y.3.3 -> Y.3	0.000	0.812	0.000

Sumber data dari SmartPLS 3.0, Tahun 2022



Gambar 4.5 Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight First Order*

Dari gambar dan table 4.5 hasil uji signifikansi dan relevansi *outer weight first order* diatas, menunjukkan bahwa nilai P-Value rata-rata $< 0,05$. Jika P-Value bernilai $> 0,05$, maka dilakukan pengecekan pada outer loading. Berdasarkan data hasil pengujian signifikansi outer weight diatas tidak ditemukan nilai P-Value dengan nilai $> 0,05$. Demikian ini, maka dapat dikatakan hasil yang didapat adalah positif dan signifikan.

2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran structural model atau biasa disebut dengan *inner model* adalah pengukuran yang bertujuan mengetahui keterkaitan antara variable-variabel gaya kepemimpinan (X_1), supervisi akademik (X_2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja guru (Y). Dalam *inner model* sendiri terbagai menjadi 5 sebagai berikut:

a. Assess Structural Model For *Collinearity Issues*

Asesemen kollinearitas berguna untuk mengetahui bahwa tidak ada persoalan kollinearitas pada level konstruk. Yaitu tidak ada korelasi nilai yang tinggi dimana konstruk-konstruk penyusun model jalur. Pengukuran kollinearitas ini dengan menggunakan cara yang sama dengan toleransi VIF. Dari VIF inilah, *inner model* harus lebih besar $\leq 0,20$ dan dibawah > 5 . Jika terjadi > 5 , maka terjadi *collinearity*. Sehingga harus dipertimbangkan antara menghilangkan konstruk, atau menggabungkan prediktor dalam satu konstruk, atau membuat konstruk lebih tinggi. Hasil dari pengujian seperti tabel 4. 9 dibawah ini:

Tabel 4.9 Hasil Assesment Structural (VIF)

Variabel	Kinerj Guru (Y_1)	Kepuasan Kerja (Z_1)
Kepuasan Kerja (Z)	2.361	-
Kinerja Guru (Y)	-	-
Supervisi Akademik (X_2)	3.486	2.606
Gaya Kepemimpinan (X_1)	2.683	2.606

Dilihat dari hasil nilai *inner model* VIF pada tabel 4.9 diatas, menunjukkan nilai VIF < 5 , yang berarti bahwa tidak terjadi *collinearitas*. Maksudnya, variable gaya kepemimpinan X_1 , supervisi akademik X_2 , dan kepuasan kerja Z_1 dalam posisi bebas. Dengan begitu tidak ada nilai yang perlu diubah atau dihilangkan.

b. *Coeffisian Path Model Structural*

Analisis koefisien path ini berguna untuk mengetahui hubungan variabel mana yang keduanya berpengaruh dan signifikan, atau salah satunya, atau keduanya. Koefisien jalur memperlihatkan relasi antar variabel dalam bentuk hipotesis. Nilai standar koefisien jalur antara -1 dan +1. Adapun nilai koefisien yang mendekati +1 berarti mempunyai relasi positif yang sangat kuat dari variabel yang dihubungkan. Berbeda jika nilai koefisien yang mendekati -1 berarti tidak ada relasi positif (negatif) yang sangat kuat dari variabel yang dihubungkan. Namun apabila nilai koefisien mendekati 0, kedua variable yang direlasikan bersifat sangat lemah atau tidak signifikan.

Tabel 4.10 Koefisien *Path Model Structural*

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien	P Values
Gaya Kepemimpinan X_1 -> Kepuasan Kerja Z_1	0.179	0.044
Supervisi Akademik X_2 -> Kepuasan Kerja Z_1	0.610	0.000
Gaya Kepemimpinan X_1 -> Kinerja Guru Y_1	0.552	0.000
Supervisi Akademik X_2 -> Kinerja Guru Y_1	0.128	0.475
Kepuasan Kerja Z_1 -> Kinerja Guru Y_1	0.122	0.756
Gaya Kepemimpinan X_1 -> Kepuasan Kerja Z_1 -> Kinerja Guru Y_1	0.022	0.505
Supervisi Akademik X_2 -> Kepuasan Kerja Z_1 -> Kinerja Guru Y_1	0.074	0.466

Dilihat dari tabel 4.10 diatas, koefisien jalur yang bernilai P-Value < 0,05 yang berarti berpengaruh positif secara langsung dan signifikan pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z_1), variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja guru (Y_1), dan variabel supervisi akademik (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z_1). Berikutnya, tidak berpengaruh positif signifikan secara langsung pada variabel kepuasan kerja (Z_1) terhadap kinerja guru (Y_1), dan variabel supervisi akademik (X_2) terhadap kinerja guru (Y_1). Kemudian, efek tidak langsung positif tidak signifikan pada variabel gaya

kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja guru (Y_1) di mediasi oleh kepuasan kerja (Z_1), dan variabel supervisi akademik (X_2) terhadap kinerja guru (Y_1) di mediasi oleh kepuasan kerja (Z_1).

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi berguna untuk mengukur akurasi praduga. Hasil dari nilai determinasi R^2 tercantum pada tabel 4.11 dibawah ini. Standar nilai koefisien determinasi ada yang mengatakan $> 0,2$ dengan kata lain 20% dianggap tinggi.

Tabel 4.11 Koefisien Determinasi

Indikator	R^2
Kepuasan Kerja (Z_1)	0.577
Kinerja Guru (Y_1)	0.559

Hasil koefisien determinasi menunjukkan persentasi total dari varian variabel endogen yang di ajukan diatas. Bahwa pendugaan variabel kepuasan kerja dengan akurasi nilai koefisien determinasi sedang sebesar 0,577. Sedangkan akurasi pendugaan variabel kinerja guru dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,559.

Pembentukan model dari penelitian kepuasan kerja hanya dapat dijelaskan oleh variabel kinerja guru sebesar 56%, sisanya 44% dijelaskan oleh variabel lain yang diluar penelitian. Begitu juga hasil koefisien determinasi (R^2) kepuasan kerja sekitar 0,557 yang artinya pembentukan model penelitian kinerja guru dapat dijelaskan dengan baik oleh kepuasan kerja dan kinerja guru.

d. Effect Size f^2

Nilai f square berguna untuk melihat dampak dari variabel eksogen. Hasil pengujian f square tercantum dalam tabel 4.12 dibawah ini. Nilai f square memiliki standar nilai 0,02 yang berarti efek kecil, 0,015 berefek sedang, dan 0,35 memiliki efek tinggi.

Tabel 4.12 Effect Size f^2

Pengaruh Antar Variabel (f^2)	Z1	Y1
X ₁	0.029	0.257
X ₂	0.337	0.011
Z ₁	-	0.014
Y ₁	-	-

Dari tabel 4.12 diatas, nilai f square supervise akademik memiliki efek kecil terhadap kinerja guru sebesar **0,011**, dan kepuasan kerja memiliki efek kecil terhadap kinerja guru sebesar **0,014**. Selanjutnya, gaya kepemimpinan memiliki efek sedang terhadap kepuasan kerja sebesar **0,029**. Terakhir, gaya kepemimpinan memiliki efek besar terhadap kinerja sebesar **0,257**, dan supevisi akademik memiliki efek kecil terhadap kepuasan kerja sebesar **0,337**.

e. Relevansi Pediktif (Q^2)

Relevansi prediktif Q^2 diperoleh setelah melakukan proses *blindfolding*. Sebagai pengukur relatif, nilai relevansi 0,02 dianggap memiliki nilai relevansi prediktif kecil, nilai 0,15 memiliki relevansi prediktif sedang, dan nilai 0,35 memiliki relevansi prediktif besar. Hasil proses relevansi prediktif Q^2 tercantum dalam tabel 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.13 Relevansi Prediktif Q^2

Variabel	Q^2
Z ₁	0.318
Y ₁	0.343

Dari tabel 4.13 diatas, disimpulkan bahwa relevansi prediktif variabel kepuasan kerja memiliki level sedang, dan relevansi prediktif variabel kinerja guru juga memiliki level sedang.

E. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini mengajukan sebanyak 7 hipotesis, yang mana menyatakan pengaruh variabel eksogen atau bebas terhadap variabel endogen atau terikat. Di pengujian hipotesis ini, dilakukan melalui pengukuran structural model. Analisis koefisien structural model diproses untuk mengetahui apakah ada hubungan yang berpengaruh dan yang signifikan. Nilai P-Value = $< 0,05$ dinyatakan hubungan tersebut signifikan. Berbeda jika P-Value $\Rightarrow 0,05$ hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan. Hasil dari pengolahan analisis koefisien structural seperti pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien	P-Values	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z_1$	0.179	0.044	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z_1$	0.610	0.000	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y_1$	0.552	0.000	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y_1$	0.128	0.475	Tidak Signifikan
$Z_1 \rightarrow Y_1$	0.122	0.756	Tidak Signifikan
$X_1 \rightarrow Z_1 \rightarrow Y_1$	0.022	0.505	Tidak Signifikan
$X_2 \rightarrow Z_1 \rightarrow Y_1$	0.074	0.466	Tidak Signifikan

Dalam pengujian *SmartPLS*, setiap pengujian hubungan dilaksanakan dengan menggunakan simulasi mode *bootstrapping* terhadap sampel. Tujuan dari pengujian untuk meminimalisir terjadinya galat atau masalah tidak normal data penelitian. Hasilnya sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengolahan data pada tabel 4.14 dari analisis koefisien *path structural* yang dipakai untuk mengetahui hubungan yang berpengaruh signifikan. Pada variabel gaya

kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan P-Value = $< 0,05$ yakni sebesar **0,044** berarti gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan nilai koefisien sebesar 0,179 yang berarti variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan positif. Demikian ini, disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Jadi, hasil hipotesis menunjukkan H_0 di tolak dan H_a di terima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hasil analisis data pada tabel 4.14 diatas, dengan nilai P-Value = $< 0,05$ sebesar **0,000** yang berarti variabel supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun hasil uji hipotesis *path structural* koefisien sebesar 0,610 yang berarti antara variabel supervisi akademik dengan kepuasan kerja memiliki hubungan positif. Kesimpulannya, bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel supervisi akademik terhadap kepuasan kerja. Demikian, supervisi akademik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jadi, hasil hipotesis menyatakan H_0 di tolak dan H_a di terima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam tabel 4.14 diatas, nilai P-Value = $< 0,05$, adalah sebesar **0,000** yang berarti berpengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Selain itu hasil uji nilai *path koefisien* sebesar 0,552 yang berarti gaya kepemimpinan dengan kinerja guru memiliki hubungan positif. Demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Dengan kata lain, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru. Jadi, hasil hipotesis menyatakan H_0 di tolak dan H_a di terima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Pengaruh variabel supervise akademik terhadap kinerja guru dalam tabel 4.14 diatas, nilai P-Value = $> 0,05$ yakni sebesar **0,475** yang berarti tidak ada pengaruh signifikan supervise akademik terhadap kinerja guru. Selain itu, nilai *path koefisien* sebesar 0,128 yang berarti supervise akademik dengan kinerja guru memiliki hubungan positif. Dapat ditarik kesimpulan, bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan variabel supervise akademik terhadap kinerja guru. Demikian gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jadi, hasil hipotesis menyatakan H_0 di terima dan H_a di tolak.

5. Pengujian Hipotesis 5

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru dalam tabel 4.14 diatas, nilai P-Value = $> 0,05$ ialah sebesar **0,756** yang berarti tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Selain itu nilai *path koefisien* sebesar 0,122 yang berarti kepuasan kerja dengan kinerja guru memiliki hubungan positif. Demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Dengan begitu, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Jadi, hasil hipotesis menyatakan H_0 di terima dan H_a di tolak.

6. Pengujian Hipotesis 6

Hasil dari analisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada tabel 4.14. Dengan nilai P-Value = $> 0,05$, yakni sebesar **0,505** yang menunjukkan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di mediasi kepuasan kerja tidak ada pengaruh signifikan. Adapun hasil uji hipotesis *path structural* koefisien sebesar 0,022 yang berarti antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja guru di mediasi kepuasan kerja memiliki hubungan positif.

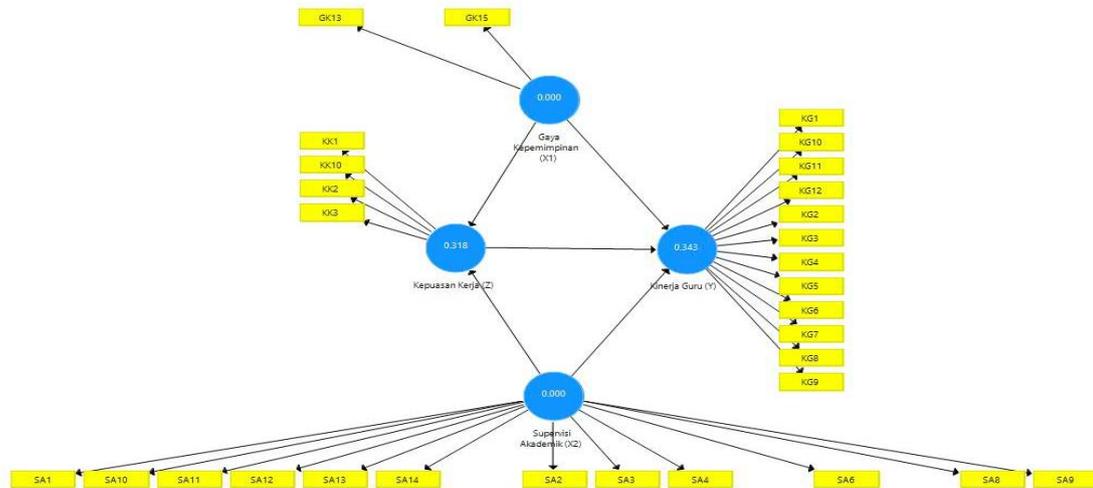
Kesimpulannya, bahwa tidak berpengaruh positif signifikan variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Dengan begitu, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Jadi, hasil hipotesis menyatakan H_0 di terima dan H_a di tolak.

7. Pengujian Hipotesis 7

Hasil dari analisis pengaruh tidak langsung supervisi akademik terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada tabel 4.14. Dengan nilai P-Value = > 0,05 yakni sebesar **0,466** menunjukkan variabel supervisi akademik terhadap kinerja guru di mediasi kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Adapun hasil uji hipotesis *path structural* koefisien sebesar 0,729 yang berarti antara variabel supervisi akademik dengan kinerja guru di mediasi kepuasan kerja memiliki hubungan positif. Kesimpulannya, bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan variabel supervisi akademik terhadap kinerja guru di mediasi kepuasan kerja. Demikian, supervisi akademik tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Jadi, hasil hipotesis menyatakan H_0 di terima dan H_a di tolak.

Berikut ini adalah konsep *outer model* dan *inner model* setelah dilakukan

Bootstrapping.



Gambar 4.6 Outer Model dan Inner Model Setelah Bootstrapping

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan begitu penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan terdiri dari tiga macam, yaitu: otokratis, demokratis, dan kendali bebas. Dari ketiga macam gaya kepemimpinan yang mempunyai kontribusi terbesar atau paling kuat terhadap kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan kendali bebas.

Robbins dan Coulter menyatakan, bawa gaya kepemimpinan kendali bebas ialah pemimpin dalam kepemimpinannya memberikan kebebasan kepada anggotanya atau kelompoknya untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan pekerjaan menurut cara para anggotanya.¹²⁸ Adapun atasan memberikan pernyataan atau opini hanya bersifat masukan, boleh diterima atau di tolak oleh anggotanya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Moh. Ali Shahab & Inna Nisa¹²⁹, dengan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti, kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian oleh Deasy Rachmawati Azizah,¹³⁰ mengatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala sekolah akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.

¹²⁸ Stephen Robbins & Marry Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Gramedia, 2002)

¹²⁹ Moh. Ali Shahab & Inna Nisa, "*The Influence of Leadership.*", Juni 2014)

¹³⁰ Deasy Rachmawati A., "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja*", (Jurnal Industrial Engineering, Vol. VII, No. 2, 2018)

Kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menciptakan suasana yang menyenangkan, yang diharapkan akan membentuk moral kerja guru dan staf. Pelaksanaan tugas ini secara operasional adalah sebagai berikut:

2. Memahami karakteristik setiap guru dan staf, meliputi: perasaan, keinginan, pola pikir, serta sikap yang dimiliki guru,
3. Berusaha menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, meliputi kondisi fisik dan non fisik yang berkaitan dengan lingkungan kerja,
4. Saling berkerjasama, yang akan menciptakan kelompok kerja produktif dan kohesif, dan
5. Memupuk *sense of belonging, sense of importance, sense of achievement*.¹³¹

Gaya kepemimpinan yang tidak tepat akan membentuk rasa kurang nyaman dan bisa saja membuat guru bertugas dengan kurang optimal. Jika guru atau tenaga pendidik tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dipakai pemimpinnya di tempat bertugas, maka aktivitas guru tersebut akan sedikit tidak terfokuskan, yang akan berakibat pada waktu kerja yang tidak efektif.

Kepemimpinan sendiri dalam Islam sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ. فَإِلِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ رَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ. أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ.

