

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA
ORGANISASI SUPORTIF TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH
ALIJAH SE-KECAMATAN GERUNG LOMBOK BARAT NTB**

TESIS

OLEH

SUDIRMAN

NIM: 16710003



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2018

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA
ORGANISASI SUPORTIF TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH
ALİYAH SE-KECAMATAN GERUNG LOMBOK BARAT NTB**

TESIS

Diajukan Kepada

Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang,
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memenuhi Beban Studi Dalam Menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Tahun Akademik 2017/2018

OLEH :

SUDIRMAN

16710003



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

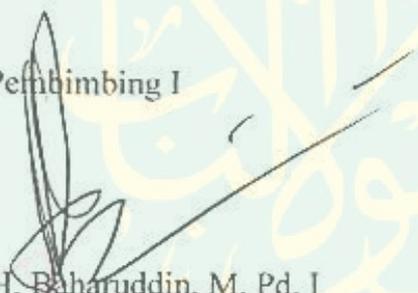
2018

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Nama : Sudirman
NIM : 16710003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

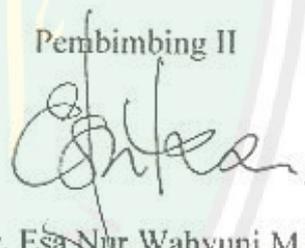
Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan seperlunya, Tesis dengan judul sebagaimana di atas disetujui untuk diajukan ke Sidang Ujian Tesis.

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd. I
NIP. 195612311983031032

Pembimbing II



Dr. Esa Nur Wahyuni M. Pd
NIP. 197203062008012010

Mengetahui :

Ketua Program Studi



Dr. H. Wahidmurni, M. Pd. AK
NIP: 19690303 200003 1 002

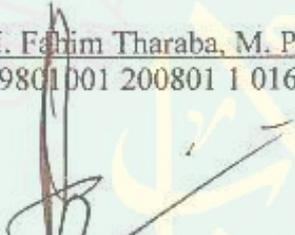
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN UJIAN TESIS

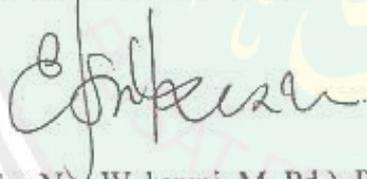
Tesis dengan judul: *“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB”* ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 09 Juli 2018.

Dewan Penguji,


(Prof. Dr. H. Asmaun Sahlan, M. Ag.), Penguji Utama
 NIP. 19521110-198303 1 004


(Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd.), Ketua
 NIP. 19801001 200801 1 016

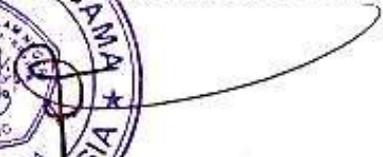

(Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd. I.), Pembimbing I
 NIP. 19561231 198303 1 032


(Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd.), Pembimbing II
 NIP. 19720306 200801 2 010

Megetahui

**Direktur Pascasarjana
 Universitas Islam Negeri Maulanan Malik Ibrahim**




Prof. Dr. K. Mulvadi, M.Pd. I.
 NIP. 19550717 198203 1 005

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SUDIRMAN

NIM : 16710003

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

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

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

Malang, 07 Juli 2018

Hormat saya,




Sudirman
16710003

MOTTO

وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا^ط وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ
وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْأَجْنَبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ
وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ^ق إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا

“Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. dan berbuat baiklah kepada dua orang Ibu-Bapak, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh dan teman sejawat, Ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri.”(QS. An Nisa’: 36.¹)

¹ Depag RI. *Alqur’an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Diponegoro, 2000), hlm. 84

Persembahan

Dengan penuh rasa syukur kehadiran Allah *Subhānahu Wa Ta`ālā*,

Tesis ini saya persembahkan untuk :

Bapak dan Ibuku tercinta, Bapak H. Adam dan Ibu Inaq Hamidah (Katrah) yang tiada henti-hentinya mendo'akan, mensupport, dan telah bersusah payah memperjuangkan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi sampai ke jenjang Pascasarjana.

Kakak dan Adik-adikku tersayang, Nur'asiah, Hakamah dan Leni Oktiviana yang selalu menjadi penyemangat bagi penulis.

Seluruh Keluarga Besar dari Keluarga Bapak maupun Keluarga Ibu yang tak mungkin bisa disebutkan satu persatu. yang banyak mensupport penulis, dari sejak awal studi sampai akhir masa studi penulis.

Seluruh Semeton juri Mahasiswa Pascasarjana yang berasal dari Lombok yang selalu mendorong penulis sehingga tugas akhir ini bisa terselesaikan.

Teman-teman MPI A angkatan 2016 yang banyak memberikan masukan-masukannya terhadap isi tesis yang diselesaikan oleh penulis ini.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahillâhirobbil ‘Âlamîn, segala puji hanya milik Allah SWT., Dzat Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Yang telah memberikan kekuatan serta kesempatan bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB”. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW., yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazâkumullâh ahsanul jaza’*, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M. Ag. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I. Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Wahidmurni, M. Pd. Ak. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, yang sangat sabar dan telaten membimbing dan mengayomi penulis selama studi.
4. Dr. Isti’anah Abubakar, M. Ag. Selaku sekretaris jurusan yang sangat sabar dan telaten membimbing dan mengayomi penulis selama studi.
5. Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd. I. Selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd. Selaku Pembimbing II yang juga telah sudi meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan koreksinya dalam penulisan tesis.

7. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
8. Kedua orang tua saya, ayahanda H. Adam dan ibunda Inaq Hamidah (Katrah), yang senantiasa memberikan kasih sayang terbaiknya, motivasi, dan yang paling utama adalah do'a yang tak pernah henti, sehingga menjadi dorongan bagi penulis dalam menyelesaikan studi.
9. Semua keluarga besar di Lombok, serta sahabat-sahabat FKML pascasarjana yang senantiasa mensupport, memberikan inspirasi dalam menjalani hidup, khususnya selama studi dan dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Teman-teman Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam kelas A angkatan 2016 yang telah memberikan banyak pengalaman berharga selama masa studi.

Permohonan maaf penulis haturkan kepada semua pihak apabila dalam proses mengikuti pendidikan dan penyelesaian tesis ini ditemukan kekurangan dan kesalahan. Pada akhirnya, penulis berdoa dengan penuh harap semoga apa yang ada dalam tesis ini bermanfaat bagi semua orang, Aamiinn.

Malang, 07 Juli 2018

Penulis,



Sudirman
16710003

ABSTRAK

Sudirman. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd. I. (II) Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Suportif, dan Kinerja Guru

Kepemimpinan kepala madrasah yang mampu memperhatikan situasional bawahan/guru yang dipimpin serta memperhatikan budaya organisasi suportif yang diterapkan guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB, (2) pengaruh budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB, (3) pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket yang terdiri dari variabel kepemimpinan situasional, budaya organisasi suportif, dan kinerja guru. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 120 orang. Sementara untuk uji hipotesis digunakan tehnik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan tehnik analisis regresi linier berganda (*multiple regression*).

Hasil analisis data membuktikan bahwa (1) ada pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-tes yang mempunyai besaran $0,000 < 0,05$, (2) ada pengaruh budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-tes yang mempunyai besaran $0,000 < 0,05$, (3) ada pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil uji F yang mempunyai besaran nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Adapun besaran pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru sebesar 53,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain kedua variabel tersebut sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil Uji Anova yang mempunyai besaran R Square sebesar 0,531.

Dengan demikian, kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif mempunyai andil yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja guru sehingga sudah menjadi keharusan bagi kepala madrasah dan guru untuk selalu memperhatikan dan meningkatkan kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif guna meningkatkan kinerja guru tanpa melupakan faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja guru.

ABSTRACT

Sudirman. 2018. *Effect of Situational Leadership and Cultural Organization Against Supportive Teacher Performance in Islamic of Senior High School Gerung Subdistrict of West Lombok NTB*. Thesis, Department of Islamic Education Management Graduate School in Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd. I. (II) Dr. Esa Nur Wahyu, M. Pd

Keywords: Situational Leadership, Supportive Organizational Culture and Teacher Performance

Leadership headmaster who are able to pay attention to situational subordinates/teacher-led and attention to supportive organizational culture that is applied in order to improve and enhance the performance of teachers. This study aims to explain: (1) the influence of situational leadership on teacher performance in Islamic of senior high school subdistrict of Gerung West Lombok NTB, (2) influence of organizational culture supportive on teacher performance in Islamic of senior high school subdistrict of Gerung West Lombok NTB, (3) the influence of situational leadership and organizational culture supportive of teacher performance in Islamic of Senior high school subdistrict of Gerung West Lombok NTB.

