

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, PENGAMBILAN
KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH, DAN IKLIM
SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
GURU SMP NEGERI DI KOTA
BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

**SYAHLA ATHIA FARHA
NPM 2423012015**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, PENGAMBILAN
KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH, DAN IKLIM
SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
GURU SMP NEGERI DI KOTA
BANDAR LAMPUNG**

Oleh

SYAHLA ATHIA FARHA

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN

Pada

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2026

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH, DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI DI KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

SYAHLA ATHIA FARHA

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto*, dengan mengambil sampel guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung melalui teknik *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan jumlah responden yang berada pada kategori sangat baik dari sisi tingkat respons. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun simultan.

Kata kunci: kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan, iklim sekolah, kepuasan kerja guru

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ADAPTIVE LEADERSHIP, PRICIPALS' DECISION MAKING, AND SCHOOL CLIMATE ON JOB SATISFACTION OF PUBLIC JUNIOR HIGH SCHOOL TEACHER IN THE CITY OF BANDAR LAMPUNG

By

SYAHLA ATHIA FARHA

The purpose of this study is to analyze and determine the effects of adaptive leadership, principals' decision-making, and school climate on the job satisfaction of public junior high school teachers in Bandar Lampung City. This study employs a quantitative approach with an ex post facto design, involving a sample of public junior high school teachers selected through simple random sampling. Data were collected through the distribution of questionnaires, with the number of respondents obtained categorized as very good in terms of respons rate. The results of the study indicate that adaptive leadership, principals' decision-making, and school climate have a positive and significant effect on teachers' job satisfaction, both partially and simultaneously.

Keywords: adaptive leadership, decision making, school climate, teacher job satisfaction

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH, DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Syahla Athia Farha**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2423012015

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**


Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd.
NIP. 19880429 202406 2 001


Prof. Hasan Hariri, MBA., Ph.D.
NIP. 19670521 200012 1 001

2. **Mengetahui**


Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan


Ketua Program Studi

Magister Administrasi Pendidikan

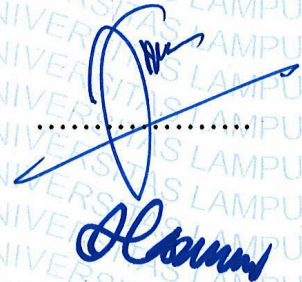
Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.
NIP. 19741220 200912 1 002

Dr. Handoko, S.T., M.Pd.
NIP. 19860515 202406 1 001

PENGESAHAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd.**



Sekretaris : **Prof. Hasan Hariri, MBA. Ph.D.**



Penguji Anggota 1 : **Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd.**



Penguji Anggota 2 : **Dr. Handoko, S.T., M.Pd.**

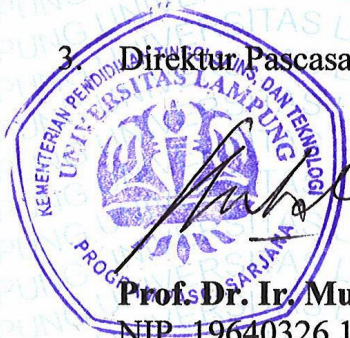


2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd.
NIP. 19870504 201404 1 001

3. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: **16 April 2026**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH, DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI DI KOTA BANDAR LAMPUNG” adalah karya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini apabila jika dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, April 2026

Yang Menyatakan,



Syahla Athia Farha

NPM 2423012015

RIWAYAT HIDUP



Syahla Athia Farha lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 01 Oktober 2001. Peneliti terlahir sebagai anak ke tiga dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Muchamad Supriyadi dan Ibu Fadliyah Istikharah, memiliki dua orang kakak bernama M. Fadli Al-Hadi dan Muhammad Alvin Mauludy. Peneliti menyelesaikan pendidikan dasar di SD Negeri 1 Karang Maritim dan lulus pada tahun 2013, kemudian melanjutkan pendidikan di MTs Negeri 1 Bandar Lampung, dan lulus pada tahun 2016, melanjutkan kembali pendidikan di SMK SMTI Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2019, selanjutnya peneliti melanjutkan pendidikan S1 Pendidikan Fisika di UIN Raden Intan Lampung melalui jalur Seleksi Prestasi Akademik Nasional Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (SPAN PTKIN) pada tahun 2019, selanjutnya pada bulan Agustus tahun 2024 peneliti masuk dan diterima sebagai mahasiswi Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

MOTTO

“Pemahaman tidak lahir dari kepastian, melainkan dari keraguan”

(Paul Ricoeur)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil 'alamin

Dengan mengucap syukur atas kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan nikmat yang tidak terhitung, Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah SAW.

Karya ini penulis persembahkan sebagai bentuk terima kasih yang mendalam kepada orang-orang yang menjadi alasan penulis mampu menyelesaikan karya ini.

Untuk **Papaku (Muchamad Supriyadi)** dan **Mamaku (Fadliyah Istikharah)**, terima kasih atas cinta yang tidak pernah meminta balasan, doa yang selalu mengiringi tanpa henti, serta pengorbanan yang sering kali penulis setelah melalui kelelahan dan air mata. Setiap langkah yang penulis tempuh hingga sampai di titik ini tidak pernah lepas dari restu dan keikhlasan papa dan mama.

Untuk **Kakak-Kakakku (M. Fadli Al-Hadi dan Muhammad Alvin Mauludy)**, terima kasih atas dukungan, perhatian, dan kehadiran yang selalu menguatkan. Dalam diam maupun kata, semangat yang diberikan menjadi pengingat bahwa penulis tidak berjalan sendiri.

Untuk **Para Pendidik, Pembimbing Penelitian, dan Segenap Dosen**, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas ilmu, kesabaran, dan ketulusan dalam membimbing. Setiap arahan dan kritik yang diberikan menjadi cahaya penuntun dalam proses belajar, berpikir, dan bertumbuh.

Serta

Untuk **Almamater Tercinta Universitas Lampung**, terima kasih telah menjadi tempat penulis belajar tentang arti perjuangan, kegigihan, dan kedewasaan. Di tempat inilah penulis ditempa melalui proses panjang yang tidak selalu mudah, namun penuh makna.

SANWACANA

Alhamdulillah rabbil 'alamin puji syukur atas kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Adaptif, Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Di Kota Bandar Lampung”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian dan penyusunan perlu bimbingan, arahan, semangat dari berbagai pihak sehingga penyusunan tesis dapat terselesaikan dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan
3. Bapak Dr. Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
5. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd., selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Pendidikan dan Dosen Penguji II yang telah memberikan dukungan dan kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
6. Bapak Prof. Hasan Hariri, MBA., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing II yang telah kebersamaian, membimbing, serta kesediaannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini

7. Ibu Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing I yang telah membersamai dari seminar proposal hingga seminar hasil yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian tesis ini
8. Ibu Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Dosen Penguji I terima kasih atas keikhlasannya dalam memberikan arahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
9. Bapak/Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan
10. Bapak/Ibu Staff Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan arahan dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini
11. Teman-teman mahasiswa/i Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2024, terima kasih atas kebersamaan dan cerita yang diberikan selama ini
12. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan, doa dan dukungannya

Peneliti menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kata sempurna, namun peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk semua.

Bandar Lampung, April 2026
Peneliti

Syahla Athia Farha
NPM 2423012015

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	v
PENGESAHAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN.....	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Rumusan Masalah	5
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Kegunaan Penelitian	6
1.7 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kepuasan Kerja Guru.....	9
2.2 Kepemimpinan Adaptif.....	13
2.3 Pengambilan Keputusan.....	16
2.4 Iklim Sekolah	21

2.5 Penelitian Relevan	25
2.6 Kerangka Pikir Penelitian	27
2.7 Hipotesis	29
III. METODE PENELITIAN	31
3.1 Pendekatan, Jenis Penelitian dan Desain Penelitian	31
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.3 Variabel Penelitian	33
3.4 Definisi Konseptual Variabel Penelitian	33
3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data	35
3.7 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	36
3.8 Uji Instrumen Penelitian	38
3.9 Uji Prasyarat Analisis Data	44
3.10 Teknik Analisis Data	46
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	48
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	48
4.3 Pengujian Prasyarat Analisis Data	54
4.4 Uji Hipotesis	57
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	65
4.6 Keterbatasan Penelitian	72
4.7 Implikasi	73
V. KESIMPULAN DAN SARAN	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Jumlah Populasi	32
3.2 Instrumen Skala Likert	36
3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	36
3.4 Uji Validitas Kepuasan Kerja Guru	40
3.5 Uji Validitas Kepemimpinan Adaptif.....	40
3.6 Uji Validitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	41
3.7 Uji Validitas Iklim Sekolah.....	42
3.8 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner.....	43
4.1 Statistik Deskriptif Data	48
4.2 Kelas Interval Kepuasan Kerja Guru	49
4.3 Kelas Interval Kepemimpinan Adaptif	51
4.4 Kelas Interval Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	52
4.5 Kelas Interval Iklim Sekolah.....	53
4.6 Hasil Uji Normalitas.....	54
4.7 Hasil Uji Heteroskedastitas Data Penelitian.....	55
4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	56
4.9 Hasil Uji Linearitas	56
4.10 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Kepemimpinan Adaptif	57
4.11 Koefisien korelasi X1 Terhadap Y	58
4.12 Hasil Uji Regresi Linear Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	59
4.13 Koefisien Korelasi X2 Terhadap Y	60
4.14 Hasil Uji Regresi Linear Iklim Sekolah	61
4.15 Koefisien Korelasi X3 Terhadap Y	62

4.16 Hasil Uji Regresi Berganda X_1, X_2, X_3 Terhadap Y	62
4.17 Koefisien Korelasi X_1, X_2, X_3 Terhadap Y	63
4.18 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir Penelitian	29
4.1 Variabel Kepuasan Kerja Guru.....	50
4.2 Variabel Kepemimpinan Adaptif.....	51
4.3 Variabel Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	52
4.4 Variabel Iklim Sekolah	54
4.5 Koefisien Korelasi X1 Terhadap Y	58
4.6 Koefisien Korelasi X2 Terhadap Y	60
4.7 Koefisien Korelasi X3 Terhadap Y	62
4.8 Koefisien Korelasi X1, X2, X3 Terhadap Y.....	64
4.9 Pengaruh Seluruh Variabel X Terhadap Y	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Angket Kepemimpinan Adaptif.....	85
2. Instrumen Angket Pengambilan Keputusan.....	88
3. Instrumen Angket Iklim Sekolah.....	91
4. Instrumen Angket Kepuasan Kerja Guru.....	94
5. Data Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	97
6. Data Hasil Validitas.....	135
7. Surat Izin Penelitian.....	139
8. Bukti Penelitian.....	141

I. PENDAHULUAN

Adapun pada bab ini membahas alasan pentingnya melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

1.1 Latar Belakang

Pendidikan memiliki peran strategis sebagai pilar utama dalam proses pembangunan bangsa (Nufus et al., 2024). Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh kontribusi guru sebagai tokoh kunci dalam penyelenggaraan pembelajaran di sekolah (Gaol & Siburian, 2018). Dalam hal ini, kepuasan kerja guru menjadi faktor krusial yang perlu mendapat perhatian serius karena dapat berdampak langsung terhadap mutu pengajaran, motivasi dalam belajar, serta profesionalisme kinerja guru. Namun, realitas yang terjadi menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru masih tergolong rendah, baik dalam skala internasional maupun nasional (Budi & Nisa Rachmah, 2017).

Zakariya et al. (2020) mengemukakan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja guru merupakan isu global yang juga dirasakan di Indonesia. Hal ini diperkuat oleh temuan Nugraha (2019), yang menyatakan bahwa sebagian besar guru belum merasa puas dalam menjalankan profesinya. Purwanto (2020) juga menyoroti hal serupa dalam konteks pendidikan di Indonesia, dengan menegaskan bahwa ketidakpuasan guru terhadap pekerjaannya berdampak negative terhadap loyalitas dan performa kerja mereka. Permasalahan tersebut semakin kompleks ketika dikaitkan dengan aspek finansial, sebagaimana dinyatakan oleh Bhoki (2023) dan Hidayat et al. (2020), bahwa kompensasi yang tidak sesuai ekspektasi menjadi pemicu utama menurunnya kepuasan kerja guru.

Kondisi ini semakin terasa bagi guru-guru yang berada di lingkungan sekolah swasta. Banyak dari mereka menerima honorarium yang berada dibawah standar Upah Minimum Provinsi (UMP), sementara belum terdapat kebijakan yang mengatur tentang Upah Minimum Guru (UMG) secara khusus. Akibatnya, terdapat ketimpangan pendapatan di antara para guru swasta dari satu daerah ke daerah lain (Zaid, 2023). Meiza (2016) menambahkan bahwa perbedaan status kepegawaian antara guru tetap dan guru honorer turut menjadi faktor penyebab munculnya ketidakpuasan dan keresahan di kalangan pendidik, yang akhirnya berpengaruh terhadap kualitas layanan pendidikan di sekolah.