“Bahwasannya Rasulullah SAW bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadap keluarganya dirumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamba adalah pemimpin

¹³¹ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru.*, hlm. 89

terhadap harta benda tuannya, ia akan diminta pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya". (H.R. Bukhari).¹³²

Berdasarkan uraian-uraian hadits diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa prinsip kepemimpinan dalam Islam pada hakikatnya perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah di bumi dan sebagai hamba Allah. Sebagai khalifah di bumi manusia ikut berperan menjaga bumi agar dapat bermanfaat bagi sesama manusia dan makhluk hidup lain. Selain itu, manusia juga sebagai makhluk yang tidak lupa dengan Sang penciptanya.

B. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, supervisi akademik yang baik akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja atau dapat meningkatkan kepuasan kerja. Schemerhon, Obsorn and Bein mengatakan "*Kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan positif dan perasaan senang pada individu dan akan meningkatkan kinerjanya*". Dengan demikian, kepuasan kerja yang dimiliki guru akan membuat guru tersebut merasa senang dengan pekerjaan dan lingkungan kerja guru. Indikator perasaan senang guru diukur dari kesenangan guru dalam mengajar di kelas dan berada di sekolah.¹³³

Hasil penelitian yang serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Annas Firdausi,¹³⁴ yang menyatakan bahwa supervisi berpengaruh secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Siagian dan Rosmiati mengatakan, bahwa kepuasan kerja dapat

¹³² <https://islamislologic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjasannya/>

¹³³ Schemerhorn Hunt, Osborn and Bein, 2010, dikutip dari Hardianto, "*Optimalisasi Kepuasan Kerja Guru*", (Jurnal Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Kristen Satya Wacana, Vol. V, No. 2, Juli-Desember, 2018)

¹³⁴ Annas Firdausi, "*Pengaruh Supervisi dan ...*

menimbulkan prestasi kerja (kinerja) yang lebih baik. Jika seseorang merasakan kepuasan, maka seseorang tersebut akan berusaha maksimal dengan sepenuh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, hal tersebut produktivitas dan hasil kerja akan meningkat secara optimal.¹³⁵

Dengan terciptanya kepuasan kerja yang kuat, diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, kompetensi, motivasi dan kemungkinan yang lain untuk mencapai tujuan dari pendidikan. Sahertian berpendapat, bahwa pengawasan pendidikan merupakan usaha layanan yang diberikan pemimpin terutama kepala sekolah kepada guru.¹³⁶ Selain itu, sagala mengemukakan bahwa perhatian utama kegiatan supervisi adalah memberi bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan profesional guru.¹³⁷

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan yang dipakai maka akan semakin meningkatkan kinerja guru. Dalam penelitian Andreani dan Petrik, faktor yang menyebabkan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ialah bahwa pemimpin dapat mempengaruhi anggotanya untuk berkontribusi secara ikhlas terhadap tempat mereka bekerja. Dengan suka rela juga pegawai akan menyumbangkan gagasan-gagasan mereka untuk kemajuan bersama, tidak ketinggalan mereka juga akan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik dan sempurna sesuai dengan tugasnya masing-masing.¹³⁸

¹³⁵ Rosmiati, *Hubungan Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Wilayah 1 Kecamatan Manggala Kota Makassar*, (Makassar: PPs UNM Makassar, 2012)

¹³⁶ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), hlm. 156

¹³⁷ *Ibid.*, hlm. 95

¹³⁸ F. Andreani & A. Petrik, "Employee Performance as The Impact of Transformational Leadership and Job Satisfaction in PT. Anugerah Baru Denpasar", (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. XVIII, No. 1, 2016)

Hasil penelitian serupa juga ditemukan penelitian Asro'i,¹³⁹ dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja mengajar guru di Madrasah Aliyah. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Selain itu, juga ditemukan pada penelitian Alice Yeni V. W. dan Jonherz Stenly P.,¹⁴⁰ yang mengatakan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh dan positif terhadap kinerja guru.

Halpin berpendapat bahwa inti dari berbagai kondisi di sekolah dapat dilihat dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan baik atau buruknya kondisi di sekolah, diantaranya terbentuknya kinerja guru di sekolah.¹⁴¹ Hati nurani guru akan merasa senang untuk melaksanakan tugas-tugas di sekolah. Karena guru merasa kalau pekerjaannya adalah sebuah kewajiban, yang membuat guru akan semakin mendalami sesuatu apapun yang berkaitan dengan kinerjanya.¹⁴²

Kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi organisasi, dari kepemimpinan inilah pemimpin dapat menciptakan kerja keras bagi para anggotanya dalam menjalankan tugas, dan dapat merubah perilaku para bawahan guna mencapai tujuan bersama. Dari sinilah tolak ukur keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat. Kepemimpinan yang efektif ialah kelompok yang dipimpin dapat menghasilkan prestasi atau kerjasama yang tepat. Kepemimpin yang efektif juga tidak hanya mempunyai

¹³⁹ Asro'i, *Studi tentang Kinerja Mengajar Guru.*, 2013)

¹⁴⁰ Alice Yeni V. W. & Jonherz Stenly P., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar", (*Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, Vol. III, No. 4, 2019).

¹⁴¹ Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Adinistration*, (New York: Memilan Company, 1971)

¹⁴² E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, (Boston:Allyn and Bacon,1995)

pengaruh bagi anggotanya, tetapi juga dapat menjamin para bawahnya bertugas sesuai dengan posisinya masing-masing.¹⁴³

Dalam al-Qur'an telah banyak ayat-ayat yang menunjukkan pedoman bagaimana seorang pemimpin, tugas dan tanggung jawab, dan sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki seorang pemimpin. Allah SWT dalam surat As-Sajdah ayat 24:

يُوقِنُونَ بِآيَاتِنَا وَكَانُوا عَلَىٰ صَبْرٍ لِّمَا بِأَمْرِنَا يَهْدُونَ أُنْمَةً مِنْهُمْ وَجَعَلْنَا (24)

Artinya: *“Dan Kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”* (Q.S.As-Sajdah: 24)¹⁴⁴

Kepemimpin adalah bentuk amanat yang diberikan kepada seseorang karena dianggap mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dipikulnya.

D. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervise akademik tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Maksudnya, supervise akademik tidak berdampak pada kepuasan kerja. Kinerja guru mustahil dapat tercipta tanpa adanya faktor-faktor yang membentuk. Gibson mengatakan, secara garis besar kinerja guru dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1) faktor individual, seperti: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, status sosial dan demografi, (2) faktor psikologis, seperti: persepsi, sikap, peran, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja, dan (3) faktor organisasi, meliputi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan.¹⁴⁵

¹⁴³ Anoraga Pandji, *Psikologi Kepemimpinan*, (Semarang: Rineka Cipta, 1990), hlm. 27

¹⁴⁴ Qur'an Kemenag, Online. 2021

¹⁴⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, & James H. Donnelly, Jr., *Organizations Behaviour.*, hlm.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Hadi Fatkhurokhim,¹⁴⁶ yang menyatakan bahwa supervise akademik tidak ada pengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru di sekolah dasar se-Kecamatan Tasikmadu, dengan hasil pengaruh supervise sangat lemah dalam berpengaruh terhadap kinerja guru. Kompetensi profesional menurut Uzer Usman, guru harus memiliki: a) menguasai landasan kependidikan, b) menguasai bahan pembelajaran dan kurikulum, c) dapat menyusun program pembelajaran, d) dapat melaksanakan pembelajaran, dan e) dapat mengevaluasi dari hasil pembelajaran.¹⁴⁷

Hasil penelitian ini menolak penelitian sebelumnya oleh Miftahul Laili Hasanah,¹⁴⁸ dengan hasil yang menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan hasil analisa Neagley, Evans, Glickman dan Sergiovani, menunjukkan bahwa peran supervisi masuk dalam kegiatan pengembangan guru untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dalam melaksanakan tugas, seperti dalam pengajaran. Salah satu peran utama kepemimpinan kepala sekolah adalah mensupervisi guru dalam perbaikan pengajaran dan segala aspeknya.¹⁴⁹

Perkembangan informasi dan teknologi yang begitu pesat akhir-akhir ini, supervisi juga mengalami kendala dengan jumlah terbatas dan kemampuan yang bervariasi. Sehingga peran supervisi tidak dapat berjalan dengan maksimal dalam melayani guru yang disupervisi. Dari sinilah diperlukan juga inisiatif guru dalam menganalisis kualitas belajar mengajar dan mencari solusi untuk setiap permasalahan

¹⁴⁶ Hadi Fatkhurokhim, "*Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Pendidikan oleh Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar se-Kecamatan Tasikmadu Karanganyar*", (Yogyakarta: Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta, Agustus 2016)

¹⁴⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 16-19

¹⁴⁸ Miftahul Laili H., "*Supervisi Akademik*.", 2019)

¹⁴⁹ Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Ditjen PMPTK Depdiknas, 2007)

yang dihadapi secara berkelanjutan. Supervisor sendiri berperan lebih sebagai fasilitator, agar pengembangan dan peningkatan keprofesionalan guru dapat tercapai secara berkesinambungan. Selain itu, menciptakan motivasi guru yang tinggi agar selalu berusaha untuk meningkatkan keprofesionalannya.¹⁵⁰

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Dalam ajaran Islam dikenal pengawasan terbagi kepada dua hal: (1) Pengawasan yang berasal dari diri dan (2) Bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa dalam setiap waktu Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga.¹⁵¹ Dari perspektif Islam, supervisi dipandang sebagai layanan yang bersifat bimbingan, terutama bimbingan kepala sekolah kepada guru agar profesionalisme guru dapat terbentuk.

E. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada berpengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Dengan katan lain, kepuasan kerja tidak memberikan dampak pada kinerja guru. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan pada penelitian Teuku Irwani,¹⁵² yang mana mengatakan bahwa tingkat kepuasan kerja guru di kecamatan Johan Pahlawan Aceh Barat masih rendah, yaitu tidak puas hati terhadap jam mengajar, yang berarti juga tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar dalam kecamatan Johan Pahlawan Aceh Barat.

¹⁵⁰ A. Sabandi, “*Supervisi Pendidikan untuk Pengembangan Profesionalitas Guru Berkelanjutan*”, (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Vol. III, No. 2, 2013)

¹⁵¹ Moch. Wahid Ilham, “*Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Epistemologi Islam*”, (Jurnal Pedagogik, Vol. IV, No. 01, Januari-Juni 2017), hlm. 42

¹⁵² Teuku Irwani, “*Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar dalam Kecamatan John Pahlawan Kabupaten Aceh Barat*”, (Jurnal Bina Gogik, Vol. IV, No. 1, Maret 2017), hlm. 65

Pentingnya kepuasan kerja adalah kunci bagi individu dalam melakukan aktivitas kerja, termasuk guru sebagai peran penting dalam mendidik generasi bangsa dalam rutinitasnya di sekolah yakni berupa kepuasan kerja guru. Guru yang merasa puas dapat dilihat dari sikap dan perasaannya dalam menjalani pekerjaannya belajar mengajar. Guru yang memiliki rasa puas ditandai dengan adanya perasaan bangga dengan pekerjaan, menyukai pekerjaan, bergairah dalam bekerja, dan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.¹⁵³

Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, maka guru akan memiliki sikap positif dalam bekerja utamanya saat mengajar. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوْمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ أَنْ قَوْمٍ عَلَىٰ
 إِلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ٨

Artinya: “*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*”¹⁵⁴

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal yang datang dari dalam diri seseorang guru, seperti: kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal yang

¹⁵³ H. Efrilya, “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Kampar*”, (Jurnal Prodi Sejarah. Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Riau)

¹⁵⁴ Qur'an Kemenag, Online. 2021

datang dari luar diri individu, seperti: gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinana.¹⁵⁵

F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian bahwa bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara tidak langsung positif tidak signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, hasil ini membuktikan gaya kepemimpinan lebih berpengaruh positif dan signifikan apabila tidak ada mediasi kepuasan kerja. Hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian oleh Budi Tetuko,¹⁵⁶ yang menyatakan adanya pengaruh positif dan sangat signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja, atau dengan kata lain kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel kepemimpinan dengan kinerja guru.

Berbeda dengan penelitian oleh penelitian yang mendukung oleh Yuniz Majidah, Tin Agustina K. dan Ike Kusdyah R.,¹⁵⁷ menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru yang dimoderasi kepuasan kerja pada Taman Kanak-kanak yang terakreditasi di kota Singaraja Bali. Kesimpulannya variabel gaya kepemimpinan yang di moderasi kepuasan kerja dengan indikator-indikatornya tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru secara tidak signifikan.

¹⁵⁵ Barnawi dkk, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kerja Guru Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 179

¹⁵⁶ Budi Tetuko, "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobogan", (Jurnal Educational Management, Vol. I, No. 2, 2012)

¹⁵⁷ Yuniz Majidah, Tin Agustina K., dan Ike Kusdiyah R., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi", (Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, Vol. XIV, No. 2, 2020)

Berdasarkan hasil empiris, pengaruh hubungan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap variabel mediasi kepuasan kerja sudah berpengaruh positif dan signifikan, selain itu pengaruh hubungan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja guru juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan. Akan tetapi, hubungan antara variabel intervening kepuasan kerja belum dapat meningkatkan variabel endogen kinerja guru, atau variabel intervening menghilangkan tingkat signifikansi. Hal tersebut terjadi dikarenakan berbagai kemungkinan, seperti komitmen organisasi yang masih rendah, etos kerja lemah, motivasi kurang, dan kemungkinan lain yang tidak diteliti.

McNesse-Smith, mengatakan bahwa kepuasan kerja perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini bersikap umum pekerjaan dengan berdasarkan pada penilaian mengenai berbagai aspek yang terdapat dalam suatu pekerjaan. Sikap individu terhadap pekerjaan mengindikasikan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan tentang berbagai perkara yang akan mendatang. Setiap guru memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam individu. Semakin tinggi aspek pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan guru, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.¹⁵⁸

G. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian bahwa bahwa supervisi akademik dan kepuasan kerja secara tidak langsung positif tidak signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru, hasil ini membuktikan supervisi akademik lebih berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja saja. Hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian oleh Andjar

¹⁵⁸ Donna McNesse-Smith, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*, (Journal Of Hospital & Helath Services Administration, 1996)

Pridjanti,¹⁵⁹ yang menyatakan terdapat pengaruh tidak langsung supervisi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kota Semarang. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi variabel supervisi terhadap kinerja guru SMA di Kota Semarang.

Namun berbeda dengan penelitian oleh Getruida Calorina Naomi Orno dan Darmin Hasbullah,¹⁶⁰ yang menyatakan pelaksanaan supervisi pengawas secara tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja. Dengan demikian, menunjukkan bahwa pengawas tidak menjalankan tugas pokoknya untuk membina guru dalam hal disiplin kerja sehinggaberdampak pada kinerja guru.

Dalam hasil penelitian, penyebab tidak signifikan pengaruh supervise akademik melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja guru, adanya faktor lain yang mempengaruhi secara tidak langsung. Dilihat dari data hasil empiris, di madrasah kegiatan supervisi sudah dilaksanakan oleh kepala madrasah dan oleh tim khusus. Namun, supervisi akademik sendiri belum menjalankan tugas membimbing guru dalam mengarahkan kepuasan kerja yang terbentuk pada hipotesis sebelumnya, untuk meningkatkan kinerja guru. Akibatnya tujuan dari serangkaian kegiatan supervisi dinilai masih lemah. Terbukti dari hasil penelitian sendiri antara korelasi supervisi akademik dengan kepuasan kerja yang sudah terbentuk, sedangkan korelasi antara supervisi akademik dengan kinerja guru tidak ditemukan.

Septina mengatakan, bahwa fenomena yang ada di lapangan mengenai kepuasan kerja guru yang masih rendah menimbulkan gejala seperti kemangkiran, malas bekerja,

¹⁵⁹ Andjar Pridjanti, *“Pengaruh Supervisi, Kompensasi, Iklim kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Semarang”*, (Jurnal Pendidikan Vokasi, Kota Semarang, 2010)

¹⁶⁰ Getruida Carolina N. O. & Darmin Hasbullah, *“Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas, Motivasi Kerja, Iklim, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN”*, (Jurnal Sipatokong, Vol. I, No. 1, Januari-Maret 2020)

guru banyak yang mengeluh, perestasi guru rendah, dan dalam mengajar guru kurang minat dan kurang semangat serta terjadi ketidak disiplin dalam mengajar.¹⁶¹ Hal tersebut karena belum sepenuhnya indikator-indikator dalam variabel kepuasan kerja dapat terpenuhi dengan supervisi akademik, atau supervisi akademik dinilai masih lemah dalam meningkatkan kinerja guru.

Kinerja guru memiliki arti kesungguhan dan keinginan dalam melaksanakan tugas. Dalam Al-Qur'an, Kinerja menjadi dasar pedoman intrinsik dalam melakukan tugasnya disebutkan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105, Allah SWT berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Artinya: *“Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-NYA serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberikan-NYA kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan” (Q.S At-Taubah: 105)*¹⁶²

Kinerja guru dapat dilihat di kelas saat guru melakukan interaksi belajar mengajar dengan siswanya. Termasuk diantaranya adalah persiapan, baik berupa program ulangan harian maupun persiapan mengajar.¹⁶³

¹⁶¹ Suwarni & Septina Dwi M., *Pengaruh Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Konsumen*, (Jurnal Ekonomi Bisnis, Vol. XVI, No. 1, Maret 2011)

¹⁶² Qur'an Kemenag, Online. 2021

¹⁶³ Soebagyo Brotosedjati, *“Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo”*, (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. XVIII, No. 3, September 2012), hlm. 89

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta paparan hasil penelitian melalui pembahasan.

Dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan begitu gaya kepemimpinan yang tepat akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.
2. Supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan begitu, supervisi akademik yang baik akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja atau dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan yang dipakai maka akan semakin meningkatkan kinerja guru.
4. Supervisi akademik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Maksudnya, supervise akademik tidak berdampak pada kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Dengan katan lain, kepuasan kerja tidak memberikan dampak pada kinerja guru.
6. Gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Artinya, tinggi rendahnya gaya kepemimpinan secara tidak langsung tidak berdampak pada kinerja guru.

7. Supervisi akademik secara tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Artinya, supervise akademik melalui kepuasan kerja secara tidak langsung tidak berdampak pada kinerja guru.

B. Saran dan Masukan

Berdasarkan hasil temuan, saran yang dapat diberikan penelitian ini antara lain:

1. Bagi Madrasah Tsanawiyah Swasta Malang Raya perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karena dalam penelitian ini meskipun beberapa hasil pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Karenanya madrasah perlu meningkatkan kinerja yang lebih baik.
2. Bagi para Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Malang Raya perlu memperhatikan faktor-faktor dalam penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai bagi para anggotanya. Selain itu juga pembentukan supervisi akademik bagi para guru perlu diperhatikan agar hasil setelah supervisi dilakukan dapat berpengaruh positif.
3. Bagi Guru diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik serta menambah wawasan dan pengetahuan guru tentang bagaimana meningkatkan dan mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerjanya dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.
4. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memperluas wawasan mengenai variabel yang belum ada dalam penelitian ini. Terutama peneliti yang akan melakukan penelitian terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan dan supervisi akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aas, Syaifuddin. 1998, *Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran*, Jurnal Ilmu Pendidikan.
- Abdillah, Willy dan Jogiyanto. 2015, *Partial Least Square (PLS)*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Ametembun. 1981, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Aminah, Siti. 2010, "Kepala Sekolah sebagai Supervisor terhadap Kinerja Guru", Jurnal Media Sekolah, Edisi Ke-57, Tahun III, April.
- Andang. 2014, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Andreani, F. & Petrik, A. 2016, "Employee Performance as The Impact of Transformational Leadership and Job Satisfaction in PT. Anugerah Baru Denpasar", Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. XVIII, No. 1.
- Arikunto, Suharsimi. 1995, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002, *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2004, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arsyad, Muhammad. 2022, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, <http://www.tendik.org/>, Diakses Tanggal 22 Oktober.
- Asf, Jasmani & Mustofa, Syaiful. 2013, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah/Madrasah dan Guru*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Asro'i. 2013, *Studi tentang Kinerja Mengajar Guru (Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah, "Motivasi Kerja, dan*

Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah Aliyah se-Kota Bekasi”, Bandung: Disertasi UPI.

Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP). 2012, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Kementrian dan Kebudayaan RI.

Barnawi dkk. 2011, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kerja Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta.

Blog.umy.ac.id

Borkowski, N. Deckard, G. & Weber, M. et.al. 2011, *Leadership Development Initiatives Underline Individual and System Performance in a US Public Healthcare Delivery System*

Brotosedjati, Soebagyo. 2012, “*Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo*”, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. XVIII, No. 3, September.

Brotosedjati, Soebagyo. 2012, “*Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo*”, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. XVIII, No. 3, September.

Bungin, Burhan. 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media.

Carolina N. O., Getruida & Hasbullah, Darmin. 2020, “*Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas, Motivasi Kerja, Iklim, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN*”, Jurnal Sipatokkong, Vol. I, No. 1, Januari-Maret.

Creswell, J. W.. 2014, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 4 Edition, London: Sage.

- Danim, Sudarmawan. 2012, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. 1996, *Administrasi Pendidikan*, Solo: Rineka Cipta.
- Davis, Keith & Newstrom W., John. 1995, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill International.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta.
- Dewi, Tiara Anggi. 2015, “*Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang*”, *Jurnal Promosi: Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, Vol. 3, No. 1.
- Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan. 2007, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*, Jakarta: Ditjen PMPTK Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2010, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional, Menteri Pelatihan Penguat Kemampuan Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Dokumen Profil MTs Al-Hayatul Islamiyah
- Dokumen Profil MTs Hasyim Asy’ari Batu
- Dokumen Profil MTs NU Pakis Kabupaten Malang
- Duha, Timotitus. 2018, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish.
- Dwijaksana, Kadek Agra. 2015, “*Studi Komparasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-laki dengan Perempuan dalam Menciptakan Kepuasan Kerja Guru SLTP Swasta Se-Kecamatan Buleleng*”, *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja*, Vol. 5, No. 1.

- Efrilya, H. Tt, “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Kampar*”, Jurnal Prodi Sejarah. Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Riau.
- Fahmi, Mochamad. 2017, “*Pengaruh Supervisi Akademik dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri Se-Kota Tegal*”, Tesis Prodi Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Purwokerto.
- Fatkurokhim, Hadi. 2016, “*Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Pendidikan oleh Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar se-Kecamatan Tasikmadu Karanganyar*”, Yoogyakarta: Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta, Agustus.
- Firdausi, Annas. 2018, “*Pengaruh Supervisi dan Kepercayaan Diri terhadap Kepuasan Kerja Guru SMKN di Jakarta Timur*”, Jurnal SAP, Vol. 2, No. 3, April.
- Fitriani, Annisa. 2015, “*Gaya Kepemimpinan Perempuan*”, Jurnal TAPIs, Vol. XI, No. 2, Lampung: IAIN Raden Intan.
- Ghazali, Imam. 2006, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, Semarang: Badang Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L.. Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. Jr.. 2006, *Organizations Behavoir Structure Processes*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Glickman, Carl D. Gordon, Stephen P. & Ross-Gordon, Jovita M.. 2010, *Supervision and Instructional Leadership*, 8th Edition, Boston: Pearson Education Inc. Publishing As Allyn & Bacon.
- Halpin, Andrew W.. 1971, *Theory and Research in Adinistration*, New York: Memilan Company.

- Handayani, Soewarno. Tt, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Haji Masagung.
- Hanson, E. Mark. 1995, *Educational Administration and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon.
- Hariyono. 2018, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Iklim Komunikasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial*”, *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*, Vol. IX, No. 22, Oktober.
- Hasanah, Miftahul Laili. 2019, “*Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru*”, *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 2, November.
- Hasibuan, M. S.. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P.. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P.. 2005, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Cet. Ke-V, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Rais. E. P, Yuyun & H. L, Griet. 2018, “*Kepuasan Kerja Guru dan Peran Kepemimpinan Pendidikan : Survey Guru di Bogor dan Sekitarnya*”, *JMP Universitas PGRI Semarang*, Vol. VII, No. 3, Desember.
- Hikmat. 2011, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- <https://islamislamic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjasannya/>
- Hughes, R. L.. Ginner, R. C. & Curphy, G. J.. 2012, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Empat.
- Hunt, Schemerhorn. Osborn and Bein. 2010, dikutip dari Hardianto. 2018, “*Optimalisasi Kepuasan Kerja Guru*”, *Jurnal Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Kristen Satya Wacana*, Vol. V, No. 2, Juli-Desember.

- Ilham, Moch. Wahid. 2017, “*Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Epistemologi Islam*”, Jurnal Pedagogik, Vol. IV, No. 01, Januari-Juni.
- Imran, Ali. 2011, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Irwani, Teuku. 2017, “*Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar dalam Kecamatan John Pahlawan Kabupaten Aceh Barat*”, Jurnal Bina Gogik, Vol. IV, No. 1, Maret.
- Jain, S. & Verma, S.. 2014, “*Teacher’s Job Satisfaction & Job Performance*”, Global Journal of Multidisciplinary Studies, Vol. 2, No. 2.
- Kakiay, Agustina N. 2017, “*Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru*”, Jurnal Psikologi, Vol. 10, No. 2, Desember.
- Kemenag, Qur’an. 2021, Online.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. Tt, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan-BPSDMO.
- Kementrian Pendidikan Nasional. 2011, *Supervisi Akademik, Modul Pelatihan Kepala Sekolah*, Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan-BPSDMPMP.
- Kreitner, R. dan Kinichi. 2008, *Organizational Behavior*, Edition 8, Boston: Mc Graw Hill.
- Kurniasih, Lilik. 2017, “*Pengaruh Kompetensi Guru, Iklim Organisai dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islamm Sekolah Dasar Se-Kecamatan Sukoharjo*”, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negri Surakarta.
- Kurniawan, Asep. 2020, “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah*”, Jurnal Equalita, Vol. II, No. 1, Juni.