The design used in this research is to use a quantitative approach. Collecting data in this study using a questionnaire consisting of variable situational leadership, organizational culture supportive, and the performance of teachers. The number of respondents in this study is 120 people. While the technique used to test hypotheses path analysis (*pathanalysis*) using multiple linear regression analysis techniques (*multipleregression*).

The results of data analysis proves that (1) there is the influence of situational leadership on teacher performance described by the results of t-test significance values that have massive $0.000 < 0.05$, (2) there is a supportive organizational culture influences the performance of teachers who described the results of significant value t-tests that have massive $0.000 < 0.05$, (3) there is the influence of situational leadership and organizational culture supportive of teacher performance described by F test results that have massive significance value $0.000 < 0.05$. The magnitude of the effect of situational leadership and organizational culture supportive of teacher performance and the remaining 53.1% is influenced by other variables besides those two variables, as demonstrated by the Anova test results that have a magnitude of R Square of 0.531.

Thus, situational leadership and organizational culture supportive have contributed substantially to the improvement of teacher performance that has become a must for the headmaster and teachers to always pay attention to and improve situational leadership and organizational culture supportive in order to improve the performance of teachers without forgetting other factors that also affect the performance of teachers.

مستخلص البحث

سوديرمان. ٢٠١٨. تأثير القيادة الظرفية والثقافة التنظيمية الداعمة على أداء المعلم في المدرسة العالية حول مدينة غارونق لومبوك الغربية نوسا تنغار الغربية. رسالة الماجستير، قسم الدراسة الإدارية التربية الإسلامية ، كلية الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج ، مشرف (١) الدكتور بحر الدين الماجستير. و مشرف (٢) د. عيسى نورواهيوني ، الماجستير

الكلمات المفتاحية: القيادة الظرفية ، الثقافة التنظيمية الداعمة ، وأداء المعلم

قيادة رئيس المدرسة الدينية القادرة على الالتفات إلى المرؤوسين / المدرسين، مع الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة التي تطبق لتحسين وترقية أداء المعلم. تهدف هذه الدراسة إلى شرح: (١) تأثير القيادة الظرفية على أداء المعلمين في مدرسة ، (٢) تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة على أداء المعلمين في المدارس العالية حول مدينة غارونق لومبوك الغربية نوسا تنغار الغربية ، (٣) تأثير القيادة الظرفية و الثقافة التنظيمية الداعمة على أداء المعلمين في المدرسة العالية حول مدينة غارونق لومبوك الغربية نوسا تنغار الغربية.

التصميم المستخدم في هذه الدراسة هو استخدام نهج كمي. وجمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الإستبالة يتكون من متغيرات القيادة الظرفية ، والثقافة التنظيمية الداعمة ، وأداء المعلم. وعدد المشاركين في هذه الدراسة هو ١٢٠ أشخاص. وأما في اختبار الفرضية يستخدم تقنية تحليل المسار (تحليل المسار) باستخدام تقنية تحليل الانحدار المتعدد.

و نتائج تحليل البيانات تثبت أنّ (١) هناك تأثير للقيادة الظرفية تجاه أداء المعلم الذي يفسر نتيجة لقيمة دلالة من اختبار t لها مقياس $0.000 > 0.005$ ؛ (٢) هناك تأثير للثقافة التنظيمية الداعمة لأداء المعلم الذي يفسر نتيجة لقيمة دلالة اختبارات t التي لها حجم $0.000 > 0.005$ ، (٣) هناك تأثير للقيادة الظرفية وثقافة تنظيمية داعمة على أداء المعلم الموصوف بواسطة نتائج اختبار F ذات قيمة دلالة قدرها $0.000 > 0.005$. وأما مقدار تأثير القيادة الظرفية والثقافة التنظيمية الداعمة على أداء المعلم بنسبة ٥٣.١٪ والباقي متأثرًا بمتغيرات أخرى بالإضافة إلى هذين المتغيرين كما هو موضح بنتائج اختبار أنوفا الذي له حجم $0.000 > 0.005$.

فبذلك ، فإن القيادة الظرفية والثقافة التنظيمية الداعمة لها حصة كبيرة عن ترقية أداء المعلمين ، لذا فمن الضروري أن يقوم المعلمون ورؤساء المعلمين بدفع الانتباه دائمًا وتحسين القيادة الظرفية والثقافة المؤسسية الداعمة من أجل تحسين أداء المعلم دون نسيان العوامل الأخرى يؤثر على أداء المعلم أيضا.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN UJIAN TESIS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Batasan Masalah.....	11
F. Hipotesis Penelitian.....	12
G. Orisinalitas Penelitian	12
H. Definisi Operasional.....	19

BAB II KAJIAN PUSTAKA	21
A. Konsep Kepemimpinan Situasional	21
1. Pengertian dan Perkembangan Teori	21
2. Karakteristik Kepemimpinan Situasional	25
B. Konsep Budaya Organisasi	30
1. Pengertian Budaya Organisasi	30
2. Karakteristik Budaya Organisasi	34
3. Fungsi Budaya Organisasi	37
C. Konsep Kinerja Guru	42
1. Pengertian Kinerja dan Perkembangannya	42
2. Karakteristik Kinerja Guru	44
3. Penilaian Kinerja Guru	46
D. Hubungan Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB	54
1. Hubungan Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah	54
2. Hubungan Budaya Organisasi Suportif dengan Kineja Guru di Madrasah Aliyah	57
3. Hubungan Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah	58
BAB III METODE PENELITIAN	60
A. Rancangan Penelitian	60
B. Variabel Penelitian	61
C. Poulasi dan Sampel	68
D. Pengumpulan Data	67
E. Instrumen Penelitian	69
F. Analisis Data	80

BAB IV HASIL PENELITIAN.....	88
A. Analisis Statistik Deskriptif	86
1. Kepemimpinan Situasional	86
2. Budaya Organisasi Suportif	88
3. Kinerja Guru.....	90
B. Uji Prasyaratan Regresi.....	92
1. Uji Normalitas	92
2. Uji Linieritas	93
3. Uji Multikolinieritas.....	94
C. Pengujian Hipotesis.....	96
1. Dasar Pengambilan Keputusan dalam Uji Hipotesis	96
2. Pengujian Hipotesis H_1 dan H_2 dengan Uji t.....	97
3. Pengujian Hipotesis H_3 dengan Uji F.....	98
4. Koefisien Diterminasi	98
BAB V PEMBAHASAN	100
A. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB	100
B. Pengaruh Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB	103
C. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.....	107
BAB VI PENUTUP	110
A. Kesimpulan	110
B. Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 : Orisinalitas Penelitian	17
2. Tabel 3.1 : Kisi-kisi Angket	61
3. Tabel 3.2 : Alternatif Jawaban	70
4. Tabel 3.3 : Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kepemimpinan Situasional	76
5. Tabel 3.4 : Hasil Uji Coba Validitas Variabel Budaya Organisasi Suportif ...	77
6. Tabel 3.5 : Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kinerja Guru	78
7. Tabel 4.1 : Deskripsi Kepemimpinan Situasional.....	87
8. Tabel 4.2 : Deskripsi Budaya Organisasi Suportif.....	89
9. Tabel 4.3 : Deskripsi Kinerja Guru	90
10. Tabel 4.4 : Hasil Uji Normalitas	93
11. Tabel 4.5 : Hasil Uji Linieritas.....	94
12. Tabel 4.6 : Hasil Uji Multikolinieritas	94
13. Tabel 4.7 : Hasil Uji Hipotesis	97

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 3.1 : Rancangan Penelitian	61
2. Gambar 4.1 : Diagram Kepemimpinan Situasional	87
3. Gambar 4.2 : Diagram Budaya Organisasi Suportif	89
4. Gambar 4.3 : Digram Kinerja Guru	91