Rendahnya kepuasan kerja guru bukan hanya berdampak pada individu guru itu sendiri, tetapi juga memiliki konsekuensi yang lebih luas terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan (Gunawan, 2016). Guru yang tidak merasa puas cenderung kurang antusias dalam mengajar, mudah kehilangan motivasi, dan kurang mampu membangkitkan semangat belajar peserta didik (Cahyo, 2019). Dalam jangka panjang, hal ini dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, khususnya pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebagai tahap penting dalam transisi pendidikan dasar ke menengah.

Beberapa faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru antara lain kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, serta kondisi iklim sekolah. Gaya kepemimpinan yang adaptif dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan responsif terhadap perubahan, yang sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan yang terus berkembang. Pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kepuasan kerja telah dikonfirmasi oleh banyak peneliti, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hidayat and Galib (2022) yang menunjukkan bahwa perilaku yang adaptif dan budaya organisasi yang positif memiliki peran penting dalam mendukung kepuasan kerja melalui proses suksesi kepemimpinan yang efektif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Musa and Yuliza (2022), yaitu

terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya, keterampilan kepala sekolah dalam mengambil keputusan juga sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan guru (Murtiningsih & Lian, 2017). Kepala sekolah yang mampu memberdayakan dan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dapat menumbuhkan rasa memiliki, membangun kepercayaan, serta menciptakan komitmen bersama dalam mencapai visi sekolah. Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dalam mencapai visi dan misi pendidikan merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengelola, mengumpulkan, memanfaatkan, menggerakkan seluruh potensi warga sekolah guna mencapai tujuan yang selaras dengan visi dan misi sekolah (Mohune & Tola, 2019).

Selain itu, iklim sekolah menjadi faktor penting yang mencerminkan persepsi guru terhadap lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, serta dukungan yang diberikan oleh institusi. Iklim sekolah yang positif dapat membangun suasana kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi, serta menciptakan kohesi sosial yang kuat di lingkungan sekolah. Iklim sekolah atau suasana lingkungan kerja di sekolah mencakup segala aspek yang dialami oleh guru dan warga sekolah saat berinteraksi dalam lingkungan sekolah (Ideswal et al., 2020). Dalam iklim sekolah yang positif, guru, siswa, dan komponen sekolah yang lainnya saling menghargai serta bersikap kooperatif dalam menjaga lingkungan sekolah dan bekerja sama untuk membangun semangat sekolah yang konstruktif.

Berdasarkan pentingnya ketiga faktor tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri yang ada di Kota Bandar Lampung. Kota ini dipilih karena memiliki karakteristik yang cukup beragam dari sisi sosial, ekonomi, dan pendidikan sehingga cocok dijadikan lokasi studi yang representatif.

Dari pemaparan diatas, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menggabungkan variabel kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah dalam satu model penelitian untuk melihat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah, penelitian ini menganalisis secara bersama-sama sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kepemimpinan adaptif yang masih belum banyak diterapkan pada jenjang SMP Negeri, khususnya di Provinsi Lampung, Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan dan sebagai bahan pertimbangan dalam praktik kepemimpinan sekolah guna meningkatkan kepuasan kerja guru.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah, peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Rendahnya tingkat kepuasan kerja guru, baik secara global maupun nasional termasuk di Indonesia yang berdampak negative terhadap motivasi, kinerja, dan kualitas pembelajaran di sekolah
- 1.2.2 Kurangnya keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan sekolah yang dapat menyebabkan rasa tidak dihargai dan rendahnya komitmen terhadap organisasi.
- 1.2.3 Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang adaptif dalam menghadapi perubahan dan tuntutan dunia pendidikan, sehingga belum mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru.
- 1.2.4 Iklim sekolah yang tidak mendukung, ditandai dengan hubungan antar warga sekolah yang kurang harmonis, rendahnya dukungan professional, serta kurangnya kenyamanan dalam lingkungan kerja.
- 1.2.5 Minimnya penelitian yang mengkaji secara simultan pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim

sekolah terhadap kepuasan kerja guru khususnya pada jenjang SMP Negeri di Kota Bandar Lampung

- 1.2.6 Belum adanya data empiris yang secara spesifik menggambarkan hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Provinsi Lampung yang dapat dijadikan dasar pengambilan kebijakan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, terlihat bahwa permasalahan yang terjadi sangat luas. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak semua permasalahan yang terjadi mampu diselesaikan dengan satu penelitian. Hal tersebut dikarenakan berbagai keterbatasan, baik keterbatasan tenaga, waktu, dan materi peneliti. Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah kepemimpinan adaptif (X_1), pengambilan keputusan kepala sekolah (X_2), iklim sekolah (X_3) dan kepuasan kerja guru (Y).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah yang diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1.4.1 Apakah kepemimpinan adaptif kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?
- 1.4.2 Apakah pengambilan keputusan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?
- 1.4.3 Apakah iklim sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?
- 1.4.4 Apakah pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai ialah untuk menganalisis dan mengetahui:

- 1.5.1 Pengaruh kepemimpinan adaptif kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 1.5.2 Pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 1.5.3 Pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 1.5.4 Pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

1.6 Kegunaan Penelitian

Pada hakikatnya penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat tertentu. Begitupun dengan penelitian ini diharapkan mendatangkan manfaat sebagai berikut:

1.6.1 Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan berguna dalam menambah wawasan dan memperkaya dalam bidang administrasi pendidikan, khususnya terkait kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah dalam hubungannya dengan kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

1.6.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat bagi:

- 1.6.2.1 Dinas Pendidikan, untuk memberikan data empiris sebagai dasar pertimbangan dalam merancang kebijakan pendidikan yang mendukung peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan menjadi referensi dalam menyusun program pelatihan bagi kepala sekolah agar lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan serta kebutuhan guru.

- 1.6.2.2 Kepala Sekolah, memberikan wawasan mengenai pentingnya kepemimpinan adaptif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru. Serta menjadi acuan dalam menerapkan strategi pengambilan keputusan yang lebih efektif dan partisipatif untuk meningkatkan kepuasan kerja guru.
- 1.6.2.3 Guru, memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas dalam mengajar. Serta menjadi bahan refleksi bagi guru dalam menilai kondisi lingkungan kerja di sekolah dan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dapat berdampak pada kesejahteraan kerja guru.
- 1.6.2.4 Peneliti Selanjutnya, memberikan dasar bagi penelitian lanjutan yang ingin mengembangkan kajian serupa dengan variabel atau metode penelitian yang berbeda. Serta menjadi referensi bagi penelitian di daerah lain guna membandingkan hasil temuan dan melihat pola yang lebih luas dalam konteks pendidikan nasional.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang mencakup beberapa aspek utama, yaitu:

1.7.1 Subjek Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada guru yang mengajar di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Guru dipilih sebagai responden karena guru merupakan pihak yang paling merasakan dampak dari kepemimpinan kepala sekolah, pengambilan keputusan, dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja mereka.

1.7.2 Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah kepemimpinan adaptif kepala sekolah, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah sebagai variabel bebas. Dan kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat.

1.7.3 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

1.7.4 Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dalam rentang waktu tertentu sesuai dengan tahapan penelitian.

II. TINAJUAN PUSTAKA

Bagian ini untuk mengkaji literatur dan penelitian yang relevan mengenai kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kepuasan kerja guru, sehingga dapat memperkirakan pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

2.1 Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dialami seseorang terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerja (Indrian et al., 2023). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup kondisi tempat kerja, interaksi dengan rekan kerja, kebijakan organisasi, sistem penghargaan, serta keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima (Putri et al., 2024). Tingkat kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana ekspektasi dan kebutuhan individu dapat terpenuhi dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja, motivasi, serta loyalitas mereka terhadap organisasi.

Sari and Aima (2024) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan dimana emosional seseorang yang bisa terlihat melalui tingkah laku, dan sikap baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan. Dampak yang timbul dari kepuasan kerja atau pengaruh dari kepuasan kerja dapat berupa: meningkatkan produktivitas pegawai, kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan turnover tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah, serta hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi.

Jika seorang guru merasa bahwa kebijakan sekolah, fasilitas, serta penghargaan terhadap profesinya sesuai dengan ekspektasinya, maka ia akan cenderung merasa puas. Sebaliknya, jika terdapat perbedaan yang signifikan antara harapan dan kondisi yang dialami, maka kepuasan kerja dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas terhadap institusi tempatnya bekerja. Kepuasan kerja memiliki dampak luas terhadap kinerja individu maupun organisasi (Fitriadi et al., 2022). Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih berdedikasi dalam mengajar, membangun interaksi positif dengan siswa, serta lebih terdorong untuk mengembangkan kompetensinya secara profesional (Suartini et al., 2024). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan stres, penurunan motivasi, peningkatan tingkat absensi, dan bahkan mendorong keinginan untuk berpindah pekerjaan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan apresiasi yang memadai, serta memperhatikan kesejahteraan tenaga pendidik agar tingkat kepuasan kerja mereka tetap terjaga (Dasor, 2024). Dengan demikian, kepuasan kerja guru yang tinggi akan berdampak positif pada kualitas pembelajaran dan hasil akademik siswa (Muhtadi et al., 2023).

Berdasarkan definisi konsep yang telah diuraikan tersebut diatas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja guru mencerminkan respons emosional terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh berbagai aspek lingkungan sekolah seperti kebijakan, fasilitas, hubungan sosial, dan sistem penghargaan. Tingkat kepuasan ini akan berdampak langsung pada motivasi, kinerja, dan komitmen guru terhadap tugasnya.

Teori kepuasan kerja berupaya menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan seseorang merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dibandingkan orang lain, serta menggali dasar-dasar yang mempengaruhi bagaimana individu merasakan kepuasan dalam bekerja. Adapun berikut ini beberapa teori kepuasan kerja, yaitu:

a. *Two-Factor Theory*

Teori ini menjelaskan bahwa faktor kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan

hygiene factors. Ketidakpuasan berkaitan dengan aspek-aspek eksternal pekerjaan seperti kondisi kerja, gaji, keamanan, kualitas pengawasan, serta hubungan antar rekan kerja, dan bukan dari pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini disebut sebagai *hygiene factors* atau pemeliharaan karena berperan dalam mencegah ketidakpuasan. Sebaliknya, kepuasan kerja timbul dari faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan pekerjaan seperti, karakteristik tugas, pencapaian kerja, peluang untuk promosi, kesempatan pengembangan diri, dan pengakuan. Karena afaktor-faktor ini berkontribusi langsung terhadap tingginya tingkat kepuasan kerja maka disebut sebagai *motivators* (Alshmemri et al., 2017).

b. *Value Theory*

Menurut teori ini, kepuasan kerja muncul ketika hasil pekerjaan yang diperoleh individu sesuai dengan harapan mereka. Semakin sesuai hasil tersebut dengan harapan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Inti dari teori ini terletak pada kesenjangan antara kondisi pekerjaan yang ada dan yang diinginkan oleh individu. Semakin besar kesenjangan tersebut, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan pandangan seseorang terhadap masa depan pekerjaannya, yaitu apakah pekerjaan tersebut memberikan peluang untuk berkembang atau tidak. Semakin banyak harapan yang terpenuhi dalam pekerjaan, maka semakin besar pula kepuasan yang dirasakan (Wardana et al., 2017).

Teori kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada *Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959). Dalam teorinya, Herzberg membagi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator berkaitan dengan aspek yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri (Herzberg, 1965), yaitu pekerjaan yang dijalani (*job itself*) dan kesempatan promosi (*pay*), karena keduanya berhubungan dengan pencapaian, pengakuan, serta peluang pengembangan diri.

- 1) Pekerjaan yang dijalani (*job itself*), kepuasan kerja tercipta ketika terdapat keselarasan antara harapan pekerja dan elemen inti dari pekerjaannya, seperti

variasi keterampilan, kejelasan peran, makna pekerjaan, kemandirian, serta adanya umpan balik.

- 2) Kesempatan promosi (*promotion*), kesempatan untuk naik jabatan dianggap penting karena mencerminkan pengakuan atas kinerja yang baik. promosi sering kali menandakan bahwa seseorang memiliki prestasi yang diakui, sehingga persepsi adanya peluang promosi dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Sementara itu, faktor hygiene berkaitan dengan kondisi eksternal pekerjaan yang secara tidak langsung menciptakan kepuasan, tetapi berperan dalam mencegah timbulnya ketidakpuasan, seperti imbalan (*pay*), supervisi (*supervision*), dan hubungan dengan rekan kerja (*co-workers*).

- 1) Imbalan (*pay*), imbalan atau kompensasi merupakan salah satu ciri pekerjaan yang menentukan tingkat kepuasan kerja. Ketidakpuasan biasanya timbul akibat ketidakadilan dalam distribusi imbalan.
- 2) Supervisi (*supervision*), supervisi melibatkan upaya pemimpin dalam mengarahkan bawahan agar mampu menyelesaikan tugas secara optimal dan menghasilkan kinerja maksimal.
- 3) rekan kerja (*co-workers*), seseorang karyawan umumnya mengharapkan adanya perhatian dari atasan maupun rekan sejawat, serta suasana kerja yang mendukung, karena hal tersebut turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru merupakan kondisi emosional yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, baik yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja. Kepuasan ini muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan dengan kondisi yang dirasakan oleh guru. Dengan mengacu pada teori Herzberg, kepuasan kerja terbentuk dari terpenuhinya faktor motivator dan terjaganya faktor hygiene. Jika kedua faktor tersebut berjalan dengan baik, maka guru akan lebih termotivasi dan kinerja yang optimal.