- Limsila, K. & Ogunlana, S. O.. 2008, "*Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Style and Subordinate Commitment*", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 15, No. 2.
- Lismeida, Rinra Ayu & Meilani, Rini Intansari. 2017, "*Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru: Sebuah Studi terhadap Para Guru SMK Tersertifikasi di Indonesia*", Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 2, No. 1, Januari.
- Luthans, Fred. 2008
- Mahmudi. 2014, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Majidah, Yuniz. Agustina K., Tin dan Kusdiyah R., Ike. 2020, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabe Mediasi*", Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, Vol. XIV, No. 2.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masaong, Kadim. 2013, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru (Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru)*, Bandung: Alfabeta.
- Masyhuri dan Asnawi, Nur. 2009, *Metodelogi Riset Manajemen Pemasaran*, Malang: UIN Malang Press.
- Maura, Aisya. 2018, *Fakta Kualitas Guru Indonesia yang Perlu Anda Ketahui*, 22 Juni. di akses tanggal 21 Desember 2020, <https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahui>
- McNesse-Smith, Donna. 1996, "*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*", Jurnal Of Hospital & Helath Services Administration.

- Mitchell, Terence. 1983, *People in Organization Understanding their Behavior*, Kogakhusa Ltd: International Student Edition Mc Graw Hill.
- Mufidah, Luk Luk Nur. 2009, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Teras.
- Mulyasa, ENCHO. 2000, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, Encho. 2013, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Narsih, Dwi. 2017, “*Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN23 Jakarta Utara*”, *UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi*, Vol. 1, No. 1, Februari.
- P., Olivia. 1987, *Supervision for Today's School*, New York: Longman.
- Pamungkas, Widyanggoro. & S. A. J, Cepi. 2014, “*Pengaruh Profesionalitas Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru SMKN Di Kabupaten Boyolali*”, *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 2, No. 2.
- Pandji, Anoraga. 1990, *Psikologi Kepemimpinan*, Semarang: Rineka Cipta.
- Pasalog, Harbani. 1987, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 70, A. Dale, *Kepemimpinan*, Jakarta: Gramedia.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, BNSP, 2007: 10, 18, 26
- Permadi, D. & Arifin, D. 2010, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, Bandung: Sarana Panca Karya.
- Pidarta, Made. 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Price, P. C.. 2021, *Psychology Research Methods: Core Skills and Concept*, V. 1.0, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/psychology-research-methods-core-skills-and-concepts.pdf>, diakses tanggal 21 Oktober.
- Pridjanti, Andjar. 2010, "*Pengaruh Supervisi, Kompensasi, Iklim kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Semarang*", Jurnal Pendidikan Vokasi, Kota Semarang.
- Priska K, Ismaya. Burhanuddin & Bafadal, Ibrahim. 2018, "*Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Kompetensi, dan Kinerja Guru*", Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No. 4, Desember.
- Rachmawati A., Deasy. 2018, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja*", Jurnal Industrial Engineering, Vol. VII, No.
- Rad, A. M. M. & Yarmohammadian, M. H. A. 2006, "*Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction*", Leadership in Health Services, Vol. 19, No. 2.
- Rahman, Abd. et.al.. 2013, "*The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses*", Journal Asian Social Science, Vol. 9, No. 9.
- Rifaldi, Muhammad Ali. 2014, "*Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK ADB Invest Se-Kota Surabaya*", Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 4, No. 4, April.
- Rivai, Veitzhal. 2005, *Sejarah Pendidikan Nasional dan Masa Klasik hingga Modern*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Rivai, Veitzhal. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal. 2009, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-3, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, Stephen & Coulter, Marry. 2002, *Manajemen*, Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A.. 2013, *Organizational Behavior*, Edition 15, New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P.. 1999, *Organizational Theory: Structure, Design and Applications, 3rd Edition Englewood*, New Jersey: Prentice Halls Inc.
- Rosmiati. 2012, *Hubungan Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Wilayah 1 Kecamatan Manggala Kota Makassar*, Makassar: PPs UNM Makassar.
- Rusdiana, H. A.. 2015, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Rusman. 2010, *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Sabandi, A. 2013, “*Supervisi Pendidikan untuk Pengembangan Profesionalitas Guru Berkelanjutan*”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. III, No. 2.
- Sagala, Syaiful. 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sahertian, Piet A.. 2000, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sahertian, Piet A.. 2000, *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Shahab, Moh. Ali & Nisa, Inna. 2014, “*The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee*”, *International Journal of Management Studiess and Research*, Vol. 2, No. 5, Juni.
- Sofyan, Soleh. Prasada, Dodi & Akbar, Irfan Rizka. 2020, “*Pegaruh Motivasi Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Guru SMP/MTs Muhammadiyah Cabang Sawangan*”, *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis (JIKB) Special Issue*, Vol. XI, No. 2a, Desember.

- Spector, Paul E. 2008, *Industrial and Organizational Psychology*, Edition 5, New Jersey: John Wiley& Sons.
- Spector, Paul E.. 2000, *Industrial & Organizational Psychology (2nd ed)*, New York: John Wiley & Sons.
- Subawa, I Made dkk. 2015, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Gerogak*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Vol. VI, No. 1.
- Suekanto, Soerjono. 2004, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2014, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RND*, Bandung: Alfabeta.
- Sukidin dan Mundir. 2005, *Metodelogi Penelitian: Bimbingan dan Pengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, Surabaya: Insan Cendekiawan.
- Supardi. 2013, *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Supardi. 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suparyadi. 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi.
- Suprpto, Agus. 2005, “*Model Pengumpulan dan Analisis Data: Langkah Vital Proses Penelitian*”, Vol. XXIII, No. 7, Maret.
- Supriyanto, Achmad Sani & Maharani, Vivin. 2013, *Metodelogi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuesioner, dan Analisis Data)*, Malang: UIN-Maliki Press.
- Suraji. 2009, *Menejemen Kepegawaian Negara*, Cet. Ke 4, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

- Sutanto. 1991, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administratif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-17, Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwarni & Dwi M., Septina. 2011, “*Pengaruh Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Konsumen*”, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol. XVI, No. 1, Maret.
- Taniredja, Tukiran. 2012, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*, Bandung: Alfabeta.
- Tetuko, Budi. 2012, “*Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobogan*”, *Jurnal Educational Management*, Vol. I, No. 2.
- Thoha, Miftah. 2007, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Edisi Ke-12, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tobing, Bisma. 2016, “*Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru di Charis National Academy*”, Malang: Skripsi Universitas Ma Chung.
- Ubabuddin. 2018, “*Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam melalui Penilaian Kinerja Guru*”, *At-Tuhfah: Jurnal Keislaman*, Vol. 7, No. 2.
- Umasugi, Mohbir. Mardiyono. dan Sarwono. 2014, “*Analisis Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 dalam Rangka Menjamin Standarisasi Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru di Kabupaten Kepulauan Sula*”, *Jurnal Reformasi*, Vol. 4, No. 1, Juni.
- Usman, Moh. Uzer. 2011, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Usop, Annierah Maulana dkk. 2013, "*Work Performance and Job Satisfaction among Teachers*", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 5, March.
- Wahab, Abd & Umiarso. 2011, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Wahidmurni. 2017, *Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif*, Malang: Repository Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Juli.
- Wahjosumidjo. 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Waluyo, Minto. 2013, *Psikologi Industri*, Jakarta: Akademia Permata.
- Widayati, Fatriani. Fitria, Happy & Fitriani, Yessi. 2020, "*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Guru*", Journal of Education Research, Vol. 1, No. 3.
- Yeni V. W., Alice & Stenlly P. Jonherz. 2019, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar*", Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar, Vol. III, No. 4.
- Yukl. 1989, *Managerial Leadership: A review Theory and Research*, Yearly Review of Management.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian

Tabel 1. Instrumen Gaya Kepemimpinan

No.	Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item Soal
1	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Gaya Kepemimpinan Otokratis (D. Permadi & D. Arifin, 2010)	Bertindak sebagai pemimpin tunggal.	1, 2, 3, 4, 5
			Tidak menerima saran/pendapat & kritikan.	
			Pendekatan yang digunakan bersifat paksaan dan bersifat hukuman.	
		Gaya Kepemimpinan Demokratis (Kartini Kartono, 1998)	Pendekatan pengambilan keputusan yang digunakan dengan kooperatif terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil.	6, 7, 8, 9, 10
			Senan menerima saran/pendapat & kritikan.	
			Memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang.	
			Mempertimbangkan kesanggupan dengan melihat kemampuan dari kelompoknya.	
			Memberikan bimbingan.	
		Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (<i>Laissez-faire</i>) (Andang, 2014)	Pemimpin minim partisipasi.	11, 12, 13, 14, 15
			Memberikan kebebasan penuh dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan baik secara individual atau kelompok.	
			Pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau melakukan evaluasi.	
			Memberikan komentar atau pertanyaan spontan terhadap kegiatan anggota.	