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Permohonan Izin Penelitian
2. Surat Keterangan selesai Penelitian
3. Instrumen Penelitian
4. Angket Penelitian
5. Data Hasil Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan mempunyai peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang kompetitif supaya mampu menghadapi persaingan global. Oleh karenanya, peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat dibutuhkan dengan perencanaan yang matang, terarah, intensif, efektif dan efisien. Dimana hal tersebut menyebabkan dunia pendidikan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan baru yang tumbuh dan berkembang dengan pesat. Sebagaimana menurut Dally, bahwa globalisasi yang meniscayakan restrukturisasi ekonomi dampaknya sangat besar terhadap bidang-bidang lainnya, termasuk pembangunan sumber daya manusia.²

Rendahnya kualitas dan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu masalah mendasar yang dapat memperlambat pembangunan dan perkembangan ekonomi dan daya saing nasional. Oleh karena itu penataan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dan perlu diupayakan secara bertahap dan berkesambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal maupun non formal mulai dari pendidikan sekolah dasar sampai pendidikan jenjang yang lebih tinggi.³ Diperjelas oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia dan sistem pendidikan

² Dadang Dally, *Balanced Scorecard "Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 2

³ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 4

yang berkualitas, oleh karenanya perlu lebih ditekankan secara mendalam dan menyeluruh karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang berjalan sekarang belum mampu menghasilkan sumber daya manusia berkualitas sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Sekolah mampu meningkatkan mutu pendidikannya dengan mengetahui perkembangan sekolah melalui supervisi akademik, selain itu kepala sekolah sangat dibutuhkan oleh guru yang mengalami berbagai hambatan dan persoalan sehingga kepala sekolah diharapkan mampu memberikan bimbingan, pengarahan dan bantuan dalam mengembangkan potensi dirinya dan kinerjanya untuk menjadi seorang guru yang profesional. Oleh karena itu, kepala sekolah sangat penting dan dibutuhkan oleh sekolah.

Dalam hal ini pemerintah berupaya dalam mewujudkan profesionalitas guru yaitu melalui sertifikasi penjarangan guru profesional.⁴ Hal itu terbukti sejak digulirkannya penjarangan guru profesional tahun 2007 hingga sekarang lebih dari 90% guru di Indonesia sudah dinyatakan profesional. Namun timbul satu pertanyaan, apakah melalui sertifikasi, guru menjadi profesional? Jika hal ini tidak dibarengi dengan kinerja guru yang tulus dan ikhlas serta bekerja secara profesional, tentu semuanya hanya ada selembar kertas sertifikasi dan PIN bentuk bulat yang bertuliskan "Guru Profesional". Salah satu kriteria mutu guru dapat terlihat dari mutu pengajarannya sehingga dapat dikatakan mutu pendidikan bergantung pada mutu pembelajaran, dan mutu pembelajaran sangat dipengaruhi

⁴ Kartowagiran, Badrun. "Kinerja guru profesional (Guru pasca sertifikasi)." *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 3.3 (2011).

oleh kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan dan pembelajaran.

Mitchel dalam Yusrizal, memandang bahwa "Kinerja merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur motivasi dan kemampuan pada diri seseorang".⁵ Menurut Mitchel, faktor motivasi dan kemampuan harus terpenuhi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dan berkualitas. Ada banyak faktor yang menyebabkan kinerja mengajar guru masih cenderung rendah, salah satunya bisa saja terjadi karena kurangnya proses pengawasan dari kepala madrasah. Dalam proses pembelajaran, dibutuhkan suatu pengawasan yang akan menjaga, memperbaiki bahkan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi dalam suatu unit lembaga pendidikan yang memiliki tugas dan tanggung jawab. Di samping sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas kepemimpinan pendidikan, sebagai menejer, juga sebagai pengambil keputusan (*decision maker*), kepala sekolah sebagai pihak pertama yang menentukan dinamika edukatif sekolah baik sisi kemajuan maupun kemunduran.⁶ Oleh karena itu, kepala sekolah adalah tenaga pendidik yang memiliki peran dan fungsi yang signifikan terhadap kualitas

⁵ Yusrizal, 2008, *Pengujian Validitas Konstruk dengan Menggunakan Analisis Vektor*, Dalam *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, Vol. 5 (1), 19 halaman. Tersedia: <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/jurnal/51087392.pdf> diakses pada tanggal 03 Desember 2017

⁶ Iskandar, Uray. "Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru." *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10.1 (2013).

pendidikan termasuk dalam hal ini adalah kualitas output pendidikan, manajerial pendidikan, kepuasan atas pelayanan para stakholder pendidikan.

Keberagaman perilaku pemimpin dan bawahan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi jalannya kegiatan dalam organisasi. Hal ini tidak saja akan mempengaruhi hasil yang akan dicapai oleh organisasi, tetapi juga masyarakat yang menikmati hasil organisasi tersebut. Bagaimanapun majunya teknologi jika tidak didukung dengan tenaga kerja yang cakap dan pengelolaan yang baik maka ada kemungkinan tujuan organisasi tidak akan tercapai.⁷ Dalam hal ini peran pemimpin menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat besar dalam rangka mewujudkan eksistensi organisasi, keberhasilan suatu organisasi tergantung pada bagaimana pemimpin organisasi tersebut bersikap dan bertindak laku. Dalam melaksanakan tugas, setiap pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang erat kaitannya dengan kemampuan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini dianggap sangat penting karena merupakan “*performance*” seorang pemimpin dengan hubungannya dengan penyelesaian tugas organisasi oleh bawahan sebagai anggota organisasi.

Gaya kepemimpinan seseorang merupakan pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada saat mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang

⁷ Brahmajari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 10.2 (2009): pp-124.

dipersepsikan orang tersebut. Kepemimpinan adalah cara-cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan dalam organisasi yang meliputi fungsi menyampaikan informasi (*telling*), membimbing (*selling*), berperan serta (*participation*) dan pendelegasian (*delegating*) akan menentukan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai, dalam hal ini prestasi kerja dari bawahannya. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi maka prestasi kerja guru dalam organisasi tersebut diperkirakan semakin meningkat.⁸

Menurut Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa;

Seorang pemimpin harus mampu memilih gaya kepemimpinan yang cocok untuk tingkat kesiapan bawahannya, tingkat pendidikan dan keterampilan, pengalaman, kepercayaan diri dan sikap kerja bawahan.⁹

Gaya kepemimpinan dalam persepektif Islam disebut juga dengan ulul amri. Ulul amri adalah orang yang mendapatkan aman untuk mengurus urusan orang lain. Dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59 menjelaskan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ ط ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ

ۗ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan

⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: PT Raja Grafindo. 2001). Hlm. 54

⁹ Riehard L. Daft, *Management*, (Singapore: Cengage Learning, 2003), terjemahan Indonesia oleh Diana Angelia, *Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 331

Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.¹⁰

Kepemimpinan situasional adalah perilaku (gaya) kepemimpinan yang didasarkan atau disesuaikan dengan berbagai kemungkinan situasi organisasi.¹¹ Situasi yang dimaksud adalah kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas dan tujuan tertentu. Untuk bisa menerapkan gaya atau perilaku kepemimpinan, pemimpin harus mengetahui situasi, misalnya bagaimana kematangan bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mendiagnosa dan menilai situasi. Dari kemampuan tersebut seorang pemimpin akan dapat memutuskan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi organisasi tersebut.

Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan baik kemampuan maupun sifat dari bawahannya yang dipimpin untuk kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap bawahan sesuai dengan kemampuannya. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Dengan pendekatan ini diyakini mampu untuk membangkitkan motivasi kerja bawahannya. Selain itu sekolah juga memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berbeda di dalamnya.

¹⁰ Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Penafsir Al-Qur'an), hlm. 128

¹¹ Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 185

Selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang yang ada dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi terdiri atas berbagai unsur atau elemen yang tidak semuanya dapat diamati dengan mudah. Budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap kinerja atau prestasi kerja. Budaya organisasi merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi.¹²

Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan anggota dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan membantunya untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge, salah satu pengaruh dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran anggota atau rendahnya *turnover* di dalam sebuah organisasi. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara anggota dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri seseorang.¹³ Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja anggota yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Purwanto, menyatakan

¹² Kotter, J. P & Heskett, J. L, *Log..Cit*,

¹³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi, Edisi Keduabelas, Jilid 1 dan 2*, (Jakarta: Salemba Empat 2008), hlm. 558

bahwa tercapainya tujuan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen semata. Tingkat keunggulan sebuah organisasi ditentukan oleh budaya organisasi yang dimiliki.¹⁴

Berdasarkan hasil penelitian tentang kepala madrasah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Kusnan, dari hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan factor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala madrasah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja guru di sekolah tersebut.¹⁵

Kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerja sama dengan semua warga

¹⁴ Arief Purwanto, “Variabel Anteseden Budaya Organisasi dan Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Organisasi: Pendekatan Konsep”, Jurnal Akuntansi Aktual, 2 (2013), hlm. 46-56

¹⁵ Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*, (Jurnal Iqra’ Vol. 3 tahun 2007), hlm. 3

sekolah, pemimpin yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta bertanggungjawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku manager adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat motivasi dari pemimpin kepada bawahannya.