2.2 Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif mengacu pada kapasitas seorang pemimpin dalam menghadapi dan mengelola perubahan yang kompleks serta menantang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan ini menuntut keterampilan dalam mengidentifikasi tantangan, berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, dan membimbing mereka melewati periode ketidakpastian (Elmanisar et al., 2024a). Pemimpin adaptif memiliki keterampilan yang sangat efektif dalam berbagai situasi, lingkungan, dan kondisi. Mereka mampu meramalkan potensi kejadian yang mungkin terjadi, mengelola perubahan di masa depan, serta mendorong orang lain untuk bertindak dengan cara yang sesuai (Pitriyanti & Harsasto, 2019).

Menurut Jakaria (2020), pemimpin adaptif adalah individu yang memiliki keterampilan, kapasitas, dan keahlian yang efektif dalam berbagai situasi, lingkungan, dan kondisi. Mereka mampu mengantisipasi kemungkinan perubahan, merancang strategi untuk menghadapi masa depan, serta mengarahkan orang lain agar bertindak secara tepat. Dengan demikian, pemimpin adaptif dapat mengenali tantangan dan peluang sebelum terjadi serta menempatkan organisasi pada posisi optimal untuk mencapai tujuan terbaiknya. Kepemimpinan adaptif memiliki sejumlah keunggulan. Pertama, pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan merupakan proses interaktif yang kompleks, mencakup berbagai aspek dan aktivitas. Kedua, berbeda dari sebagian besar teori kepemimpinan lainnya, kepemimpinan adaptif secara eksplisit menggambarkan kepemimpinan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan pemimpin untuk memberikan kesempatan terbaik bagi pengikut dalam menjalankan tugas adaptif. Ketiga, konsep ini menyoroti bagaimana pemimpin dapat membantu individu menghadapi tantangan serta menyesuaikan nilai-nilai mereka dapat beradaptasi dan berkembang. Keempat, kepemimpinan adaptif menawarkan panduan praktis dan sistematis mengenai langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh pemimpin dan pengikut dalam mendorong perubahan adaptif. Terakhir, teori ini menekankan pentingnya lingkungan pendukung (*holding environment*) dalam proses kepemimpinan (Juhji, 2020).

Model kepemimpinan adaptif diperkenalkan oleh Heifetz dan Linsky (2009) dalam karya mereka yang berjudul *The Practice of Adaptive Leadership* (Heifetz et al., 2009). Model ini menekankan bahwa kepemimpinan harus mampu membedakan antara tantangan teknis dan tantangan adaptif (Widayanti & Kusman, 2023). Tantangan teknis adalah permasalahan yang dapat diselesaikan dengan solusi yang sudah tersedia dan berbasis keahlian yang ada. Sebaliknya, tantangan adaptif memerlukan perubahan pola pikir, nilai, serta budaya organisasi karena tidak memiliki solusi yang langsung tersedia. Kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan, dimana solusi diuji secara bertahap untuk menemukan pendekatan terbaik (Nufus et al., 2024). Dengan cara ini, organisasi dapat membangun budaya yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan.

Teori kepemimpinan adaptif didasarkan pada gagasan bahwa pemimpin tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga memberdayakan pengikut untuk menemukan solusi mereka sendiri dalam menghadapi perubahan. Beberapa konsep utama dalam teori ini meliputi:

- a. Heifetz's *Adaptive Leadership Theory* mengungkapkan bahwa inti dari pendekatan Heifetz's adalah membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif. Heifetz's berpendapat bahwa kepemimpinan sejati akan mendorong munculnya kepemimpinan lainnya, karena pada dasarnya individu sering mengalami ketakutan akan perubahan atau rasa tidak mampu untuk beradaptasi, sehingga cenderung menghindari tugas-tugas adaptif dengan memfokuskan perhatian pada hal-hal lain yang tidak menimbulkan konflik atau tekanan. Oleh sebab itu, pemimpin yang efektif harus mampu mengarahkan orang lain untuk mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar, serta membangun komitmen terhadap pekerjaan mereka tanpa membuat mereka terbebani secara berlebihan ataupun tidak berkembang (Kozlowski et al., 2008).
- b. *Complexity Leadership Theory* menyatakan bahwa kepemimpinan terjadi dalam sistem yang kompleks dan tidak selalu hierarkis. Dan kepemimpinan

mengutamakan interaksi, inovasi, dan kolaborasi dalam menghadapi tantangan (Uhl-Bien et al., 2007).

- c. *Adaptive Cycle of Leadership*; Menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif bersifat siklus, mencakup indentifikasi masalah, eksperimen solusi, dan implementasi perubahan (Northouse, 2016).

Teori kepemimpinan adaptif dalam penelitian ini merujuk pada konsep *Adaptive Leadership* yang dikemukakan oleh Ronald Heifetz (1994). Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas untuk memobilisasi anggota organisasi dalam menghadapi tantangan adaptif serta membantu mereka berproses menghadapi perubahan yang kompleks. Menurut Heifetz, kepemimpinan adaptif tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah teknis, tetapi juga pada upaya mendorong individu dan kelompok agar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terus berkembang (Heifetz et al., 2009). Dalam penelitian ini, konsep tersebut dioperasionakan ke dalam beberapa indikator yang dapat diukur secara kuantitatif, yaitu:

- 1) Fleksibilitas dalam Gaya Kepemimpinan; yaitu kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi dan karakteristik bawahan.
- 2) Kemampuan Mengelola Perubahan; yaitu kecakapan dalam menghadapi dan mengelola perubahan yang terjadi dalam organisasi, termasuk kemampuan untuk merespons dinamika lingkungan kerja.
- 3) Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan; yaitu partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang memerlukan penyesuaian strategi.
- 4) Komunikasi yang Efektif; meliputi kemampuan menyampaikan informasi secara jelas dan mendengarkan masukan dari anggota tim, guna menciptakan pemahaman bersama.
- 5) Kolaborasi dan Kerja Tim; yaitu mendorong kerja sama antar anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, serta membangun hubungan kerja yang harmonis.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan dan situasi yang

kompleks dengan cara yang fleksibel dan responsif. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi solusi, tetapi juga mendorong anggota untuk ikut terlibat dan berkembang dalam proses perubahan. Dengan mengacu pada teori Heifetz, kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya kolaborasi, komunikasi, serta kemampuan mengelola tantangan adaptif. Jika hal ini dapat diterapkan dengan baik, maka organisasi, termasuk sekolah akan lebih siap menghadapi perubahan dan mampu mencapai tujuan secara efektif.

2.3 Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses yang kompleks, dimana seseorang harus memilih satu atau lebih alternatif dari berbagai opsi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Maharani et al., 2024). Secara umum, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai prosedur sistematis dalam menentukan langkah terbaik dengan mempertimbangkan analisis informasi, pemikiran logis, serta penilaian terhadap dampak dari setiap pilihan yang tersedia (Sukatin et al., 2022).

Lahindah (2015) menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan mencakup tiga tahap utama, yaitu tahap intelijen yang melibatkan identifikasi berbagai solusi, serta tahap pilihan yang berkaitan dengan seleksi alternatif terbaik. Dalam pengambilan keputusan terdapat beragam pendekatan yang dapat digunakan. Pendekatan rasional mengedepankan analisis logis serta penggunaan data sebagai dasar pertimbangan, sementara pendekatan intuitif lebih mengandalkan pengalaman dan insting pemimpin dalam menghadapi situasi tertentu. Selain itu, pendekatan partisipatif turut berperan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan guna meningkatkan kualitas serta penerimaan terhadap keputusan yang diambil.

Dalam dunia pendidikan, terutama dalam kepemimpinan sekolah, pengambilan keputusan menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap efektivitas manajemen sekolah, kesejahteraan guru, serta mutu pembelajaran beasiswa. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang baik mampu mengatasi tantangan, menyelesaikan konflik, serta menciptakan

lingkungan sekolah yang nyaman dan harmonis (Ridho & Chaniago, 2024). Agar keputusan yang diambil efektif, berbagai faktor internal dan eksternal harus dipertimbangkan, seperti kebijakan pendidikan, budaya organisasi, serta kebutuhan dan aspirasi guru, siswa, dan orang tua (Rafsanjani et al., 2024). Oleh karena itu, pengambilan keputusan bukan sekadar memilih solusi atas suatu permasalahan, melainkan sebuah proses strategis yang membutuhkan analisis mendalam, kerja sama, serta kemampuan beradaptasi dalam menghadapi dinamika dan tantangan di dunia pendidikan.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi inti dalam kepemimpinan dan manajemen yang sangat menentukan arah serta keberhasilan suatu organisasi (Darma & Banurea, 2019). Proses ini melibatkan pemilihan alternatif terbaik dari berbagai opsi yang tersedia untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pendidikan, pengambilan keputusan oleh kepala sekolah atau pimpinan pendidikan memiliki dampak langsung terhadap efektivitas pembelajaran, kesejahteraan tenaga pendidik, serta mutu layanan pendidikan (Abrori & Muali, 2020).

Dalam membuat suatu keputusan, seorang pemimpin juga perlu memahami dan menerapkan prinsi-prinsip dasar dalam proses pengambilan keputusan (Afmansyah & Afriansyah, 2019), yaitu:

- 1) Mencari Nasihat (*Advice Seeking*), pemimpin yang cakap dalam mengambil keputusan menyadari perlunya masukan dari orang lain. Mereka mengenali individu yang mampu memberikan kontribusi berarti dalam proses pengambilan keputusan dan secara aktif meminta saran serta pandangan mereka.
- 2) Selektivitas (*Selectivity*), pengambilan keputusan yang handal fokus pada data yang relevan dan penting. Mereka mampu memilah informasi dan tidak terjebak oleh fakta atau angka yang tidak berkaitan langsung dengan masalah yang dihadapi.
- 3) Kelengkapan Pertimbangan (*Comprehensiveness*), pemimpin yang baik mempertimbangkan seluruh pilihan yang ada. Mereka mengevaluasi berbagai alternatif secara menyeluruh untuk menentukan keputusan yang paling tepat.

- 4) Kesesuaian dengan Situasi Terkini (*Currency*), pengambilan keputusan yang efektif mempertimbangkan kondisi dan konteks saat ini, serta memanfaatkan peluang yang tersedia secara optimal pada waktu yang tepat.
- 5) Fleksibilitas (*Flexibility*), seorang pemimpin yang bijak terbuka terhadap gagasan atau pendekatan baru. Mereka tidak kaku dan bersedia menyesuaikan keputusan jika ada opsi yang lebih baik muncul.
- 6) Pertimbangan yang Bijaksana (*Good Judgment*), keputusan yang tepat tidak selalu berasal dari prosedur yang kaku. Pemimpin harus mampu menggunakan penilaian terbaiknya dengan mempertimbangkan faktor-faktor unik dalam setiap situasi.
- 7) Pengambilan Risiko yang Terukur (*Calculated Risk Taking*), pengambilan keputusan keputusan yang andal memahami potensi risiko dan hasil dari setiap alternatif yang dipertimbangkan. Mereka siap menerima konsekuensi baik maupun buruk dari keputusan yang diambil.
- 8) Pemahaman Diri (*Self Knowledge*), pemimpin yang efektif mengenali kapasitas, bias, dan keterbatasan pribadinya. Kesadaran ini membantu mereka membuat keputusan yang lebih objektif dan tepat sasaran.

Setiap individu umumnya memiliki gaya pengambilan keputusan yang unik dan berbeda satu sama lain. Perbedaan ini dipengaruhi oleh faktor individual, salah satunya adalah kepribadian. Misalnya, seseorang dengan *panic-stricken* cenderung membuat keputusan secara tergesa-gesa tanpa pertimbangan yang matang. Sementara itu, individu yang bertipe *implusive* sering kali mengambil keputusan secara tiba-tiba tanpa memperhitungkan konsekuensinya. Berbeda halnya dengan orang yang memiliki kepribadian ekstrovert dan emosi yang stabil, mereka biasanya lebih mudah dan tidak mengalami kesulitan dalam proses pengambilan keputusan (Hanafi, 2018).

Berbagai jenis model dalam pengambilan keputusan menurut Pasolong (2023), yaitu:

- 1) Model Kuantitatif, merupakan pendekatan yang menggunakan asumsi-asumsi pasti yang dirumuskan dalam bentuk hubungan matematis yang terukur.