Tabel 2. Instrumen Supervisi Akademik

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item Soal
2	Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X_z) (Permendiknas No. 13 Tahun 2007, Tentang Kompetensi Kepala Sekolah Dimensi Kompetensi Supervisi)	Merencanakan program supervisi akademik dalam peningkatan profesionalisme guru	Program supervisi akademik masuk dalam program kepala sekolah.	1, 2, 3, 4
			Mensosialisasikan program supervisi kepada guru.	
			Menyusun instrument.	
			Menentukan teknik supervisi yang sesuai.	
		Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat	Pelaksanaan Kurikulum.	5, 6, 7, 8
			Persiapan, pelaksanaa, dan penilaian pembelajaran oleh guru.	
			Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, dan standar isi.	
			Peningkatan mutu pembelajaran.	
			Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi wajar.	
		Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	Menyusun program tindaklanjut bersama guru.	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
			Mensosialisasikan hasil supervise terhadap guru yang disupervisi.	
			Pembinaan	
			Supervisi/penilaian ulang.	
			Penguatan dan penghargaan bagi guru yang telah memenuhi standar.	

Tabel 3. Instrumen Kepuasan Kerja

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item Soal
3	Kepuasan Kerja (Z) (Fred Luthans, 2008)	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab	1, 2
			Menarik dan menyenangkan	
		Kepuasan terhadap upah dan promosi.	Wajar dan proposional	5, 6
			Memperoleh kesempatan untuk maju.	
		Kepuasan terhadap teman sekerja dan atasan.	Bersahabat dan menyupport	7, 8
			Kondisi lingkungan kerja yang kondusif.	
Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Kondisi lingkungan kerja yang kondusif	9, 10		

Tabel 4. Instrumen Kinerja Guru

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item Soal
4	Kinerja Guru (Y) (Permenag PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan fungsional guru dan Angka kreditnya)	Perencanaan pembelajaran	Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakteristik peserta didik.	1, 2, 3, 4
			Menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual, dan mutakhir	
			Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	
			Memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi	
		Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif	Menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif.	5, 6, 7, 8, 9
			Memfaatkan sumber belajar/media.	
			Memotivasi dan memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran.	
			Menggunakan bahasa yang baik, benar, dan tepat.	
			Mengakhiri pembelajaran yang efektif.	
		Penilaian pembelajaran	Merancang alat evaluasi.	10, 11, 12
			Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian.	
			Memfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.	

Lampiran 2. Angket Penelitian

Angket Penelitian

Identitas Penelitian

*Nama :

(* kerahasiaan nama reponden akan dijamin dalam penelitian ini)

Usia :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

Status Kepegawaian : PNS/Non PNS (dicoret salah satu)

Petunjuk:

- a. Penelitian ini bertujuan untuk keperluan ilmiah semata. Jadi tidak akan mempengaruhi reputasi Bapak/ Ibu sebagai guru dalam bekerja di madrasah ini.
- b. Berilah jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling benar dari lima alternative pilihan berdasarkan pengamatan objektif Bapak/ibu selama ini.
- c. Berikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang dianggap benar.
- d. Bacalah soal dengan baik, teliti dan berilah tanda dengan membulatkan angka 1, 2, 3, 4, 5, sesuai dengan kriteria sebagai berikut:
 - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
 - 2 = Tidak Setuju (TS)
 - 3 = Netral (N)
 - 4 = Setuju (S)
 - 5 = Sangat Setuju (SS)

No	PERTANYAAN/PERNYATAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
X ₁	Gaya Kepemimpinan	SS	S	N	TS	STS
1	Kepala sekolah menggunakan wewenangnya untuk mengeluarkan perintah yang harus ditaati semua guru.					
2	Kepala sekolah mempunyai wewenang penuh terhadap kebijakan menyusun program kerja sekolah.					
3	Kepala sekolah menolak masukan tentang cara kerja yang lebih efisien dalam menyelesaikan tugas.					
4	Kepala sekolah tidak mau menerima kritik dan saran dari guru mengenai atuan sekolah.					
5	Kepala sekolah menyampaikan perintah dengan bahasa yang lembut, sopan, dan simpatik.					
6	Kepala sekolah menjunjung tinggi musyawarah dalam pengambilan keputusan.					
7	Kepala sekolah mau menerima saran dan kritikan dalam rangka perbaikan kinerja.					
8	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada saya untuk mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan					

	keprofesionalan guru.					
9	Kepala sekolah menyusun jadwal pembagian tugas mengajar dengan memperhatikan kemampuan guru.					
10	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada saya untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan penuh tanggung jawab.					
11	Kepala sekolah kurang berpartisipasi dalam mengarahkan guru untuk menyelesaikan tugas administrasi.					
12	Kepala sekolah memberikan kebebasan penuh dalam menyampaikan pendapat mengenai keputusan yang akan diambil.					
13	Kepala sekolah memberikan evaluasi atas hasil pekerjaan yang saya lakukan.					
14	Kepala sekolah tidak memberikan komentar atas kekurangan saya dalam mengajar.					
15	Kepala sekolah memberikan kritikan kepada saya yang sifatnya untuk perbaikan pelaksanaan pembelajaran.					
X ₂	Supervisi Akademik	SS	S	N	TS	STS
1	Kepala sekolah memasukkan					

	program supervisi akademik kedalam program kepala sekolah.					
2	Kepala sekolah menyesuaikan program supervisi akademik dengan situasi sekolah.					
3	Kepala sekolah menguasai supervisi akademik sebelum melakukan supervisi terhadap guru.					
4	Kepala sekolah menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat dalam perencanaan program supervisi akademik.					
5	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran.					
6	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap pencapaian standar isi, standar proses, dan standar kompetensi lulusan.					
7	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap pengembangan belajar mandiri, dan kelompok dengan proporsi wajar.					
8	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap peningkatan mutu pembelajaran.					
9	Kepala sekolah mensosialisasikan hasil supervisi terhadap guru yang					

	disupervisi.					
10	Kepala sekolah memberikan pembinaan kepada guru.					
11	Kepala sekolah menyusun program tindaklanjut bersama guru.					
12	Kepala sekolah memberikan penguatan dan penghargaan bagi guru yang telah memenuhi standar.					
13	Kepala sekolah memberikan teguran yang mendidik bagi guru yang belum memenuhi standar.					
14	Kepala sekolah melakukan supervisi/penilaian ulang.					
15	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut.					
Z	Kepuasan Kerja	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa senang dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.					
2	Saya merasa puas dengan atasan saya dalam menangani masalah yang dihadapi karyawanya.					
3	Pekerjaan ini sangat tepat buat saya, karena itu saya merasa senang bekerja disini.					
4	Sistem promosi yang diterapkan di madrasah sesuai dengan kinerja					

	yang dilakukan.					
5	Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tanggung jawab yang saya pikul.					
6	Saya akan di promosikan jika saya melaksanakan tugas dengan baik.					
7	Rekan kerja saya sangat membantu ketika saya mengalami kesulitan.					
8	Atasan saya memberikan dukungan kepada saya.					
9	Saya sangat senang bekerja di madrasah ini.					
10	Saya menikmati bekerja dengan guru dan karyawan lainnya.					
Y	Kinerja Guru	SS	S	N	TS	STS
1	Saya memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik.					
2	Saya menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir.					
3	Saya merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif.					
4	Saya memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi.					
5	Saya menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran					

	yang efektif.					
6	Saya memanfaatkan sumber belajar/media.					
7	Saya memotivasi dan memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran.					
8	Saya menggunakan bahasa yang baik, benar, dan tepat.					
9	Saya mengakhiri pembelajaran yang efektif.					
10	Saya merancang alat evaluasi untuk mengukur keberhasilan dan kemajuan peserta didik.					
11	Saya menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dari hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sesuai dengan RPP.					
12	Saya memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajar & bahan untuk penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.					