Mencermati dari fenomena yang telah dipaparkan di latar belakang, maka peneliti terpanggil untuk mengadakan penelitian ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah (MA) sekecamatan Gerung Lombok Barat NTB”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif secara bersamaan terhadap kinerja guru, di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini, adalah untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif secara bersamaan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru, di Madrasah Aliyah sekecamatan Gerung Lombok Barat, merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Maka, hasil penelitian ini diharapkan dapat membuktikan kebenaran teori yang nanti dapat digunakan dalam pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru. Dan temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan masukan untuk memperkaya khazanah teoritik bagi para ilmuwan dan praktisi pendidikan, serta untuk melengkapi hasil penelitian sebelumnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai masukan bagi kepala sekolah di tempat peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh efektifitas kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru.
- b. Masukan bagi Madrasah Aliyah sekecamatan Gerung Lombok Barat, untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam merumuskan pola pengembangan keefektifan kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru.
- c. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan temuan awal untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru.

E. Batasan Masalah

Penelitian ini termasuk klasifikasi penelitian korelasi, yaitu penelitian yang berusaha menemukan hubungan variabel bebas, variabel terikat untuk itu batasan masalah penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan situasional kepala Madrasah sebagai variabel independen satu disebut X1. Meliputi pengukuran keefektifan gaya kepemimpinan melalui teori Paul Hersey dan Ken Blanchard.
2. Budaya organisasi suportif sebagai variabel independen dua disebut X2. Meliputi kolaborasi, berorientasi pada hubungan, dukungan, sosial dan keadilan.
3. Kinerja guru sebagai variabel dependen disebut Y. Meliputi empat komponen guru. Yaitu: kepribadian, profesional, pedagogik, dan sosial.

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis ialah rancangan usulan yang kemudian dites keabsahannya, atau merupakan jawaban awal atas fokus penelitian.¹⁶ Hipotesis ialah ukuran, ketentuan, pendirian yang dianggap benar, anggapan atau dugaan yang dikira benar untuk sementara dan butuh adanya pembuktian mengenai keabsahannya.¹⁷

G. Orisinalitas Penelitian

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang mempunyai kaitan atau kesamaan dengan penelitian ini akan diajukan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu sebagai berikut:

Hasil penelitian terdahulu tersebut kemudian digunakan sebagai salah satu referensi dalam penelitian ini. Adapun hasil penelitian yang dimaksud sebagai berikut:

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh Yesi Engreny (2008) yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan (pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang*". Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode pengumpulan data dengan

¹⁶ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitati*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2012), hlm. 76

¹⁷ Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*, (Malang: UIN Maliki Press. 2016), hlm. 68

kuesioner dan dokumentasi, sedangkan metode analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F. Pada penelitian ini terdapat suatu kesimpulan yaitu: gaya kepemimpinan telling t hitung X_1 2,247 > t tabel 1,992, selling t hitung X_2 2,808 > t tabel 1,992, participating thitung X_3 2,664 > ttabel 1,992, dan delegating thitung X_4 2,395 > t tabel 1,992 artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y yang berarti berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Kedua, Penelitian Ifa Ni'matul Baroroh (2009) yang berjudul "*Kepemimpinan Situasional di Madrasah (Studi Kasus di MAN Genteng Banyuwangi)*" menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional yakni gaya kepemimpinan yang diambil kepala sekolah dengan menggunakan semua gaya yang efektif dengan disesuaikan kematangan pengikut (pendidik dan tenaga kependidikan) di MAN Genteng Banyuwangi.

Ketiga, Penelitian Sudarmadi (2007) yang berjudul "*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Empiti: Karyawan Administrasi Universitas Semarang)*". Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Dari hasil pengujian model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang didasarkan pada Chi-Square= 251,937; probability= 0,097; Cmin/DF= 1,125; GFI= 0,844; AGFI= 0,807; TLI= 0,973; CFI= 0,976 dan RMSEA= 0,034. Semua memenuhi kriteria, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki

kinerja karyawan administrasi terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian, maka diperlukan gaya kepemimpinan birokrasi dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Keempat, Penelitian Kartiningsih (2007) yang berjudul “*Analisis Pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada PT, Bank Tabungan Negara (persero) cabang Semarang)*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di bank BTN cabang Semarang, dengan melibatkan karyawan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil tersebut, manajemen bank BTN cabang Semarang diharapkan untuk meningkatkan budaya organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan tingkat profesionalisme yang tinggi dan keteraturan kerja yang baik dari karyawan dan meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap bank BTN yang dinilai masih kurang tinggi. Selain itu manajemen bank BTN cabang Semarang perlu meningkatkan keterlibatan kerja untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan

mempertahankan keterlibatan karyawan dengan rekan kerja yang dinilai masih rendah.

Kelima, Penelitian yang dilakukan oleh Najmatuz Zahiroh (2015), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada KUD “DAU” Malang”. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasi. Metode pengumpulan data dengan kuisioner, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda dan pengujian koefisien persamaan regresi berganda. Pada penelitian ini terdapat suatu kesimpulan yaitu, kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh koperasi unit desa DAU Malang adalah gaya kepemimpinan delegasi. Dalam penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada KUD DAU Malang. Pada pengujian hipotesis yang menggunakan uji t diperoleh variabel gaya kepemimpinan *telling* mempunyai nilai $-1,99 < 4,857 > 1,99$, *selling* $-1,99 < 3,323 > 1,99$, *participating* $-1,99 < 2,226 > 1,99$ dan *delegating* $-1,99 < 6,183 > 1,99$ yang berarti H_0 ditolak. Sedangkan dengan menggunakan uji F yang dilakukan secara serentak pengaruh variabel gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* diperoleh H_0 ditolak, karena F hitung (11,872) > (3,99).

Keenam, Penelitian yang dilakukan oleh M. Kharis Fadillah 2013, yang berjudul “Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang”.

Hasil analisis data yang membuktikan bahwa supervisi kepala madrasah tergolong tinggi, motivasi kerja juga tergolong tinggi dan kinerja guru cenderung tinggi, adapun pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-tes yang mempunyai besaran 0,02, dan tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-tes yang mempunyai besaran 0,406. Adapun besaran pengaruh dari semua variabel X terhadap kinerja guru hanya sebesar 18% dan 82%.

Ketujuh, Penelitian yang dilakukan oleh Asni Furoidah 2016, yang berjudul, “*Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang*”. Kepemimpinan kepala madrasah yang mampu memperhatikan situasional bawahan/guru yang dipimpin dengan menggunakan komunikasi secara interpersonal dalam mengefektifkan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di MAN kabupaten Malang, (2) Menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN kabupaten Malang, (3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN kabupaten Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di MAN kabupaten Malang, (2) pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN kabupaten

Malang, (3) pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN kabupaten Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan Situasional di MAN kabupaten Malang memiliki pengaruh terhadap kinerja guru dengan signifikansi t sebesar $0,000 < 0,05$. (2) Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah di MAN kabupaten Malang memiliki pengaruh terhadap kinerja guru dengan signifikansi t sebesar $0,000 < 0,05$. (3) Kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah di MAN kabupaten Malang memiliki pengaruh terhadap kinerja guru dengan signifikansi F sebesar $0,000 < 0,05$.