- 2) Model Kualitatif, model ini didasarkan pada asumsi yang tingkat ketepatannya lebih rendah dibandingkan dengan model kuantitatif, dan lebih menekankan pada pendekatan non-matematis.
- 3) Model Probabilitas, menggambarkan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa tertentu yang dapat dijadikan acuan dalam mengambil keputusan.
- 4) Model Nilai Harapan, digunakan dalam pengambilan keputusan dengan memperhitungkan kemungkinan yang mungkin terjadi di masa depan sesuai dengan situasi dan kondisi yang diprediksi.
- 5) Model Matriks, model ini menyajikan kombinasi antara strategi yang diterapkan dan hasil yang diharapkan, membantu dalam menentukan pilihan yang terbaik.
- 6) Model Kurva Tak Acuh, merupakan model yang fokus pada pengambilan keputusan berdasarkan nilai uang, dengan mempertimbangkan preferensi dan kepuasan.
- 7) Model Verbal, pendekatan ini menggunakan analogi dalam menjelaskan pengambilan keputusan, yang sifatnya lebih kualitatif dan deskriptif.
- 8) Model Permainan Operasional, disebut juga war game, model ini menempatkan manusia sebagai bagian dari sistem untuk berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan, baik sebagai perancang, pengguna, pemberi data, maupun objek yang mengambil keputusan.
- 9) Model Keputusan Rasional, melibatkan proses yang sistematis dan logis dalam memilih alternatif terbaik berdasarkan informasi yang tersedia dengan tujuan memperoleh hasil yang optimal.
- 10) Model Intuitif, keputusan dibuat berdasarkan intuisi, naluri, atau perasaan pribadi tanpa melalui analisis mendalam, namun tetap berdasarkan pada pengalaman dan pengetahuan yang tersimpan di alam bawah sadar.
- 11) Model Matematika, menggunakan teknik dan alat matematika untuk membantu proses pengambilan keputusan secara logis dan optimal melalui analisis data kuantitatif dan pemodelan.
- 12) Model Simulasi Komputer, memanfaatkan teknologi komputer untuk merepresentasikan sistem atau proses nyata dalam bentuk simulasi virtual, sehingga dapat dievaluasi berbagai skenario keputusan tanpa risiko nyata.

- 13) Model Pengambilan Keputusan Perilaku, menekankan pada cara manusia sesungguhnya membuat keputusan yang sering kali dipengaruhi oleh faktor psikologis, emosional, dan sosial. Berbeda dengan model rasional yang mengedepankan logika.
- 14) Model Pengambilan Keputusan Klasik, berdasarkan anggapan bahwa pengambilan keputusan bertindak rasional, memiliki informasi lengkap, dan selalu berusaha mencapai hasil maksimal. Model ini banyak digunakan dalam kajian ekonomi dan manajemen.
- 15) Model Pohon Masalah, merupakan alat analisis yang membantu mengidentifikasi masalah inti, faktor penyebab, dan dampaknya dengan menggambarkan hubungan sebab-akibat dalam bentuk struktur yang terorganisir.

Dalam proses pengambilan keputusan, baik pimpinan lembaga laki-laki maupun perempuan umumnya memanfaatkan berbagai model dasar, seperti model rasional, intuitif, spontan, penghindaran (*avoidance*), dan ketergantungan (*dependent*). Baik laki-laki maupun perempuan memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif. Namun, masing-masing cenderung menunjukkan gaya kepemimpinan yang selaras dengan karakteristik gender mereka. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan perempuan sering kali dianggap lebih unggul atau efektif dalam hal memberikan motivasi, membangun komunikasi yang baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Affandi et al., 2022).

Teori pengambilan keputusan dalam penelitian ini mengacu pada konsep *General Decision Making Style* yang dikembangkan oleh Scott G. Scott dan Reginald A. Bruce (1995). Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu memiliki kecenderungan gaya tertentu ketika mengambil keputusan (Scott & Bruce, 1995b). Lima gaya yang diidentifikasi meliputi:

- 1) *Rasional*, ditandai dengan pencarian informasi secara menyeluruh, mempertimbangkan berbagai alternatif, dan melakukan evaluasi alternatif secara logis.

- 2) *Intuitif*, ditandai dengan fokus pada aliran informasi secara spontan dibandingkan pencarian sistematis, serta lebih mengandalkan intuisi dan perasaan dalam pengambilan keputusan.
- 3) *Spontaneous*, mencerminkan dorongan untuk segera membuat keputusan secepat mungkin.
- 4) *Dependent*, ditandai dengan kecenderungan untuk mencari saran dan pendapat dari orang lain sebelum menentukan keputusan penting.
- 5) *Avoidance*, yaitu kecenderungan untuk menunda atau menghindari pengambilan keputusan jika memungkinkan.

Dalam konteks kepala sekolah, perbedaan gaya ini penting karena keputusan yang diambil tidak hanya dipengaruhi aturan formal, tetapi juga oleh kecenderungan pribadi pemimpin. Gaya pengambilan keputusan tersebut dapat memengaruhi cara kebijakan yang dijalankan, hubungan kerja disekolah, serta tingkat kepuasan guru. Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan yang relevan untuk memahami bagaimana karakteristik kepala sekolah dalam mengambil keputusan dapat berdampak pada dinamika organisasi sekolah (Adam & Kurniady, 2019).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang efektif oleh kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan intelektual, tetapi juga oleh faktor-faktor personal dan kontekstual. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang tepat perlu mempertimbangkan berbagai faktor serta dilakukan secara bijak agar menghasilkan dampak yang positif bagi organisasi sekolah.

2.4 Iklim Sekolah

Iklim sekolah merupakan konsep yang menggambarkan suasana, karakter, serta kualitas lingkungan sosial dan emosional dalam suatu institusi pendidikan (Wahyono, 2019). Iklim sekolah mencerminkan pengalaman kolektif siswa, guru, staf, serta seluruh komunitas sekolah dalam menjalani interaksi sehari-hari yang dipengaruhi oleh kebijakan, kepemimpinan, nilai-nilai, serta hubungan interpersonal di dalamnya. Iklim sekolah mencakup berbagai aspek, termasuk keselamatan, hubungan sosial, proses pembelajaran, serta lingkungan fisik yang

ada di sekolah (Arsil et al., 2018). Iklim sekolah yang positif ditandai dengan adanya rasa aman, saling menghargai, komunikasi yang baik, serta dukungan dari seluruh pihak, sehingga mampu menciptakan suasana belajar yang nyaman dan kondusif bagi siswa serta lingkungan kerja yang menyenangkan bagi guru dan tenaga kependidikan.

Secara konseptual, iklim sekolah dapat dipandang sebagai faktor yang memengaruhi berbagai aspek dalam dunia pendidikan, mulai dari keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran, kepuasan kerja guru, hingga efektivitas manajemen sekolah (Muspawi & Robi'ah, 2020). Sebuah iklim sekolah yang positif akan mendorong motivasi belajar siswa, meningkatkan partisipasi dalam kegiatan akademik dan ekstrakurikuler, serta memperkuat hubungan antara guru dan siswa. Selain itu, iklim sekolah yang sehat juga berdampak pada kesejahteraan emosional serta psikologis guru dan tenaga kependidikan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja serta profesionalisme mereka dalam mendidik siswa. Sebaliknya, iklim sekolah yang negatif, yang ditandai dengan kurangnya dukungan, tingginya konflik, serta adanya ketidakamanan di lingkungan sekolah, dapat menurunkan semangat belajar siswa serta kepuasan kerja guru, yang berujung pada menurunnya kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dalam praktiknya, iklim sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan kepala sekolah, kebijakan yang diterapkan, budaya sekolah, serta hubungan interpersonal di antara warga sekolah (Syamsuddin, 2020). Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun iklim sekolah yang positif melalui kepemimpinan yang inklusif, pengambilan keputusan yang transparan, serta kebijakan yang berpihak pada kesejahteraan seluruh elemen sekolah. Selain itu, partisipasi aktif dari guru, siswa, serta orang tua dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis juga menjadi kunci penting dalam membentuk iklim sekolah yang kondusif (Dodent et al., 2022). Dengan demikian, iklim sekolah bukan hanya sekadar suasana dalam institusi pendidikan, tetapi juga merupakan faktor fundamental yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran serta kesejahteraan seluruh komunitas sekolah.

Iklm sekolah dipengaruhi oleh berbagai aspek yang meliputi lingkungan fisik, interaksi sosial, serta kebijakan yang diterapkan dalam institusi pendidikan. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan berkontribusi dalam membentuk suasana sekolah, yang pada akhirnya memengaruhi kualitas pembelajaran, kesejahteraan siswa, serta kepuasan kerja guru. Beberapa elemen utama yang berperan dalam menentukan iklim sekolah antara lain sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan inklusif, demokratis, dan adaptif akan membangun lingkungan yang mendorong kerja sama, inovasi, serta kesejahteraan bagi seluruh warga sekolah (Fadil et al., 2023). Sebaliknya, jika kepemimpinan bersifat otoriter atau kurang melibatkan pihak-pihak terkait, maka hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan dan konflik yang berdampak negatif pada suasana sekolah.

2) Hubungan Interpersonal antar Warga Sekolah

Interaksi antara guru, siswa, staf administrasi, serta orang tua memiliki peran penting dalam menciptakan iklim sekolah yang nyaman (Rusmawati, 2013). Hubungan yang harmonis, saling menghargai, dan didukung oleh komunikasi yang efektif dapat membentuk suasana kerja yang positif. Namun, apabila terjadi konflik, kurangnya komunikasi, atau ketidakharmonisan dalam hubungan sosial, maka hal tersebut dapat menimbulkan ketegangan yang berdampak pada kesejahteraan serta produktivitas seluruh warga sekolah.

3) Kebijakan dan Regulasi Sekolah

Kebijakan yang diterapkan dalam sekolah haruslah jelas, adil, dan konsisten, baik dalam aspek akademik, disiplin, maupun kesejahteraan siswa serta guru. Aturan yang memberikan kesempatan bagi siswa dan guru untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan mereka terhadap sekolah (Afifah et al., 2024). Sebaliknya, kebijakan yang kaku atau kurang transparan dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan ketidakpuasan dalam lingkungan sekolah.

4) Lingkungan Fisik Sekolah

Kondisi fisik sekolah, seperti kebersihan, keamanan, serta ketersediaan fasilitas yang memadai, juga berkontribusi dalam membentuk iklim sekolah yang nyaman (Susanti, 2024). Lingkungan yang terawat dengan baik akan meningkatkan kenyamanan serta semangat belajar siswa, sekaligus mendukung kepuasan kerja guru (Darmawan et al., 2021). Sebaliknya, apabila sarana dan prasarana kurang memadai, minim perawatan, atau tidak aman, maka hal tersebut dapat menghambat proses pembelajaran serta menurunkan motivasi siswa dan tenaga pendidik.

Iklim sekolah merupakan cerminan dari suasana sosial, emosional, dan akademik yang terbentuk melalui interaksi antara kepala sekolah, guru, siswa, serta seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, inti dari iklim sekolah adalah bagaimana kita memperlakukan satu sama lain. Iklim sekolah sebagai kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah yang mencerminkan norma-norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar mengajar serta struktur organisasi (Božović et al., 2024).

Teori iklim sekolah dalam penelitian ini mengacu pada kerangka *school climate* yang dikembangkan oleh *National School Climate Center* (2020). Dalam kerangka tersebut, iklim sekolah dipahami sebagai kualitas kehidupan di lingkungan sekolah yang dirasakan oleh seluruh warga sekolah, baik guru, siswa, maupun tenaga kependidikan. Iklim ini tercermin dari bagaimana norma yang berlaku di sekolah dijalankan, bagaimana hubungan sosial terbangun, bagaimana proses pembelajaran berlangsung, serta bagaimana kondisi lingkungan fisik sekolah mendukung kegiatan belajar (Fisher et al., 2020).

Cohen et al. (2009) menjelaskan bahwa iklim sekolah dapat dilihat melalui beberapa dimensi utama, yaitu *safety, relationship, teaching and learning*, dan *environmental structural*. Dalam penelitian ini, dimensi-dimensi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam menyusun indikator penelitian, yaitu:

- 1) *Safety*, berkaitan dengan peraturan yang diterapkan sekolah demi terciptanya suasana yang aman dan jauh dari terjadinya kekerasan. Dimana *safety* mencakup peraturan sekolah yang tegas dan jauh dari kekerasan.
- 2) *Relationship*, berkaitan dengan adanya empati dan hubungan positif yang terjalin antara guru dan siswa dalam sekolah. Dimana *relationship* ini mencakup empati dan hubungan positif antara guru dan siswa di sekolah.
- 3) *Teaching and Learning*, untuk mengetahui mutu pembelajaran berdasarkan pada aspek sosial-emosional dan akademis. Dimana *teaching and learning* mencakup kualitas pembelajaran berdasarkan aspek akademis.
- 4) *Environmental Structural*, berkaitan dengan terjaganya kebersihan lingkungan sekolah, adanya fasilitas yang memadai dan sumber daya yang tepat. Dimana *environmental structural* ini mencakup kebersihan lingkungan sekolah, fasilitas sekolah yang memadai dan sumber daya manusia yang tepat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan gambaran kondisi lingkungan sekolah terbentuk dari interaksi sosial, kebijakan, serta kondisi fisik yang ada. Iklim sekolah yang positif akan menciptakan suasana belajar yang nyaman, meningkatkan kinerja guru, dan mendukung keberhasilan pembelajaran. Oleh karena itu, penting bagi seluruh warga sekolah untuk bersama-sama menciptakan lingkungan yang aman, harmonis, dan kondusif.