Lampiran 3. Tabel Nilai Distribusi Angket

Gaya Kepemimpinan

NO	G.K 1	G.K 2	G.K 3	G.K 4	G.K 5	G.K 6	G.K 7	G.K 8	G.K 9	G.K 10	G.K 11	G.K 12	G.K 13	G.K 14	G.K 15
1	5	5	2	1	5	5	4	5	4	5	1	4	5	2	5
2	4	4	1	1	5	5	5	5	4	5	1	4	5	1	5
3	5	4	1	1	5	5	5	5	4	4	1	5	5	2	5
4	4	4	2	2	5	5	5	4	3	4	2	2	3	3	3
5	4	2	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4
6	4	2	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
7	5	5	1	1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3
8	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5

9	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4
10	4	4	3	3	5	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4
11	2	5	1	1	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4
12	3	5	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4
13	5	5	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5
14	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
15	4	4	1	1	5	5	5	5	4	5	1	4	4	2	5
16	4	5	2	1	5	5	5	4	5	5	2	5	5	2	5
17	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4
18	4	4	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4

19	4	5	1	2	4	4	5	4	3	4	3	5	4	2	4
20	4	5	1	1	5	5	4	4	2	4	2	4	4	2	4
21	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	2	4	4	2	4
22	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4
23	5	3	1	2	5	5	5	3	3	4	5	5	5	2	4
24	3	4	1	1	4	5	5	4	4	3	2	4	4	3	4
25	5	4	1	1	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4
26	4	3	2	1	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3
27	3	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	5
28	4	4	1	1	5	5	5	5	2	3	1	5	5	1	5

29	5	5	2	1	5	5	4	5	4	5	1	4	5	2	5
30	4	4	1	1	5	5	5	5	4	5	1	4	5	1	5
31	5	4	1	1	5	5	5	5	4	4	1	5	5	2	5
32	4	4	2	2	5	5	5	4	3	4	2	2	3	3	3
33	4	2	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4
34	4	2	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
35	5	5	1	1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3
36	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5
37	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4
38	4	4	3	3	5	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4

39	2	5	1	1	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4
40	3	5	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4
41	5	5	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5
42	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
43	4	4	1	1	5	5	5	5	4	5	1	4	4	2	5
44	4	5	2	1	5	5	5	4	5	5	2	5	5	2	5
45	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4
46	4	4	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4
47	4	5	1	2	4	4	5	4	3	4	3	5	4	2	4
48	4	5	1	1	5	5	4	4	2	4	2	4	4	2	4

49	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	2	4	4	2	4
50	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4
51	5	3	1	2	5	5	5	3	3	4	5	5	5	2	4
52	3	4	1	1	4	5	5	4	4	3	2	4	4	3	4
53	5	4	1	1	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4
54	4	3	2	1	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3
55	3	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	5
56	4	4	1	1	5	5	5	5	2	3	1	5	5	1	5
57	5	5	2	1	5	5	4	5	4	5	1	4	5	2	5
58	4	4	1	1	5	5	5	5	4	5	1	4	5	1	5

59	5	4	1	1	5	5	5	5	4	4	1	5	5	2	5
60	4	4	2	2	5	5	5	4	3	4	2	2	3	3	3
61	4	2	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4
62	4	2	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
63	5	5	1	1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3
64	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5
65	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4
66	4	4	3	3	5	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4
67	2	5	1	1	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4
68	3	5	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4

69	5	5	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5
70	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
71	4	4	1	1	5	5	5	5	4	5	1	4	4	2	5
72	4	5	2	1	5	5	5	4	5	5	2	5	5	2	5
73	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4
74	4	4	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4
75	4	5	1	2	4	4	5	4	3	4	3	5	4	2	4
76	4	5	1	1	5	5	4	4	2	4	2	4	4	2	4
77	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	2	4	4	2	4
78	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4

79	5	3	1	2	5	5	5	3	3	4	5	5	5	2	4
80	3	4	1	1	4	5	5	4	4	3	2	4	4	3	4
81	5	4	1	1	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4
82	4	3	2	1	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3
83	3	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	5
84	4	4	1	1	5	5	5	5	2	3	1	5	5	1	5

Supervisi Akademik

NO	S.A 1	S.A 2	S.A 3	S.A 4	S.A 5	S.A 6	S.A 7	S.A 8	S.A 9	S.A 10	S.A 11	S.A 12	S.A 13	S.A 14	S.A 15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4

22	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
25	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
26	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5
27	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
28	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
31	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
39	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4
40	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4

66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
67	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4
68	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
72	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

Kepuasan Kerja

NO	K.K 1	K.K 2	K.K 3	K.K 4	K.K 5	K.K 6	K.K 7	K.K 8	K.K 9	K.K 10
1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
5	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5
6	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4

22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
24	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3
25	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
26	4	2	4	3	3	3	4	5	5	5
27	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5
28	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
30	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
31	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5

33	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5
34	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
40	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
41	4	4	4	2	2	4	3	5	5	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5

44	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
48	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
52	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3
53	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
54	4	2	4	3	3	3	4	5	5	5

66	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
67	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
68	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
69	4	4	4	2	2	4	3	5	5	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
72	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
76	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4

77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
80	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3
81	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
82	4	2	4	3	3	3	4	5	5	5
83	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5
84	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5

22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
24	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
25	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
26	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
30	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
31	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
32	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4

33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
39	4	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4
40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
41	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4

44	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
52	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
53	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
54	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3

66	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
67	4	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4
68	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
69	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
72	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4

Lampiran 4. Surat Selesai Penelitian



MADRASAH TSANAWIYAH AL HAYATUL ISLAMIYAH
TERAKREDITASI "A"
 Jl. KH. Malik Dalam RT.01 RW.04 Kedungkandang Kota Malang
 Telepon : 0341-716440 (Pesawat 1) Fax : 0341-716440 (Pesawat 4)
 Kode Pos : 65137 E-Mail : alhayat_is@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN
 Nomor : 277 / MTs.AI/ V/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dra Hj Fitrotun Azizah ,M.M
 Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hayatul Islamiyah
 Alamat : JL.KH.Malik Dalam Rt 01 Rw 04 Kedungkandang Kota Malang

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Muhammad syauqi
 NIM : 19710042
 Penelitian : Pengaruh Gaya kepemimpinan & Supervisi Akademik terhadap kinerja Guru dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi (Studi di MTs Swasta Se-Malang Raya)

Telah mengikuti melakukan penelitian di MTs Al Hayatul Islamiyah
 Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Malang, 24 Mei 2022



Kepala Madrasah
MTs
 Madrasah Tsanawiyah
 Al-hayatul Islamiyah
 TERAKREDITASI
 "A"
 Dra. HJ. FITROTUN AZIZAH, M.M



LP. MA'ARIF NU

LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU

" MTs HASYIM ASY'ARI "

Islamic Junior High School

Status : TERAKREDITASI " A "

NSM : 1212.3579.0001 NPSN : 20583897

Email : admin@hasyimasyaribatu.sch.id / Website : hasyimasyaribatu.sch.id

Jalan Semeru 22 Telp. (0341) 592393 Batu 65314

SURAT KETERANGAN

Nomor : MTs/071/B.3-A.3/V/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Kostradi Mudhakir, S. Pd.I
 Jabatan : Kepala MTs Hasyim Asy'ari Batu
 Alamat : Jl. Semeru 22 Telp. 592393 Batu

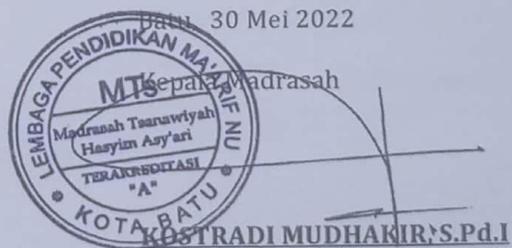
Menerangkan bahwa nama mahasiswa yang tersebut di bawah ini :

Nama : MUHAMMAD SYAUQI
 NIM : 19710042
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Yang bersangkutan benar-benar telah melaksanakan Penelitian di MTs Hasyim Asy'ari Kota Batu, pada 21-30 Mei 2022, dalam rangka melengkapi menyelesaikan Tugas Akhir Tesis yang berjudul :

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi di MTs Swasta Se-Malang Raya)"

Demikian Surat keterangan ini, dibuat dengan sesungguhnya dan semoga menjadi periksa serta maklum adanya.

30 Mei 2022
 Kepala Madrasah

 KOSTRADI MUDHAKIR, S. Pd.I

BIODATA

Nama : Muhammad Syauqi

NIM : 19710042

Tempat Tanggal Lahir : Pekalongan, 10 September 1995

Alamat : Jenggot Gang 2, No. 578A Pekalongan Selatan, Kota
Pekalongan-Jawa Tengah

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

No Telfon : 085843555561

Riwayat Pendidikan : - MI Salafiyah Simbang Kulon 01, Kabupaten Pekalongan
- MTs Salafiyah Simbang Kulon 01, Kabupaten
Pekalongan
- MA Salafiyah Simbang Kulon 01, Kabupaten Pekalongan
- S1 Pendidikan Agama Islam, UIN Maliki Malang
- S2 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam,
Pascasarjana UIN Maliki Malang