Untuk mengetahui letak persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Maka berikut peneliti sajikan dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel 1.1

Persamaan dan perbedaan penelitian dengan dengan penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Yesi Engreny. Tesis, 2008.	Kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja guru	Hanya menggunakan dua variabel	Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menekankan pada Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap
2	Ifa Ni'matul Baroroh. Tesis, 2009.	Kepemimpinan situasional dapat meningkatkan mutu madrasah	Menekankan pada peningkatan Mutu Madrasah	

3	Sudarmadi. Tesis, 2007.	Pengaruh budaya organisasi	Gaya kepemimpinan secara umum belum spesifik menggunakan gaya kepemimpinan tertentu	Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.
4	Kartiningih. Tesis, 2010.	Meneliti tentang budaya organisasi	Salah satu variabel independennya berbeda yaitu kepemimpinan transformasional	
5	Najmatuz Zahiroh. Jurnal, 2015	Gaya kepemimpinan dan semangat kerja	Menggunakan gaya kepemimpinan delegasi	
6	M. Kharis Fadillah. Jurnal, 2013	Sama-sama membahas Kinerja Guru Sebagai Variabel terikat	Variabel bebasnya menggunakan indikator yang berbeda dan berfokus pada supervisi kepala madrasah	
7	Asni Furoidah. Tesis, 2016	Sama-sama membahas tentang kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat	Penelitian saya menggunakan budaya organisasi suportif sebagai variabel independen (X2) sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan komunikasi interpersonal kepala madrasah sebagai variabel independen (X2)	

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut terlihat dari variabel-variabel yang digunakan, metode penelitian,

serta data dan jumlah data yang digunakan. Dalam penelitian ini, peneliti menjelaskan pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB, menggunakan metode pendekatan regresi linier berganda. Jumlah data yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan kepala madrasah di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

H. Definisi Operasional

Dalam pembahasan proposal tesis ini agar lebih terfokus pada permasalahan yang akan dibahas, sekaligus menghindari terjadinya persepsi lain mengenai istilah-istilah yang ada, maka perlu adanya penjelasan mengenai definisi istilah dan batasan-batasannya.

Adapun definisi dan batasan istilah yang berkaitan dengan judul dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpinnya memilih gaya kepemimpinan yang cocok untuk tingkat kesiapan dan kematangan bawahannya baik tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepercayaan diri dan sikap kerja. Kepemimpinan situasional diukur dengan komponen-komponen; Gaya menyampaikan informasi (*Telling*), Gaya membimbing (*Selling*), Gaya peran serta (*Participating*), Gaya pendelegasian (*Delegating*).
2. Budaya organisasi suportif merupakan intrasikomunikasi yang mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan,

persahabatan, kerjasama dan kepercayaan sehingga mampu mendukung satu sama lain. Budaya organisasi suportif diukur dengan komponen-komponen; Kolaborasi (*Collaboration*), Berorientasi pada hubungan (*Relationship Oriented*), Dukungan sosial (*Encouraging Sociable*), Keadiliah (*Equitable*).

3. Kinerja Guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja guru diukur dengan komponen-komponen; Kemampuan Pedagogik, Kemampuan Kepribadian, Kemampuan Profesional, Kemampuan Sosial.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian dan Perkembangan Teorinya

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatan. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari pimpin maka lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.

Kepemimpinan memiliki arti yang sangat luas dan beragam, sehingga dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para ahli atau peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan latar keilmuannya dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka.

Menurut Robbins,¹⁸ mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi sekelompok anggota agar bekerja dengan tujuan untuk pencapaian sebuah tujuan dan sasaran. Pendapat lain dikemukakan oleh Ngalim Purwanto,¹⁹ bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah sumbangan terhadap terwujudnya dan tercapainya tujuan-tujuan kelompok atau golongan. Dengan kata lain,

¹⁸ Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Saleba Empat, 2008), hlm. 67

¹⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm. 33

kepemimpinan merupakan tindakan atau perbuatan diantara individu atau skelompok yang terlibat dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan mau tidak mau harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Hal tersebut dijelaskan dalam Al Qur'an surah Al-Mu'minin:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ حٰفِظُونَ ﴿٩﴾
 أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janji mereka dan orang-orang yang memelihara sholatnya, mereka Itulah orang-orang yang akan mewarisi surga Firdaus, mereka kekal di dalamnya. (Q.S. al-Mukminun 8-11)²⁰

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
 الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah, (Q.S. Al-anbiya' 73)²¹

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ
 رَاعُونَ ﴿٥٥﴾

²⁰ Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Penafsir Al-Qur'an), hlm. 329

²¹ Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*,,,,,,,,,,,,,,

Artinya: *Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah). (Q.S. Al-ma'idah 55)*²²

Menurut Karma, Yasa dan Ratnadi, Definisi kepemimpinan situasional adalah *"a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity"*. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.²³

Kepemimpinan situasional adalah suatu teori yang memusatkan perhatian kepada pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard, kepemimpinan yang efektif tergantung pada tindakan pengikut. Tingkat kematangan pengikut sangat menentukan keefektifan kepemimpinan. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan pengikut dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.²⁴

Menurut teori ini, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan pengikut. Makin matang pengikut, pemimpin harus mengurangi tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila pengikut bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Munculnya teori kepemimpinan situasional sebagai ketidakpuasan atas kegagalan studi-studi kepemimpinan perilaku dalam mengidentifikasi hubungan konsisten antara pola perilaku pemimpin dan kinerja kelompok.

²² Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*,,,,,,,,,,,,,,

²³ Karma, K. F. A., Yasa, G. W., & Ratnadi, N. M. D. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan di PT BANK Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.

²⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), hlm. 115

Ada suatu hal yang nampaknya hilang yaitu pertimbangan dari faktor-faktor situasional (kontigensi) yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Teori kontigensi mengidentifikasi tiga faktor situasional yang menentukan sesuai tidaknya penerapan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor itu adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi.

Pengembangan teori kontigensi melahirkan beberapa teori, yaitu:²⁵

- a. Teori situasional Hersey dan Blanchard, yaitu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil menurut teori tersebut dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikut. Dengan menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikembangkan Feidler yaitu perilaku tugas dan hubungan, tetapi Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan menggabungkan semua menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik yaitu menyampaikan informasi (*telling*), membimbing (*selling*), peran serta (*participating*) dan pendelegasian (*delegating*).
- b. Teori pertukaran pemimpin-anggota, mengajukan premis dasarnya yaitu bahwa para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi tingkat keluarannya

²⁵ Robbins Stephen P, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 81

karyawan yang lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

- c. Teori jalur tujuan mengasumsikan bahwa perilaku pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan.

Dalam hal ini, kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan K. Blanchard yang memfokuskan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi, apakah organisasi usaha dan industri pemerintah, militer atau bahkan keluarga.

2. Karakteristik Kepemimpinan Situasional

Kriteria perilaku kepemimpinan yang dapat menentukan tingkat kemampuan pimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Menyampaikan Informasi (*telling*)

Memberikan informasi adalah merupakan cara bagi seorang pemimpin untuk memberitahukan, menyampaikan maksud dan tujuan kepada bawahan. Dalam menginformasikan dan memberitahukan tugas dan kegiatan dari pimpinan kepada bawahan tentu saja diperlukan adanya komunikasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.²⁶ Jadi, komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau ide-ide pihak pertama

²⁶ Effendi, Onong Uehyana, *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 45

kepada pihak kedua dengan tujuan supaya pihak kedua menangkap informasi dan ide-ide tersebut dengan pengertian sama seperti pihak pertama tadi. Komunikasi dikatakan berhasil apabila hasil kerja pihak kedua itu mencerminkan penerapan informasi yang diperolehnya.

Komunikasi antara pimpinan dan bawahan hendaknya dalam menyampaikan maksud dan tujuan dengan cara yang dapat dimengerti dan dapat dikerjakan oleh bawahan. Namun pimpinan juga harus dapat menerima dan mendengar ide atau pendapat dari bawahan sehingga akan tercipta kerjasama yang serasi dan pada saatnya akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang semakin besar dalam menyelesaikan tugasnya.

b. Memberikan Bimbingan (*selling*)

Bimbingan yang diberikan dari pihak pimpinan merupakan faktor-faktor yang penting dalam menjaga eksistensi kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan memberikan bimbingan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, agar bimbingan yang diberikan kepada para pegawai-bawahannya menghasilkan kerja yang optimal. Bimbingan yang diberikan oleh pimpinan ini merupakan motivasi bagi para bawahan untuk lebih giat bekerja sehingga prestasi kerjanya akan lebih baik.