2.5 Penelitian Relevan

Penelitian-penelitian yang relevan dengan penelitian ini diantaranya ialah:

- 2.5.1 Elmanisar et al. (2024b) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepala sekolah perlu memiliki kemampuan adaptif untuk mengarahkan, memberdayakan, dan mengelola organisasi sekolah agar mampu menghadapi perubahan yang cepat di dunia pendidikan.
- 2.5.2 Firmina et al. (2025) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang mampu memberdayakan guru, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan kompetensi guru menunjukkan karakter

kepemimpinan yang adaptif dan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja guru.

- 2.5.3 Aji et al. (2020) menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi iklim sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru.
- 2.5.4 Yusoff et al. (2020) yang mengungkapkan bahwa iklim sekolah memiliki korelasi yang sangat kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Aspek-aspek seperti kolaborasi, inovasi pembelajaran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, relasi dengan siswa, dan dukungan sumber daya turut mempengaruhi persepsi guru terhadap pekerjaannya.
- 2.5.5 Niam et al. (2020) mengungkapkan bahwa struktur organisasi yang tertata dengan baik serta hubungan antarpersonal yang harmonis dalam lingkungan sekolah merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja guru.
- 2.5.6 Fauzi et al. (2020) menunjukkan bahwa semakin baik proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah, khususnya melalui pendekatan partisipatif dan pertimbangan yang adil, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru.
- 2.5.7 Novrizal et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif dengan mengedepankan asas kekeluargaan dan semangat gotong royong antara kepala sekolah dan seluruh tenaga pendidik akan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Pendekatan tersebut dilakukan untuk memperkuat rasa memiliki, tanggung jawab bersama, serta mendukung terciptanya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- 2.5.8 Syafitri et al. (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru di SMPN 2 Tigo Nagari dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *educator*, *manager*, *supervisor*, dan *leader* melalui pembinaan guru, pengelolaan sekolah, supervisi

pembelajaran, serta pemberian motivasi dan penghargaan. Peran tersebut terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah.

2.5.9 Suyusman et al. (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sekecamatan Meureubo Kabupaten Aceh Barat. Guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas pembelajaran, tanggung jawab profesional, serta interaksi dengan siswa dan rekan kerja. Oleh karena itu, pihak sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, seperti lingkungan kerja yang kondusif, penghargaan terhadap kinerja guru, serta dukungan dari pimpinan sekolah.

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap Kepuasan Kerja Guru
Kepemimpinan adaptif berperan penting dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan ini tercermin dari kemampuan kepala sekolah dalam menghadapi perubahan, mengelola dinamika sekolah, serta mendorong keterlibatan guru dalam menyelesaikan berbagai tantangan secara bersama. Seorang pemimpin yang adaptif menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, merasa dihargai, diberdayakan, dan diakui kontribusinya dalam pengembangan sekolah, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap semangat dan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, semakin adaptif kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru yang tercipta.

2.6.2 Pengaruh Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Pengambilan keputusan yang partisipasi, keterbukaan, serta responsif terhadap kebutuhan sekolah dapat meningkatkan perasaan dihargai dan diakui dikalangan guru. Ketika kepala sekolah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam hal yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, kebijakan sekolah, dan kesejahteraan tenaga pendidik, hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan inklusif. Guru pun merasa pendapat mereka didengar dan peran mereka diakui, yang pada akhirnya berdampak positif

terhadap motivasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, semakin baik kualitas pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para guru disekolah.

2.6.3 Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

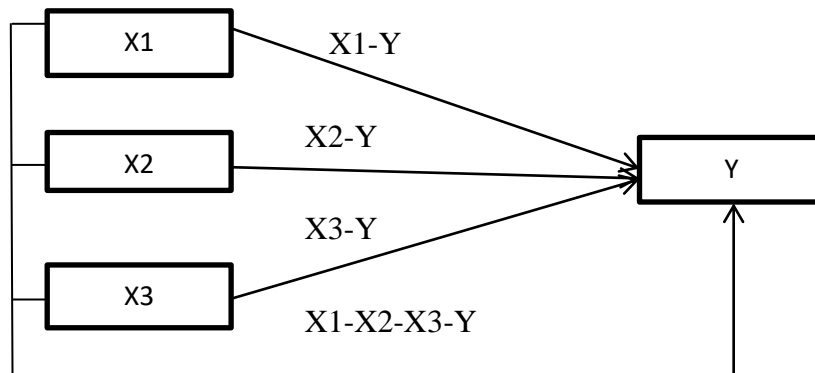
Iklim sekolah berperan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru. Iklim sekolah mencerminkan kondisi lingkungan kerja yang mencakup interaksi antar warga sekolah, rasa aman, komunikasi yang terbuka, keadilan, dan dukungan dari pimpinan. Apabila iklim sekolah bersifat positif, guru akan merasa dihormati, didukung, dan nyaman dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Sebaliknya, iklim sekolah yang kurang mendukung dapat menimbulkan tekanan, konflik, dan rasa tidak puas dalam bekerja. Oleh karena itu, iklim sekolah yang sehat dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta loyalitas guru terhadap sekolah, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang lebih produktif dan harmonis.

2.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Adaptif, Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepemimpinan adaptif yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan responsive terhadap perubahan serta tantangan yang dihadapi sekolah. Kepala sekolah yang mampu beradaptasi dengan baik akan lebih efektif dalam memotivasi guru, memberikan dukungan yang tepat, dan menciptakan rasa percaya sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya, pengambilan keputusan kepala sekolah yang tepat dan partisipatif juga berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Ketika guru dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, guru merasa memiliki control dan kontribusi terhadap kebijakan sekolah, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Selain itu, iklim sekolah yang kondusif, yaitu suasana kerja yang mendukung, harmonis, dan penuh kepercayaan, menciptakan kenyamanan serta hubungan interpersonal yang baik antar anggota sekolah. Iklim sekolah yang positif mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis guru sehingga guru merasa puas dan

bahagia dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Secara keseluruhan, ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan berkontribusi secara signifikan dalam membentuk kepuasan kerja guru yang berdampak pada kinerja dan keberhasilan pendidikan di sekolah.

Alur kerangka pikir digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:

X1 : Kepemimpinan adaptif

X2 : Pengambilan keputusan kepala sekolah

X3 : Iklim sekolah

X1-Y : Pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kepuasan kerja guru

X2-Y : Pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru

X3-Y : Pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru

X1-X2-X3-Y : Pengaruh kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja guru

2.7 Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka pikir, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. H₀: Kepemimpinan adaptif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru

- H1: Kepemimpinan adaptif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru
- b. H0: Pengambilan keputusan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru
H2: Pengambilan keputusan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru
- c. H0: Iklim sekolah tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru
H3: Iklim sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru
- d. H4: Kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru
H4: Kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru

III. METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian, termasuk pendekatan dan jenis penelitian, populasi serta sampel, variabel yang diteliti, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, hingga teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

3.1 Pendekatan, Jenis Penelitian, dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis data menggunakan angka serta pengukuran secara numerik (Jailani, 2023). Data kuantitatif dapat diperoleh melalui tes atau kuesioner. Namun, dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Jenis penelitian ini adalah *ex post facto*. Jenis *ex post facto* merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat tanpa adanya manipulasi oleh peneliti. Hubungan sebab-akibat tersebut didasarkan pada kajian teoritis yang menunjukkan bahwa suatu variabel tertentu dapat memengaruhi variabel lainnya (Syahrizal & Jailani, 2023).

Pemilihan desain yang sesuai sangat diperlukan dalam sebuah penelitian. Adapun desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian korelasional. Penelitian korelasional bertujuan untuk menganalisis sejauh mana hubungan dan pengaruh antara variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat) dengan mengacu pada koefisien korelasi (Pertiwi & Jailani, 2023).

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan sekumpulan objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagai fokus penelitian untuk dianalisis dan disimpulkan (Azhari et al., 2023). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Berdasarkan Badan

Pusat Statistik Kota Bandar Lampung, di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun 2023/2024 terdapat sekitar 2.114 jumlah guru yang mengajar di SMP Negeri di Kota Bandar Lampung yang bisa dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi

No	Wilayah (Kecamatan)	Jumlah Sekolah SMP Negeri	Jumlah Guru SMP Negeri
1	Teluk Betung Barat	2	73
2	Teluk Bentung Timur	2	61
3	Teluk Betung Selatan	2	109
4	Bumi Waras	1	28
5	Panjang	4	157
6	Tanjung Karang Timur	-	-
7	Kedamaian	1	59
8	Teluk Betung Utara	4	174
9	Tanjung Karang Pusat	2	97
10	Enggal	5	265
11	Tanjung Karang Barat	2	121
12	Kemiling	4	213
13	Langkapura	1	54
14	Kedaton	1	34
15	Rajabasa	3	129
16	Tanjung Senang	2	123
17	Labuhan Ratu	2	106
18	Sukarame	4	198
19	Sukabumi	2	87
20	Way Halim	1	26
Jumlah		45	2.114

Sumber : Badan Statistik Kota Bandar Lampung 2023

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Kaharu & Budiarti, 2016). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Metode ini dikenal sebagai pengambilan sampel secara acak, dimana metode pengambilan sampel ini dari anggota populasi secara acak tanpa mempertimbangkan tingkatan atau strata dalam populasi tersebut (Saputra & Apriadi, 2018). Pendekatan ini menjamin bahwa sampel yang diperoleh mewakili keseluruhan populasi secara adil. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Putri & Indriyanti, 2021).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana,

n : ukuran sampel

N : populasi (jumlah guru yang mengajar SMP Negeri di Kota Bandar Lampung)

e : tingkat kesalahan (5% atau 0.05)

Berdasarkan rumus diatas, maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{2114}{1 + 2114(0,05)^2} = 336,35 \rightarrow 336$$

Jadi, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 336 guru.

3.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini akan mengukur empat variabel, yaitu kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja guru sebagai variabel dependen.

3.4 Definisi Konseptual Variabel Penelitian

Definisi konseptual dalam penelitian ini merujuk pada penjelasan teoritis mengenai konsep yang berkaitan dengan variabel penelitian, berdasarkan pandangan para ahli yang telah dibahas sebelumnya, penjelasan rinci mengenai definisi konseptual ini disajikan sebagai berikut:

3.4.1 Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja guru. Berdasarkan teori Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator berkaitan dengan isi pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi, sedangkan faktor hygiene berhubungan dengan lingkungan kerja yang berfungsi mencegah ketidakpuasan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kondisi kerja yang

baik, tetapi juga oleh adanya kesempatan berkembang dan pencapaian dalam pekerjaan (Herzberg, 1965).

3.4.2 Variabel Bebas

3.4.2.1 Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin dalam membantu individu atau kelompok menghadapi tantangan yang kompleks melalui proses perubahan dan pembelajaran bersama. Pemimpin tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga mendorong anggota untuk beradaptasi dan menemukan solusi secara mandiri. Dengan demikian, inti dari teori ini adalah bagaimana kepemimpinan mampu menggerakkan perubahan yang berkelanjutan dalam situasi yang dinamis (Heifetz et al., 2009).

3.4.2.2 Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Berdasarkan teori Scott dan Bruce, pengambilan keputusan dipengaruhi oleh gaya individu yang berbeda-beda dalam merespons suatu masalah. Setiap orang memiliki kecenderungan tertentu, seperti rasional, intuitif, spontan, dependent, atau avoidance dalam menentukan pilihan. Oleh karena itu, inti dari teori ini adalah keputusan tidak hanya ditentukan oleh situasi, tetapi juga oleh karakteristik dan gaya pribadi dalam mengambil keputusan (Scott & Bruce, 1995a).

3.4.2.3 Iklim Sekolah

Iklim sekolah merupakan kualitas kehidupan di sekolah yang dirasakan oleh seluruh warga sekolah, yang tercermin dari aspek keamanan, hubungan sosial, proses pembelajaran, serta kondisi lingkungan. Dengan demikian, inti dari konsep ini ialah bagaimana suasana dan pengalaman di sekolah dapat memengaruhi kenyamanan, keterlibatan, dan keberhasilan seluruh warga sekolah (Fisher et al., 2020).

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dalam penelitian ini merujuk pada penjabaran secara praktis mengenai keterkaitan langsung antara variabel-variabel yang digunakan. Secara lebih rinci, definisi operasional dijelaskan sebagai berikut:

3.5.1 Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru adalah nilai keseluruhan yang didapat dari kuesioner kepuasan kerja guru yang meliputi lima indikator, yaitu: pekerjaan itu sendiri (*job itself*), imbalan (*pay*), kesempatan promosi (*promotion*), supervise (*supervision*), dan rekan kerja (*co-workers*).