Menurut Terry, beberapa petunjuk umum bagaimana seorang pemimpin memberikan motivasi dan semangat kerja kepada bawahannya, adalah sebagai berikut:²⁷

- 1) Percaya pada diri sendiri dan orang lain
- 2) Berikan contoh baik
- 3) Tekankan usaha untuk ikut berpartisipasi
- 4) Usahakan agar para bawahan selalu mendapatkan keterangan yang dibutuhkan
- 5) Berikan insentif serta penghargaan
- 6) Perhatikan perkembangan jiwa kelompok
- 7) Hargai prestasi perkembangan jiwa kelompok
- 8) Hargailah prestasi bawahannya
- 9) Gunakan perasaan takut secara bijaksana
- 10) Laksanakan kepemimpinan secara tegas.

Dengan demikian, pemberian bimbingan motivasi disini adalah kemauan pimpinan dalam mengontrol pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran, kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi yang dalam hal ini memberika pujian atas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada pegawai untuk bekerja dengan semangat tinggi.

²⁷ Terry, George, *Principle of Management*, (Terejemahan, Jakarta: Penerbit Alumni, 1983), hlm. 62

c. Peran Serta (*participating*)

Davis menjelaskan bahwa partisipasi adalah keterlibatan dan emosional dari orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan sumbangan pada tujuan kelompok dan ikut serta bertanggung jawab.²⁸ Partisipasi pimpinan akan mendorong keikutsertaan bawahan, sehingga secara mental maupun emosional merasa terlibat dan ikut ambil bagian terhadap pekerjaan dan ikut bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

Mendorong adanya partisipasi dapat dilakukan dengan jalan:

- 1) Mengajak untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 2) Memberikan perhatian terhadap kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.

d. Pendelegasian (*delegating*)

Pendelegasian adalah menugaskan atau memerintahkan seseorang atau bawahan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dan meminta pertanggungjawaban dari pelaksanaan pekerjaan. Seorang pemimpin berhak mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dalam hal ini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas pekerjaan kepada para

²⁸ Davis D, *The Real World of Performance Indicators; A review of their use in selected commonwealth countries*, (London: Commonwealth Higher Education Management Service, 1996), hlm. 87

bawahan, maksudnya pemimpin menginginkan agar para bawahan dapat mengendalikan diri dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan.

Pemimpin tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dengan demikian, para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan yang tinggi dan pimpinan hanya minta pertanggungjawaban dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gibson JH, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam prinsip pendelegasian kepada bawahan yaitu: (a) Terdapat kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. (b) Terdapat kemampuan pimpinan dalam menanggung resiko atas pekerjaan yang dilakukan bawahan. (c) Terdapat kemauan pimpinan untuk memberikan pengarahan seeara seksama terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan.²⁹

Pendekatan teori ini lahir karena teori sifat dan pendekatan perilaku tidak banyak memberikan jawaban dalam gaya kepemimpinan. Mengapa demikian? Karena keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dalam dirinya, namun juga variabel-variabel lain diantaranya adalah visi dan misi organisasi, sifat pekerjaan, lingkungan organisasi serta karakteristik individu yang terlihat dalam organisasi. Pendekatan ini memberikan arti yang cukup banyak bagi pemimpin dalam prakteknya yaitu dengan memasukkan pertimbangan situasi secara keseluruhan dalam rancangan kegiatan.

²⁹ Gibson JH and Hodgetts RM, *Organizational Communication; A Managerial Perspective*, (New York: Harper Collins Publisher, 1985), hlm. 33

Penelitian ini lebih lanjut menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi satu ke situasi lain. Dalam kepemimpinan situasional, pemimpin harus mampu melaksanakan diagnosis dengan baik terhadap situasi yang ada sehingga pemimpin harus mampu; (1) mengubah perilaku dengan situasi dan kondisi, (2) memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.

B. Konsep Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan bermasyarakat manusia tidak terlepas dari ikatan budaya, dimana ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis dan sebagainya. Budaya membedakan antara satu masyarakat dengan masyarakat lainnya di dalam berintegrasi dan bertindak. Budaya mengikat setiap individu yang ada di dalam sebuah kelompok masyarakat agar memiliki kesatuan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.³⁰

Schein, mengatakan bahwa budaya merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk seseorang yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Oleh karena itu, harus diajarkan kepada semua anggota termasuk anggota yang baru, sebagai

³⁰ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Terj. Erly Suandy, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm. 55

satucara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.³¹

Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisai. Lebih lanjut dikatan bahwa semakin kuat budaya organisasi dipegang teguh akan semakin tingi kesepakatan di antara semua anggota mengenai nilai-nilai secara keseluruhan, sehingga semakin sulit untuk berubah, namun sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan lebih mudah berubah dibandingkan dengan organisasi yang kuat. Oleh karena itu, setiap individu yang berasal dari latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi diharapkan memiliki kesamaan pandangan dalam memahami budaya organisai.³²

Sudarmanto, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma, perilaku, dan pengharapan yang dianut oleh setiap individu yang berada di dalam sebuah organisasi.³³ Senada dengan apa yang disampaikan oleh Wibowo, bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi

³¹ Edgar H. Schein, *Organisasi Culture....*, hlm. 3

³² Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *perilaku Oganisasi....*, hlm. 256

³³ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kopetensi SDM: Teori Dimensi Pengukuran dan Implimentasi dalam Organisai*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 165

karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu di dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya.³⁴

Moeljono, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini, dipelajari, dan diterapkan oleh semua anggota organisasi, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sitem perekat dan menjadi acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁵ Sementara itu Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh anggota oraganisasi dan bagaiman persepsi tersebut membentuk suatu kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.³⁶ Sebagai nilai yang menentukan perilaku setiap anggota di dalam organisasi, jika nilai (*value*) menjadi *shared value*, maka akan terbentuk sebuah kesamaan persepsi tentang perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Sehingga dapat dimaknai bahwa budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku setiap anggota yang menjadi bagian dari sebuah organisasi.³⁷

Dari berbagai pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya

³⁴ Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 19

³⁵ Djokosantoso Moeljono, *Culture: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005), hlm. 17-18

³⁶ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, hlm 256

³⁷ Dewi Lina, “Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating”, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 14 (2014), hlm. 77-97

organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam masyarakat, budaya organisasi mempengaruhi nilai-nilai atau etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi, dan harapan-harapan individu. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasi dapat menghasilkan dinamika di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan pijakan bagi setian anggota dalam bersikap dan berperilaku di setiap aktivitas organisasi yang menjadi perekat hubungan antara para anggota organisasi.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut organisasi untuk melakukan perubahan sehingga cita-cita organisasi yang memiliki keunggulan bukan sekedar sebuah impian. Akibat dari perubahan tersebut setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal sesuai dengan perkembangan zaman saat ini. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda dan masing-masing saling menunjukkan karakteristik kekhususan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kuat lemahnya budaya organisasi, karena kinerja para anggota dan kinerja organisasi serta bagaimana *sense of belonging* para anggota terhadap organisasi tidak akan dapat dipahami secara baik kecuali dengan memahami budaya organisasi tempat seseorang berada dan menjadi bagian di dalamnya.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang berlaku di dalam organisasi, dimana setiap anggota organisasi memfokuskan dan mencurahkan segala perhatian padanya. Budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku seseorang individu kepada perilaku organisasi.

Robbins dan Judge, menyatakan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat budaya sebuah organisasi, yaitu: *Pertama*, inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) yaitu, sejauh mana sebuah organisasi mampu mendorong setiap anggotanya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Disamping itu, organisasi juga diharapkan agar menghargai tindakan anggota yang berani mengambil resiko dan membangkitkan ide. *Kedua*, perhatian terhadap hal-hal yang rinci atau terhadap sesuatu yang detail (*attention to detail*) yaitu, sejauh mana seseorang anggota diharapkan menjalankan presesi, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail. *Ketiga*, orientasi pada hasil (*outcome orientation*) yaitu, sejauh mana manajemen lebih berfokus kepada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, sehingga setiap individu memiliki kebebasan untuk menentukan langkah yang akan ditempuh selama masih dalam batas-batas yang telah ditetapkan. *Keempat*, orientasi orang (*people orientation*) yaitu, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam

organisasi. *Kelima*, orientasi tim (*team orientation*) yaitu, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di dalam organisasi dititik beratkan kepada tim daripada individu-individu. *Keenam*, keagresifan (*aggressiveness*) yaitu, sejauh mana anggota organisasi bersikap agresif dan kompetitif serta tidak bersikap santai. *Ketujuh*, stabilitas (*stability*) yaitu, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan pada usaha mempertahankan status quo dan bukannya pertumbuhan.³⁸

Kreitner dan Kinicki, menyebutkan ada tiga karakteristik budaya organisasi yang penting, yaitu: *Pertama*, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. *Kedua*, budaya organisasi mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja. *Ketiga*, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.³⁹

Sementara itu Luthans, mengatakan ada enam karakteristik penting budaya organisasi sebagai berikut: *Pertama*, aturan-aturan perilaku (*observed behavioral regularities*) yaitu, keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak. *Kedua*, norma (*norms*) yaitu, berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. *Ketiga*, nilai-nilai dominan (*dominant values*) yaitu, adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, seperti kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi. *Keempat*, filosofi (*philosophy*) yaitu,

³⁸ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*..., hlm. 485

³⁹ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*..., hlm. 60

kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan oanggota. *Kelima*, peraturan (*rules*) yaitu, adanya pedoman yang ketat, yang dikaitkan dengan kemajuan organisasi. *Keenam*, iklim organisasi (*organization climate*) yaitu, perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi anggota organisasi, dan cara organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.⁴⁰

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku seseorang individu di dalam suatu organisasi tampaknya semakin penting. Budaya organisasi diantaranya tercermin melalui sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi anggota, pembentukan tim-tim kerja, juga kepemimpinan transeparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dipandang oleh anggota sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat tentang karakteristik budaya organisasi di atas, apa yang disampaikan oleh Robbins dan Judge terlihat lebih operasional dibandingkan dengan pendapat yang lainnya. Masing-masing karakteristik ini berada pada suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Oleh karena itu, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik tersebut akan menghasilkan gambaran utuh mengenai kultur budaya sebuah organisasi. Gambaran ini menjdai dasar sikap pemahaman bersama yang

⁴⁰ Fred Luthans, *perilaku Organisasi*...., hlm. 125

dimiliki oleh semua anggota mengenai organisasi, supaya bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan bagaimana para anggota berperilaku sesuai dengan yang diharapkan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Secara umum budaya organisasi memiliki berbagai peran, di antaranya dikemukakan oleh Dressler dan Cams dalam Phatak, sebagai berikut:⁴¹

- a. Budaya dapat menjalin komunikasi dengan orang lain melalui bahasa yang telah dipelajari dan digunakan bersama-sama.
- b. Budaya sangat memungkinkan bagi seseorang untuk mengantisipasi bagaimana reaksi orang-orang di sekitarnya terhadap perilaku yang bersangkutan.
- c. Melalui budaya dapat diperoleh standar yang dapat membedakan di antaranya mengenai hal yang benar atau salah, baik atau buruk, hal yang masuk akal atau sebaliknya.
- d. Budaya dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Selanjutnya Harrison dalam Haynes, menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:⁴²

⁴¹ Arvind Phatak, *International Dimensions of Manajement*, (California: PWS-Kent Publishing Company, 1983), hlm. 21

⁴² Robert Haynes, *Organization Theory and Local Government*, (London: George Allen, ITP Company, 1980), 119

- a. Merinci tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Menjelaskan harapan organisasi dari orang-orang yang berbeda dan terlibat di dalamnya serta sebaliknya.
- c. Menunjukkan bagaimana seharusnya perilaku dikendalikan di dalam organisasi
- d. Memperlihatkan karakteristik perilaku yang selayaknya dinilai serta diberi penghargaan atau diberi hukuman.
- e. Memperlihatkan kepada seluruh anggota organisasi bagaimana seharusnya mereka saling memperlakukan satu sama lain.
- f. Membangun cara-cara yang tepat untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Schein,⁴³ menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota dalam hal adaptasi eksternal dan melakukan integrasi internal. Adaptasi eksternal dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk merealisasikan misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Sedangkan integrasi internal dilakukan dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan antar anggota di dalam organisasi, serta imbalan dan sangsi. Pendapt tersebut diperkuat oleh Schermerhom dan Hunt dalam

⁴³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture.....*, hlm. 52

Mangkunegara,⁴⁴ yang menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pemecahan masalah adaptasi eksternal dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi organisasi. Sedangkan pemecahan masalah yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, penentuan kriteria anggota, penentuan standar bagi insentif dan sanksi, serta melakukan pengawasan internal organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:⁴⁵

- a. Budaya berperan menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota yang terlibat di dalam organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi dari sikap individu.
- d. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan para anggota organisasi.

⁴⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), hlm. 123

⁴⁵ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi.....*, hlm. 262

- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota.

Dari semua pendapat tersebut, sesungguhnya antara satu sama lain saling melengkapi, sehingga dapat dipahami bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

- a. Budaya sebagai sarana komunikasi antar anggota dalam sebuah organisasi.
- b. Budaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
- c. Budaya merinci tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- d. Budaya menjelaskan harapan organisasi terhadap anggota dan sebaliknya.
- e. Budaya menunjukkan bagaimana perilaku di dalam organisasi.
- f. Budaya menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi, serta sesama anggota.
- g. Budaya membangun bagaimana cara berhubungan dengan lingkungan eksternal dan bagaimana melakukan adaptasi dengan lingkungan internal.
- h. Budaya sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- i. Budaya menciptakan identitas bagi anggotanya.
- j. Budaya menumbuhkan komitmen anggota kepada organisasi.
- k. Budaya mendukung strategi organisasi.
- l. Budaya membantu memilih gaya manajemen yang tepat.

m. Budaya membantu manajemen dan mengambil keputusan.

Budaya organisasi suportif adalah budaya yang intraksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Lingkungan kerja yang bersahabat, saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaannya adalah salah satu ciri budaya suportif. Pola intraksi komunikasi yang demikian berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dalam organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Adapun indikator-indikator budaya suportif, meliputi:⁴⁶

a. Kolaborasi (*Collaboration*)

Kerjasama antar anggota organisasi ini diperlukan selain mencari solusi yang lebih baik, juga agar organisasi dierakkan atas ide-ide yang benar. Ide yang benar dan baik akan muncul dari pemikiran dan kerjasama antar anggota organisasi.

b. Berorientasi pada hubungan (*Relationship oriented*)

Menunjukkan sifat saling percaya antar pekerja, perilaku yang bersahabat dan penuh perhatian, menunjukkan penghargaan, senantiasa menjadi orang yang informatif. Keutamaan dari keseluruhan prinsip ini bagi organisasi yang berbudaya suportif sangat penting karena

⁴⁶ Kast, F. E, dan Rosenzweig, j. E, *Organisasi dan Manajemen*. (Terjemahan. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. 1990), hlm. 96

kepentingan bersama selalu dianggap lebih tinggi daripada kepentingan individu.

c. Dukungan (*Encouraging Sociable*)

Sikap yang menunjukkan solidaritas dan kehangatan dalam organisasi. Organisasi yang efektif sangat dipengaruhi adanya dukungan dan kepercayaan antara seluruh anggota organisasi, saling mendukung terhadap ide atau gagasan baru pada semua level organisasi akan mendorong kreativitas kerja yang semakin tinggi.

Kegiatan yang mengutamakan saling tolong menolong antar anggota organisasi. Pekerja yang memiliki sifat ini cenderung bersahabat, saling terbuka dan saling pengertian. Sifat ini sesuai untuk orang-orang yang suka bekerja dalam kelompok, berbagi tanggung jawab, dan seorang komunikator yang baik. Pekerja yang memiliki sifat sosial suka memecahkan masalah melalui diskusi dan interaksi satu sama lain.

d. Keadilan (*Equitable*)

Adanya kesamaan perlakuan bagi seluruh anggota dalam organisasi. Organisasi didorong untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh tenaga, kemampuan dan kesetiaan, anggota organisasi harus diperlakukan dengan bujaksana dan keadilan.

C. Konsep Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja dan Perkembangannya

Pencapaian tujuan sebuah sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah, para guru, dan staf sekolah tersebut karena mereka merupakan

faktor yang utama di dalam lingkungan sekolah. Akibatnya mau tidak mau mereka harus berpikir lebih keras, dan cara bekerja yang bagaimana yang dapat mempermudah dan memperlancar pencapaian tujuan tersebut. Semuanya sangat bergantung kepada kinerja mereka. Lalu, apa yang dimaksud dengan kinerja itu sendiri?