3.5.2 Variabel Bebas

3.5.2.1 Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif adalah nilai keseluruhan yang didapat dari kuesioner kepemimpinan adaptif yang meliputi empat indikator, yaitu fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan, kemampuan mengelola perubahan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi yang efektif.

3.5.2.2 Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Pengambilan keputusan kepala sekolah adalah nilai keseluruhan yang didapat dari kuesioner pengambilan keputusan kepala sekolah yang meliputi lima indikator, yaitu: *rasional* (berbasis logika), *intuitif* (berdasarkan perasaan), *dependent* (ketergantungan pada orang lain), *avoidance* (menghindar), dan *spontaneous* (spontan).

3.5.2.3 Iklim Sekolah

Iklim sekolah adalah nilai keseluruhan yang didapat dari kuesioner iklim sekolah yang meliputi empat indikator, yaitu *safety*, *relationship*, *teaching and learning*, dan *environmental structural*.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), N (Netral), TS (Tidak Setuju), dan STS (Sangat Tidak Setuju).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner atau angket, yaitu metode pengumpulan data dengan memberikan serangkaian pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab sesuai dengan permintaan

peneliti (Daruhadi & Sopiati, 2024). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Angket ini bertujuan untuk memperoleh data terkait kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kepuasan kerja guru menggunakan skala likert.

Skala likert merupakan instrumen pengukuran yang digunakan untuk menilai sikap, pandangan, atau persepsi individu terhadap suatu pernyataan (Nugroho & Mawardi, 2021). Dalam penggunaannya, responden diminta menyatakan sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert

Penilaian	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Awaludin et al. (2023)

3.7 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi dalam instrumen ini terdiri dari variabel kepuasan kerja guru, kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah. Yang dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sub Indikator	No. Soal	
1	Kepuasan Kerja (Herzberg, 1965)	Pekerjaan itu sendiri (<i>job itself</i>)	Variasi tugas dan otonomi	1,2	
			Tantangan dan signifikansi tugas	3,4	
			Identitas tugas dan umpan balik	5,6	
		Imbalan (<i>pay</i>)		Kesesuaian gaji dengan beban kerja dan tanggung jawab	7,8
				Keteraturan dan keterbukaan	9,10
		Kesempatan promosi (<i>promotion</i>)		Keadilan Prosedur Promosi	11,12
				Ketersediaan peluang promosi	13,14
				Keseimbangan pengembangan karir	15,16
		Supervisi (<i>supervision</i>)		Dukungan dan bantuan profesional	17,18

No.	Variabel	Indikator	Sub Indikator	No. Soal		
			Keadilan dan konsistensi evaluasi	19,20		
		Rekan kerja (<i>co-workers</i>)	Hubungan sosial dan interaksi personal	21,22		
			Keterbukaan komunikasi dan penghargaan	23,24		
2	Kepemimpinan adaptif (Heifetz et al., 2009)	Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan	Penyesuaian gaya komunikasi	1,2		
			Adaptasi proses pengambilan keputusan	3,4		
		Kemampuan mengelola perubahan	Komunikasi visi perubahan	5,6		
			Keterlibatan dan pemberdayaan guru	7,8		
			Penanganan resistensi dan konflik	9,10		
		Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	Konsultasi dan partisipasi formal	11,12		
			Pemberdayaan dan pendelegasian	13,14		
		Komunikasi yang efektif	Kejelasan dan transparansi pesan	15,16		
			Mendengarkan aktif dan empati	17,18		
			Ketersediaan saluran komunikasi timbal balik	19,20		
		3	Pengambilan keputusan (Scott & Bruce, 1995a)	<i>Rasional</i> (berbasis logika)	Pengumpulan dan analisis informasi	1,2
					Evaluasi alternatif secara objektif	3,4
Konsistensi dan kelayakan	5,6					
<i>Intuitif</i> (berdasarkan perasaan)	Kecepatan dan insting dalam menilai			7,8		
	Penggunaan pengalaman masa lalu			9,10		
<i>Spontaneous</i> (spontan)	Respon cepat terhadap situasi mendesak			11,12		
	Ketergantungan pada aksi daripada analisis			13,14		
<i>Dependent</i> (ketergantungan pada orang lain)	Ketergantungan pada persetujuan atasan/pihak luar			15,16		
	Ketergantungan pada pendapat kelompok inti			17,18		
	Pencarian nasihat yang berlebihan			19,20		
<i>Avoidance</i> (menghindar)	Penundaan dan penangguhan keputusan			21,22		
	Kurangnya inisiatif dan pasif			23,24		
4	<i>Iklim sekolah</i> (Cohen et al., 2009)			<i>Safety</i>	Keamanan fisik dan prosedural	1,2
					Keamanan psikologis dan sosial	3,4
				<i>Relationship</i>	Kohesi dan kepedulian antar staf	5,6

No.	Variabel	Indikator	Sub Indikator	No. Soal
			Kualitas interaksi guru-siswa dan guru-manajemen	7,8
		<i>Teaching and learning</i>	Harapan dan standar akademik yang tinggi	9,10
			Ketersediaan dan akses sumber daya	11,12
			Fokus pada pengembangan profesional berkelanjutan	13,14
		<i>Environmental structural</i>	Kejelasan aturan dan prosedur	15,16
			Keteraturan dan disiplin lingkungan	17,18
			Kondisi fisik dan tata ruang sekolah	19,20

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data sampel yang telah ditetapkan perlu diuji terlebih dahulu. Disarankan untuk menguji instrumen pada setidaknya 30 perwakilan dari populasi, dengan tujuan melakukan survey awal serta mengembangkan skala pengukuran (Ramdhan, 2021).

Terdapat beberapa kriteria instrumen yang dapat digunakan dalam penelitian serta mampu mengungkapkan data yang diharapkan. Beni et al. (2020) menjelaskan bahwa karakteristik kuesioner yang harus memenuhi dua kriteria utama, yaitu validitas dan reliabilitas.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

3.8.1 Uji Validitas Instrumen

Validitas merujuk pada sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur target yang ditetapkan. Dalam menilai validitas, fokus diberikan pada isi dan kegunaan instrumen. Pengujian validitas bertujuan untuk menilai ketepatan suatu tes dalam menjalankan fungsinya, yaitu apakah alat ukur yang dirancang menilai ketepatan suatu tes dalam menjalankan fungsinya, yaitu apakah alat ukur yang dirancang benar-benar dapat mengukur aspek yang seharusnya diukur (Darma, 2021). Alat ukur yang dimaksud disini merupakan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Suatu kuesioner akan dikatakan valid apabila pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Validitas adalah indikator yang menggambarkan sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya atau dianggap sah (Anggriani & Wagini, 2024). Untuk menguji validitas alat ukur, pertama-tama dilakukan penentuan nilai korelasi antara setiap alat ukur dengan keseluruhan instrumen. Hal ini dilakukan dengan mengorelasikan setiap alat ukur terhadap skor total, yaitu hasil penjumlahan dari seluruh skor item dalam instrumen tersebut. Perhitungan validitas suatu alat ukur atau instrumen harus menunjukkan tingkat validitas yang tinggi. Adapun validitas instrumen yang digunakan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan rumus *Product Moment* dari *Pearson* (Pramuaji & Loekmono, 2018). Adapun rumus yang dimaksud ialah sebagai berikut.

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r : koefisien korelasi
- N : jumlah koresponden
- X : skor butir
- Y : skor total

Nilai r yang diperoleh dari perhitungan menggunakan rumus tersebut kemudian dibandingkan dengan tabel r kritis *Product Moment*. Instrumen dinyatakan valid jika $r^{\text{hitung}} > r^{\text{tabel}}$ pada taraf signifikansi 0,05. Sebaliknya, jika $r^{\text{hitung}} < r^{\text{tabel}}$ pada taraf signifikansi 0,05, maka instrumen dianggap tidak valid (Arikunto, 2010). Sebelum instrument penelitian digunakan, instrument yang telah disusun terlebih dahulu dilakukan uji validitas untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan benar-benar mampu mengukur variabel yang diteliti. Proses validasi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kelayakan dan keakuratan instrument, sehingga data yang diperoleh nantinya dapat dipercaya. Hasil dari uji validitas ini kemudian disajikan dalam bentuk tabel untuk memudahkan dalam melihat butir-butir pernyataan yang dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian. Adapun hasil uji validitas instrument penelitian disajikan pada tabel berikut.

3.8.1.1 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Guru (Y)

Hasil pengujian validitas kepuasan kerja guru tertera pada Tabel 3.4

Tabel 3.4 Uji Validitas Kepuasan Kerja Guru (Y)

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,727	0,361	Valid
2	0,514		Valid
3	0,608		Valid
4	0,364		Valid
5	0,714		Valid
6	0,719		Valid
7	0,347		Tidak Valid
8	0,339		Tidak Valid
9	0,341		Tidak Valid
10	0,539		Valid
11	0,444		Valid
12	0,569		Valid
13	0,513		Valid
14	0,483		Valid
15	0,646		Valid
16	0,606		Valid
17	0,745		Valid
18	0,560		Valid
19	0,638		Valid
20	0,806		Valid
21	0,481		Valid
22	0,533		Valid
23	0,617		Valid
24	0,472		Valid

Berdasarkan data pada tabel 3.4, diperoleh hasil bahwa sebanyak 21 butir pernyataan dinyatakan valid, sedangkan 3 butir pernyataan dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu ketiga butir pernyataan tersebut dieliminasi dan tidak digunakan untuk pengambilan data.

3.8.1.2 Uji Validitas Kepemimpinan Adaptif (X1)

Hasil pengujian validitas kepemimpinan adaptif tertera pada tabel 3.5

Tabel 3.5 Uji Validitas Kepemimpinan Adaptif

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,518	0,361	Valid
2	0,721		Valid
3	0,565		Valid
4	0,412		Valid
5	0,639		Valid
6	0,664		Valid
7	0,833		Valid

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
8	0,627		Valid
9	0,823		Valid
10	0,775		Valid
11	0,541		Valid
12	0,634		Valid
13	0,649		Valid
14	0,551		Valid
15	0,706		Valid
16	0,805		Valid
17	0,798		Valid
18	0,689		Valid
19	0,665		Valid
20	0,598		Valid

Berdasarkan data pada tabel 3.5, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid, sehingga seluruh butir pernyataan layak digunakan untuk pengambilan data.

3.8.1.3 Uji Validitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (X2)

Hasil pengujian validitas pengambilan keputusan kepala sekolah tertera pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Uji Validitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,291		Tidak Valid
2	0,391		Valid
3	0,419		Valid
4	0,571		Valid
5	0,521		Valid
6	0,730		Valid
7	0,593		Valid
8	0,439		Valid
9	0,677		Valid
10	0,690		Valid
11	0,839		Valid
12	0,646		Valid
13	0,830	0,361	Valid
14	0,729		Valid
15	0,539		Valid
16	0,612		Valid
17	0,599		Valid
18	0,503		Valid
19	0,688		Valid
20	0,750		Valid
21	0,763		Valid
22	0,650		Valid
23	0,658		Valid
24	0,500		Valid

Berdasarkan data pada tabel 3.6 diperoleh sebanyak 23 butir pernyataan dinyatakan valid, sedangkan 1 butir pernyataan dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, satu butir pernyataan tersebut dieliminasi dan tidak digunakan untuk pengambilan data.

3.8.1.4 Uji Validitas Iklim Sekolah (X3)

Hasil pengujian validitas iklim sekolah tertera pada Tabel 3.7

Tabel 3.7 Uji Validitas Iklim Sekolah

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,698	0,361	Valid
2	0,566		Valid
3	0,649		Valid
4	0,384		Valid
5	0,500		Valid
6	0,739		Valid
7	0,633		Valid
8	0,698		Valid
9	0,566		Valid
10	0,649		Valid
11	0,377		Valid
12	0,485		Valid
13	0,521		Valid
14	0,727		Valid
15	0,594		Valid
16	0,480		Valid
17	0,462		Valid
18	0,690		Valid
19	0,522		Valid
20	0,448		Valid

Berdasarkan data pada tabel 3.7, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid, sehingga seluruh butir pernyataan layak digunakan untuk pengambilan data.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan sejauh mana konsistensi hasil dari instrumen yang digunakan (Saputri & Larasati, 2023). Pengujian reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Teknik ini digunakan untuk instrument yang memiliki lebih dari satu

jawaban, seperti instrument berbentuk essay, angket, atau kuesioner (Tugiman et al., 2022). Adapun rumus koefisien *Cronbach Alpha* sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k - 1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

dimana,

k = koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha*

$\sum s_i^2$ = jumlah item soal

s_t^2 = jumlah varians skor tiap item

Suatu alat ukur dianggap reliable jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0,05. Sebaliknya, apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka alat ukur tersebut tidak dapat dikatakan reliable.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 27 dengan kriteria jika nilai cronbach alpha $> 0,361$. Hasil perhitungan reliabel akan dilakukan pada tahap selanjutnya.

Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar <i>Alpha</i>	Keterangan
1	Kepuasan Kerja Guru	0,907	0,361	Reliabel
2	Kepemimpinan Adaptif	0,931		Reliabel
3	Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	0,919		Reliabel
4	Iklim Sekolah	0,878		Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS27

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 3.8, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas. Setelah instrumen dinyatakan layak digunakan, tahap selanjutnya adalah melakukan uji prasyarat analisis terhadap data yang telah dikumpulkan menggunakan instrumen tersebut.

3.9 Uji Prasyarat Analisis Data

3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian ini dilakukan terhadap seluruh variabel dalam penelitian, yaitu kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

Pengujian normalitas dilakukan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov*, dimana kriteria penilaiannya adalah jika nilai *Asymp. Sig* > 0,05, maka data dianggap mengikuti distribusi normal. Sedangkan jika nilai *Sig* < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal (Pramono et al., 2021).

Adapun hipotesis yang diuji adalah:

H_0 : sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

H_1 : sampel tidak berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Kriteria uji H_0 diterima apabila nilai *Asymptotic Significance* dari uji *Kolmogorov-Smirnov* lebih dari 0,05 yang berarti data berdistribusi normal.

3.9.2 Uji Heteroskedastitas

Uji Heteroskedastitas merupakan salah satu bagian dari pengujian asumsi klasik yang perlu dipenuhi dalam analisis regresi. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidakwajaran atau tidak. Ketidakwajaran ini biasanya muncul ketika model regresi mengalami masalah dengan ketidak konsistenan varians dari residual (Arikunto, 2010).

Uji heteroskedastitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser, yaitu dengan melakukan regresi antara variabel bebas dan nilai absolut dari residual. Residual itu sendiri merupakan selisih antara nilai sebenarnya dari Y dan nilai prediksi Y, sedangkan absolut residual berarti nilai tersebut diubah menjadi nilai mutlak (selalu positif). Jika hasil uji menunjukkan bahwa nilai signifikansi (*Sig.*) antara variabel bebas dan absolut residual > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastitas dalam model regresi dan H_0 diterima (Mardiatmoko, 2020).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H_0 : sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H_1 : sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Kriteria pengujian jika nilai Sig. < 0,05, maka terdapat gejala heteroskedastitas, dan H_1 diterima.

3.9.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan bertujuan untuk melihat apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi tinggi diantara variabel-variabel bebas. Jika variabel-variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak bersifat independen secara statistik, karena nilai korelasinya tidak sama dengan nol (Meidiawati & Mildawati, 2016).

Kriteria yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

H_0 : tidak ada hubungan yang kuat antar variabel bebas

H_1 : terdapat hubungan yang kuat antar variabel bebas

Keputusan tersebut diambil dengan melihat nilai tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*):

Jika VIF < 10 dan Tolerance > 0,01, maka tidak terdapat multikolinearitas

Jika VIF > 10 atau Tolerance < 0,01, maka terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

3.9.4 Uji Linieritas

Tujuan dari uji linearitas adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear antara variabel bebas dan variabel terikat. Hubungan linear sendiri berarti hubungan yang membentuk pola lurus atau teratur, seperti garis landau.

Umumnya, pengujian linearitas digunakan sebagai salah satu syarat sebelum melakukan analisis data dengan regresi linear sederhana maupun regresi linear berganda (Nasar et al., 2024).

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *tes for linearity* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Adapun hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

H_0 : tidak terdapat hubungan linear yang signifikan antara tiga variabel independen dan satu variabel dependen

H_1 : terdapat hubungan linear yang signifikan antara tiga variabel independen dan satu variabel dependen

Adapun kriterianya sebagai berikut:

H_0 diterima jika nilai signifikansi linearitas pada tabel ANOVA $> 0,05$, yang berarti tidak ada hubungan linear

H_1 diterima jika nilai signifikansi linearitas $< 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bersifat linear secara signifikan

3.10 Teknik Analisis Data

3.10.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi adalah teknik statistik yang digunakan untuk mengukur sejauh mana hubungan antara variabel-variabel yang ada. Jenis analisis regresi yang paling dasar dan umum digunakan adalah regresi linier sederhana (Almumtazah et al., 2021). Regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama, kedua, dan ketiga. Metode ini digunakan untuk melihat hubungan atau pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat (Arikunto, 2010).

Regresi linier juga termasuk salah satu metode analisis deret waktu (*time series*) berbasis angka, dimana waktu menjadi faktor utama untuk membuat prediksi (Sipayung et al., 2024). Persamaan dasar dari metode regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

dimana,

Y : nilai yang diprediksi (variabel terikat)

a : harga Y ketika X = 0 (harga konstan)

b : koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

X : nilai variabel bebas

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

3.10.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan model regresi linear yang mengaitkan dari 1 variabel independen (Prasmono & Ahdika, 2023). Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen (kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja guru) baik secara parsial maupun simultan. Hasil dari analisis ini akan menentukan apakah ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun rumus dari persamaan regresi ganda sebagai berikut (Sulistiyono & Sulistiyowati, 2017):

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

dimana,

Y : variabel kepuasan kerja guru

a : konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: koefisien regresi yang dicari (variabel bebas)

X_1 : variabel kepemimpinan adaptif

X_2 : variabel pengambilan keputusan kepala sekolah

X_3 : variabel iklim sekolah

Dalam analisis regresi, variabel terikat sering disebut sebagai variabel respons, sedangkan variabel bebas dikenal sebagai variabel prediktor. Variabel bebas merupakan suatu nilai yang dapat ditentukan berdasarkan definisi yang diinginkan, sementara variabel terikat adalah nilai yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang menyertainya (Wibisono et al., 2019).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- 1) Kepemimpinan adaptif kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Kepala sekolah yang mampu beradaptasi dengan perubahan, memahami kebutuhan guru, serta responsif terhadap tantangan lingkungan pendidikan terbukti dapat menciptakan rasa aman, dihargai, dan termotivasi bagi guru. Kondisi tersebut mendorong meningkatkannya kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
- 2) Pengambilan keputusan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Keputusan yang diambil secara rasional, partisipatif, dan transparan mampu meningkatkan kepercayaan guru terhadap kepemimpinan sekolah. Guru merasa dilibatkan dan diperlakukan secara adil, sehingga berdampak positif terhadap kenyamanan kerja, komitmen, dan kepuasan kerja guru di lingkungan sekolah.
- 3) Iklim sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Iklim sekolah yang kondusif, ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta dukungan organisasi yang memadai, dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Lingkungan sekolah yang positif mendorong guru untuk bekerja secara optimal dan merasa puas terhadap pekerjaannya.
- 4) Kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja guru perlu dilakukan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, pengambilan keputusan yang tepat, serta penciptaan iklim sekolah yang positif dan berkelanjutan.

5.2 Saran

Beberapa saran yang diajukan dari hasil penelitian ini ditunjukkan kepada:

1) Dinas Pendidikan

Pemerintah Kota Bandar Lampung khususnya Dinas Pendidikan diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan peningkatan mutu pendidikan, khususnya terkait penguatan kepemimpinan kepala sekolah. Program pelatihan dan pengembangan kepala sekolah perlu diarahkan pada peningkatan kepemimpinan adaptif, kemampuan pengambilan keputusan, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Selain itu, Dinas Pendidikan juga perlu melakukan pembinaan dan pengawasan secara berkelanjutan agar kebijakan yang diterapkan dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja guru.

2) Kepala Sekolah

Kepala sekolah disarankan untuk menerapkan kepemimpinan adaptif dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan sekolah. Kepala sekolah perlu mengambil keputusan secara bijaksana, partisipatif, dan transparan, serta melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan mampu menciptakan iklim sekolah yang nyaman, harmonis, dan mendukung kerja sama, sehingga guru merasa dihargai dan puas dalam menjalankan tugasnya.

3) Pendidik

Guru diharapkan dapat berperan aktif dalam mendukung terciptanya iklim sekolah yang positif melalui kerja sama yang baik, komunikasi yang efektif, serta sikap yang profesional dalam menjalankan tugas. Guru juga diharapkan dapat menyampaikan aspirasi dan masukan secara konstruktif kepada kepala sekolah, sehingga proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan lebih baik dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja bersama.

4) Peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, beban kerja, atau kesejahteraan guru. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menggunakan pendekatan

kualitatif atau metode campuran agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Penelitian juga dapat dilakukan pada jenjang pendidikan atau wilayah yang berbeda untuk memperluas generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrori, M., & Muali, C. (2020). Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui peran kepemimpinan kepala sekolah. *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 1-16.
- Adam, F., & Kurniady, D. A. (2019). Model of analytical decision-making styles of the state senior high school principals in West Java. 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018),
- Affandi, M., Mahmud, M. E., & Kusasi, M. (2022). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 7(2), 195-212. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20429>
- Afifah, S. N., Qomariyah, S., Neneng, N., Erviana, R., & Rizki, N. J. (2024). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Sukabumi. *Mutiara: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 2(4), 158-181. <https://doi.org/https://doi.org/10.59059/mutiara.v2i4.1478>
- Afmansyah, T. H., & Afriansyah, H. (2019). Kendala-kendala dalam pengambilan keputusan. *Journal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(9), 195-202. <https://doi.org/https://doi.org/org/10.31227/osf.io/xnz83>
- Aji, A., Qowaid, Q., & Faqihuddin, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan instruksional dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 2(2), 197-205.
- Almumtazah, N., Azizah, N., Putri, Y., & Novitasari, D. C. (2021). Prediksi jumlah mahasiswa baru menggunakan metode regresi linier sederhana. *Jurnal Ilmiah Matematika Dan Terapan*, 18(1), 31-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.22487/2540766X.2021.v18.i1.15465>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Anggriani, T. D., & Wagini, W. (2024). The effect of product quality and service quality on customer satisfaction at heri manna photocopy shop, south bengkulu regency. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*, 3(2), 167-176-167-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.37676/jambd.v3i2.6315>
- Arikunto, S. (2010). *Metode penelitian* (Vol. 173). Jakarta: Rineka Cipta.
- Arsil, A., Yantoro, Y., & Sari, R. (2018). Analisis iklim sekolah dalam mendukung proses pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal Gentala Pendidikan Dasar*, 3(1), 39-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/gentala.v3i1.6753>
- Awaludin, M., Mantik, H., & Fadillah, F. (2023). Penerapan metode servqual pada skala likert untuk mendapatkan kualitas pelayanan kepuasan pelanggan. *JSI Universitas Suryadarma*, 10(1), 89-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.35968/jsi.v10i1.990>
- Azhari, M. T., Al Fajri Bahri, M. P., Asrul, M. S., & Rafida, T. (2023). *Metode penelitian kuantitatif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Beni, K. N., Nursalam, N., & Hasinuddin, M. (2020). Uji validitas dan reliabilitas leadership behavior inventory, personal mastery questionnaire dan kuesioner kinerja perawat di rumah sakit. *Jurnal Penelitian Kesehatan" SUARA FORIKES"*, 11(3), 313-318. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33846/sf11318>

- Bhoki, H. (2023). Pengaruh gaji dan kepuasan kerja terhadap produktivitas guru sekolah dasar di Kecamatan Lewolema. *Jurnal Reinha*, 14(1), 48-59.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56358/ejr.v14i1.225>
- Božović, S. G., Stojanović, T. M., & Simić, M. M. (2024). The connection between school and class climate. *Science International Journal*, 3(1), 157-161.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35120/sciencej0301157b>
- Budi, Y. A., & Nisa Rachmah, N. (2017). *Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen pada guru perempuan* Universitas Muhammadiyah Surakarta].
- Cahyo, I. D. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sma di kecamatan tanjung priok. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 5(1), 1-12.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: research, policy, practice, and teacher education. *Teachers college record*, 111(1), 180-213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/016146810911100108>
- Darma, A., & Banurea, O. K. (2019). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen perubahan di lembaga pendidikan. *Benchmarking*, 3(1), 1-18.
- Darma, B. (2021). *Statistika penelitian menggunakan SPSS (Uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji t, uji F, R2)*. Guepedia.
- Darmawan, D., Issalillah, F., Retnowati, E., & Mataputun, D. R. (2021). Peranan lingkungan sekolah dan kemampuan berkomunikasi guru terhadap motivasi belajar siswa. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 11-23.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29407/jsp.v4i1.13>
- Daruhadi, G., & Sopiati, P. (2024). Pengumpulan data penelitian. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 5423-5443.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56799/jceki.v3i5.5181>
- Dasor, Y. W. (2024). Analisis kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, 8(1), 39-47.
- Dodent, R. R., Mawardi, M., & Ismanto, B. (2022). Iklim sekolah positif dan kondusif berbasis penguatan nilai cinta kasih. *Mimbar Ilmu*, 27(1), 90-98.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23887/mi.v27i1.46056>
- Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024a). Implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah untuk keberhasilan di era disrupsi. *Journal of Education Research*, 5(2), 2239-2246.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1139>
- Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024b). Implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah untuk keberhasilan di era disrupsi. *Journal of Education Research*, 5(2), 2239-2246.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1139>
- Fadil, K., Amran, A., & Alfaien, N. I. (2023). Peningkatan kualitas pendidikan dasar melalui implementasi kurikulum merdeka belajar dalam mewujudkan sustainable developments goal's. *Attadib: Journal of Elementary Education*, 7(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.32507/attadib.v7i2.1944>
- Fauzi, T., Andriani, Y., & Hendro, O. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru serta dampaknya dalam pengambilan keputusan di SMA dan SMK Muhammadiyah Kota Palembang. *MOTIVASI*, 5(1), 785-796. <https://doi.org/https://doi.org/10.32502/mti.v5i1.2475>
- Firmina, F., Radiana, U., & Wicaksono, L. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di SMP Negeri 1 Menjalin. *VOX EDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 16(1), 189-196.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31932/ve.v16i1.4309>
- Fisher, A. E., Fisher, S., Arsenault, C., Jacob, R., & Barnes-Najor, J. (2020). The moderating role of ethnic identity on the relationship between school climate and

- self-esteem for African American adolescents. *School Psychology Review*, 49(3), 291-305. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/2372966X.2020.1760690>
- Fitriadi, Y., Susanto, R., & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai: peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekobistek*, 448-453. <https://doi.org/https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Gaol, N. T. L., & Siburian, P. (2018). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 66-73.
- Gunawan, I. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi guru sekolah dasar negeri kecamatan kras kabupaten kediri. *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar dan Pembelajaran*, 5(01).
- Hanafi, I. (2018). Gaya pengambilan keputusan kepala sekolah dasar ditinjau rasional dan intuitif. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 1(1), 76-82.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, 18(4). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x>
- Hidayat, M., & Galib, M. (2022). Pengaruh perilaku adaptif dan budaya organisasi pada perusahaan keluarga terhadap kepuasan kerja karyawan melalui suksesi kepemimpinan sebagai variabel intervening. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 19(2), 120-131. <https://doi.org/https://doi.org/10.37476/akmen.v19i2.2998>
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi kerja, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja guru pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189-206. <https://doi.org/https://doi.org/10.38043/jmb.v17i2.2363>
- Ideswal, I., Yahya, Y., & Alkadri, H. (2020). Kontribusi iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 4(2), 460-466. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i2.381>
- Indrian, E., Mulyana, H. D., & Abdullah, Y. (2023). Pengaruh burnout dan work life balance terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja: survey pada perawat RS Prasetya Bunda di Tasikmalaya. *Journal Intelektual*, 2(1), 27-37.
- Jailani, M. S. (2023). Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah pendidikan pada pendekatan kualitatif dan kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Jakaria, Y. (2020). Integrasi nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Good Governance*. <https://doi.org/https://doi.org/10.32834/gg.v16i2.203>
- Juhji, J. (2020). Kepemimpinan: sebuah kajian literatur. *Jurnal At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172-186. <https://doi.org/https://doi.org/10.37758/jat.v3i2.219>
- Kaharu, D., & Budiarti, A. (2016). Pengaruh gaya hidup, promosi, dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian pada cosmic. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.30737/ekonika.v1i2.13>
- Kozlowski, S. W., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2008). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 147-190). Routledge.
- Lahindah, L. (2015). Proses pengambilan keputusan strategik pada usaha kecil menengah: sebuah kajian literatur. *Finance Accounting Jurnal*, 4(01).
- Maharani, A. F., Fawaz, D. M., Kusumasari, I. R., & Nugroho, R. H. (2024). Analisis model pengambilan keputusan pendekatan rasional dan normatif. *Jurnal*

- Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 8-8.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.534>
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya uji asumsi klasik pada analisis regresi linier berganda (studi kasus penyusunan persamaan allometrik kenari muda [*canarium indicum* L.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333-342. <https://doi.org/https://doi.org/10.30598/barekengvol14iss3pp333-342>
- Meidiawati, K., & Mildawati, T. (2016). Pengaruh size, growth, profitabilitas, struktur modal, kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(2).
- Meiza, C. (2016). Perbedaan kebahagiaan pada guru berstatus PNS dan honorer. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*, 9(2), 97461.
- Mohune, P., & Tola, B. (2019). Proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan. *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 111-127.
- Muhtadi, M. A., Murthada, M., & Bunyamin, I. A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja guru dan kebijakan sekolah terhadap peningkatan efektivitas manajemen pendidikan di sekolah menengah pertama di Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(11), 681-691.
- Murtiningsih, M., & Lian, B. (2017). Proses pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru SMP. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 87-96.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmksp.v2i1.1156>
- Musa, H., & Yuliza, Y. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 13(2), 84-91.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jiegmk.v13i2.2544>
- Muspawi, M., & Robi'ah, H. (2020). Realisasi kinerja tenaga administrasi sekolah dalam peningkatan pelayanan. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 232-239.
- Nasar, A., Saputra, D. H., Arkaan, M. R., Ferlyando, M. B., Andriansyah, M. T., & Pangestu, P. D. (2024). Uji prasyarat analisis. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(6), 786-799.
- Niam, S., Yuliejantiningih, Y., & Miyono, N. (2020). Pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru sd di kecamatan dempet kabupaten demak. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8111>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice seven edition*. SAGE.
- Novrizal, N., Supraha, W., & Tamam, A. M. (2024). Konsep kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah (studi kasus: MTs. Darul Ihya Ciomas). *Jurnal Kajian Islam Modern*, 11(01), 29-37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56406/jkim.v11i01.433>
- Nufus, E. A. B., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2024). Strategi dan pendekatan kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 6(2), 183-200.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15642/japi.2024.6.2.185-202>
- Nugraha, M. F. (2019). Iklim organisasi dan kepuasan kerja guru di sekolah Singosari Delitua. *Jurnal Diversita*, 5(1), 19-23.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31289/diversita.v5i1.2402>
- Nugroho, A. S., & Mawardi, M. (2021). Pengembangan instrumen penilaian sikap tanggungjawab dalam pembelajaran tematik di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(2), 808-817. <https://doi.org/https://www.neliti.com/journals/jurnal-basicedu>
- Pasolong, H. (2023). Teori Pengambilan Keputusan. In: Penerbit Alfabeta.

- Pertiwi, G. R., & Jailani, M. S. (2023). Jenis jenis penelitian ilmiah kependidikan. *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial Humaniora*, 1(1), 41-52.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.59>
- Pitriyanti, D., & Harsasto, P. (2019). Kepemimpinan Ridwan Kamil di Kota Bandung tahun 2013-2018: kajian inovasi kebijakan kepemimpinan adaptif. *Journal of Politic Government Studies*, 8(02), 101-110.
- Pramono, A., Tama, T. J. L. g., & Waluyo, T. (2021). Analisis arus tiga fasa daya 197 KVA dengan menggunakan metode uji normalitas kolmogorov-smirnov. *Jurnal RESISTOR*, 4(2), 213-216.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31598/jurnalresistor.v4i2.696>
- Pramuaji, K. A., & Loekmono, L. (2018). Uji validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian: questionnaire emphaty. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 9(2), 74-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jibk.v9i2.18009>
- Prasmono, A. S. P., & Ahdika, A. (2023). Analisis regresi berganda pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja fisik preservasi jalan dan jembatan di provinsi sumatera selatan: analisis regresi berganda. *Emerging Statistics Data Science Journal*, 1(1), 47-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/esds.vol1.iss.1.art6>
- Purwanto, A. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science Technology*, 29(03), 5495-5503.
- Putri, M., Anindita, P., & Safa, N. N. (2024). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di lingkungan kantor. *Komunika: Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 2(1), 92-105. <https://doi.org/https://doi.org/10.70437/komunika.v2i1.895>
- Putri, N. K. A., & Indriyanti, A. D. (2021). Penerapan PIECES framework sebagai evaluasi tingkat kepuasan mahasiswa terhadap penggunaan sistem informasi akademik terpadu (SIKADU) pada universitas negeri surabaya. *Journal of Emerging Information System Business Intelligence*, 2(2), 78-84.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jeisbi.v2i2.39730>
- Rafsanjani, A., Amelia, A., Maulidayani, M., Anggraini, A., & Tanjung, L. A. (2024). Pendekatan sistem dalam meningkatkan pendidikan untuk membangun mutu kualitas pendidikan di SMP Swasta Pahlawan Nasional. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(1), 168-181.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jubpi.v2i1.2498>
- Ramadhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Ridho, A., & Chaniago, N. S. (2024). Peran manajerial kepala sekolah dalam mengelola konflik di Sekolah MTS Hubbul Wathon. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(02).
<https://doi.org/https://doi.org/10.30868/im.v7i02.7175>
- Rusmawati, V. (2013). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan disiplin kerja guru pada SDN 018 Balikpapan. *Jurnal Administrasi Negara*, 1(2), 1-19.
- Saputra, A. Y., & Apriadi, D. (2018). Rancang bangun aplikasi quick count pilkada berbasis sms gateway dengan metode simple random sampling (studi kasus kota lubuklinggau). *Journal Information System Development*, 3(1).
- Saputri, H. A. S., & Larasati, N. J. (2023). Analisis instrumen assesmen: validitas, reliabilitas, tingkat kesukaran dan daya beda butir soal *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 9(5), 2986-2995.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i5.2268>
- Sari, D. P., & Aima, M. H. (2024). *Kinerja guru: rekonstruksi literasi digital dan kepuasan kerja*. CV. Gita Lentera.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995a). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995b). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Sipayung, S. P., Siagian, N. A., & Ginting, A. K. B. (2024). Analisis Prediksi Jumlah Penerimaan Mahasiswa Baru Dengan Metode Regresi Linier Sederhana. Seminar Nasional Inovasi Sains Teknologi Informasi Komputer,
- Suartini, N., Jaya, I. G. A. I., Gayatri, N. N. E. T., Lestari, N. M. W., & Icahayati, K. (2024). Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru di SD Negeri 1 Alasangka menggunakan studi korelasional. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 5181-5192.
- Sukatin, S., Astuti, A., Rohmawati, A., Ananta, A., Aprianti, A., & As-Sodiq, I. (2022). Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(9), 1156-1167.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32670/ht.v1i9.2029>
- Sulistiyono, S., & Sulistiyowati, W. (2017). Production forecasting with multiple linear regression method. *PROZIMA*, 1(2), 82-89.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21070/prozima.v1i2.1350>
- Susanti, R. (2024). Analisis pengaruh kualitas sarana dan prasarana sekolah terhadap prestasi belajar siswa sekolah dasar. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(2), 5197-5201. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.27744>
- Suyusman, S., Hendro, O., & Asiati, D. I. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Serta Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Rantau Panjang Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 3(1), 89-109.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51877/mnjm.v3i1%20Juni.146>
- Syafitri, A., Sesmiarni, Z., & Devi, I. (2023). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru Di Smpn 2 Tigo Nagari Kabupaten Pasaman. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 11401-11410.
- Syahrizal, H., & Jailani, M. S. (2023). Jenis-jenis penelitian dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif. *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial Humaniora*, 1(1), 13-23.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.49>
- Syamsuddin, S. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan budaya di sekolah. *Al Asma: Journal of Islamic Education*, 2(1), 81-96.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24252/asma.v2i1.13360>
- Tugiman, T., Herman, H., & Yudhana, A. (2022). Uji validitas dan reliabilitas kuesioner model Utaut untuk evaluasi sistem pendaftaran online rumah sakit. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 9(2), 1621-1630.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35957/jatisi.v9i2.2227>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Wahyono, I. (2019). Mengembangkan iklim organisasi di sekolah dengan menggunakan model tagiuri. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 61-72.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i2.638>
- Wardana, I., Rusidah, S., & Wahyuni, N. (2017). Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan koperasi (sumber data mandiri) muara teweh kalimantan tengah. *Jurnal*

- Bisnis dan Pembangunan*, 6(2), 100-111.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.20527/jbp.v6i2.4748>
- Wibisono, A., Rofik, M., & Purwanto, E. (2019). Penerapan analisis regresi linier berganda dalam penyelesaian skripsi mahasiswa. *Jurnal ABDINUS: Jurnal Pengabdian Nusantara*, 3(1), 30-35.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29407/ja.v3i1.13512>
- Widayanti, W. K. P., & Kusman, A. (2023). Kepemimpinan adaptif yang relevan diterapkan dalam organisasi Tni Di era vuca: suatu tinjauan literatur. *Jurnal Elektrosista*, 10(2), 128-138.
- Yusoff, M. A. M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. (2020). Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11.
- Zaid, F. (2023). *Hubungan antara job insecurity dan dukungan organisasi dengan kepuasan kerja pada guru honorer sma di lampung utara UIN Raden Intan Lampung*].
- Zakariya, Y. F., Bjørkestøl, K., & Nilsen, H. K. (2020). Teacher job satisfaction across 38 countries and economies: An alignment optimization approach to a cross-cultural mean comparison. *International Journal of Educational Research*, 101, 101573.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101573>