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing yang bebaskan kepadanya.⁴⁷ Kinerja juga merupakan suatu output kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam rangka untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja, sebagai berikut:

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika.⁴⁸

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara,⁴⁹ bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) atau kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

⁴⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandor Maju, 2001), hlm. 50

⁴⁸ Tabrani Rusyan, *Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Yayasan Karya Sarjana Mandiri, 1990), hlm. 48

⁴⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 36

Mulyasa mengatakan bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Michel juga mendefinisikan kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability and communication*.⁵⁰

Menurut Sedarmayanti, yang dikutip oleh Adad Danuarta mengemukakan bahwa:

"Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)."⁵¹

Dengan melihat dari beberapa teori yang telah di paparkan di atas sesuai dengan pendapat para ahli, maka dapat dipahami bahwa kinerja guru ialah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dalam mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya suatu lembaga untuk mencapai tujuan yang ingin di capai.

2. Karakteristik Kinerja Guru

Setiap guru yang diberi tugas dan kepercayaan untuk bekerja pada suatu sekolah. Guru tersebut diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan sekolah tersebut. Kinerja guru merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 136

⁵¹ <http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>, diakses tanggal 21 Oktober 2017

Kinerja guru dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Tugas-tugas guru pada prinsipnya terkandung dalam kompetensi seorang guru.

Yamin mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan atau pelatihan. Kompetensi menunjuk pada perbuatan yang rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu. Hal itu penting agar dapat dibedakan antara seorang aktor yang dapat memerankan seorang guru dengan guru yang sebenarnya.⁵²

Empat dimensi umum kompetensi yang saling menunjang dan membentuk kompetensi profesional guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi profesional, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi kemasyarakatan atau sosial.

Ketetapan politik dalam Undang-undang Guru dan Dosen menyatakan bahwa pendidik adalah pekerja profesional, yang berhak mendapatkan hak dan kewajiban profesional. Pendidik diwajibkan secara profesional dapat mengabdikan dan hidup layak dari profesinya.⁵³ Pendidik wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi sesuai dengan tugasnya sebagai guru dan dosen.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, pasal 2 disebutkan bahwa Guru wajib memiliki Kualifikasi Akademik, Kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani,

⁵² Yamin, Martinis, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, (Jakarta: Gaung Persada Press. 2008.), hlm. 90

⁵³Supriatno, S., Herpratiwi, H., & Rosidin, U. (2015). EVALUASI KINERJA GURU PROFESIONAL DALAM MENYUSUN PERENCANAAN DAN PELAKSANAAN PEMBELAJARAN. *Jurnal Teknologi Informasi Komunikasi Pendidikan*.

serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁵⁴ Kompetensi yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Standar kompetensi Guru dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang lengkap dapat mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 dan Nomor 32 Tahun 2008.

Dari apa yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah seluruh kegiatan kerja yang menunjukkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi pembelajaran yang ditetapkan pada suatu lembaga pendidikan yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu lembaga pendidikan.

3. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

⁵⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Standar Nasional Pendidikan. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: JECC.

Penilaian kinerja guru juga dapat diartikan sebagai sebuah proses penilaian pencapaian tentang unjuk kerja guru pada masa lalu atau saat ini berdasarkan lingkungan kerja mereka dan tentang potensi masa depan guru yang bermanfaat dan berkontribusi bagi kemajuan dan kualitas sekolah. Sedarmiyanti,⁵⁵ menyatakan bahwa proses penilaian kinerja adalah kegiatan mendesain untuk menilai prestasi individu atau kelompok yang bermanfaat bagi organisasi.

Secara lebih rinci, Mangkunegara,⁵⁶ mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan yang dapat dijadikan dasar sebagai penentu kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.
3. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/seorang karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh kepala sekolah dan kepala dinas dalam Pendidikan, Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka kepala sekolah dapat mengetahui tindakan apa

⁵⁵ Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (Bandung: Rafika Aditama. 2008), hlm. 270

⁵⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*,, hlm. 9-10

yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi atau lembaga pendidikan akan cepat tercapai.

Kinerja guru mempunyai kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Oleh karena itu, kompetensi guru tersebut menjadi indikator kinerja guru.

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interes yang berbeda. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan.

Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu :

- 1) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- 2) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 9) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

b. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas seorang guru harus didukung perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya dalam rangka mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan

rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya, seorang guru harus tetap tegar.

Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus mampu mempengaruhi peserta didik ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat. Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak, dan kepribadian siswa yang kuat.

Guru dituntut mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru berdisiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru.

Aspek-aspek yang diamati dalam kompetensi kepribadian adalah :

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.

- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

c. Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan teladan dalam kehidupan sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif.

Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan lancar sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.

Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah :

- 1) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.

- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran. Untuk itu, guru dituntut mampu menyampaikan bahan pembelajaran. Guru harus selalu meng-*update*, dan menguasai materi pembelajaran yang disajikan.

Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.

Kompetensi kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru yang berhubungan dengan aspek-aspek :

- 1) Dalam proses pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai narasumber yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran. Seni ini diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

- 2) Dalam proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu, guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.
- 3) Dalam proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi, dan prinsip-prinsip lainnya.
- 4) Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir tes secara benar dan tepat agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses pembelajaran dapat diamati dari aspek-aspek:

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/ bidang pengembangan yang diampu.

- 3) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.⁵⁷

D. Hubungan Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

1. Hubungan Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah

Kepala Madrasah sebagai *educator, manager, administrator dan supervisor* memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah. Melalui gaya kepemimpinan, seorang kepala madrasah sebagai pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana guru menerima suatu gaya kepemimpinan yang ditampilkan senang atau tidak, suka atau tidak. Hal ini menyebabkan peningkatan kinerja juga penurunan kinerja guru yang nantinya akan berdampak pada kualitas lulusan.

Guru yang profesional dari hari ke hari akan meningkatkan mutu kinerjanya. Ukuran kinerja akan terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat dari kepatuhan dan loyalitasnya di dalam kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggungjawab mempersiapkan segala

⁵⁷ Mulyasa, E. *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: Rafika Aditama. 2008), hlm. 187-190

perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Selain itu, guru juga sudah mempertimbangkan akan metodologi yang akan digunakan, termasuk alat media pendidikan yang akan dipakai serta alat nilai apa yang digunakan di dalam pelaksanaan evaluasi.

Dengan demikian, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru memerlukan kepala sekolah yang menggunakan kepemimpinan situasional yaitu mempunyai kemampuan pribadi, dapat membaca keadaan (tingkat kematangan) bawahannya, serta lingkungan untuk diterapkan.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi, kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan. Semakin banyak kekuasaannya, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan lingkungan.

Hersey dan Blanchard mencoba mengatasi teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional.

Menurutnya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi yang sebaik-baiknya. Situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.⁵⁸

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan ini berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antar pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Sedang penerapan manajerial adalah gaya suportif, gaya direktif, gaya partisipatif dan gaya yang berorientasi pada prestasi.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin formal dalam lingkungan pendidikan di sekolah hendaknya punya pandangan luas dan wawasan ke depan untuk mengemban visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, kepala Madrasah dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan manajerial serta dapat menerapkan kepemimpinan situasionalnya dalam memberikan sumbangan kinerja guru.

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh guru setelah melaksanakan tugasnya sebagai pengajar. Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan keberhasilan tujuan organisasi (keberhasilan pendidikan) dimana guru sebagai pelaku utamanya. Oleh karena itu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Kinerja guru dapat dilihat dari hasil atau prestasi guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik terutama dalam tugasnya sebagai pengajar.⁵⁹

Kinerja guru yang optimal akan tercapai jika terdapat dukungan dari kepemimpinan kepala sekolah yang optimal pula. Dalam hal ini

⁵⁸ Harris L.C, Ogbonna E, "Leadership Style and Market Orientation: *An Empirical Study*", *European Journal of Marketing*, 35 (2001), hlm. 5-6

⁵⁹ Handoko, T Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995, Ed 2), hlm. 21

kepemimpinan situasional dapat membantu mengoptimalkan kinerja guru, karena kepala Madrasah dituntut untuk melakukan kerjasama yang baik dengan guru.

Dengan demikian, kepala sekolah harus bersikap terbuka dalam mengatasi sejumlah perbedaan tersebut, baik kematangan maupun kemampuan yang dimiliki oleh guru dengan menampilkan empat gaya kepemimpinan situasional antara lain: intruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Diharapkan kepala sekolah dapat menjalankan perannya untuk membantu meningkatkan kinerja guru agar semakin bermutu yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

Dari uraian tersebut diduga terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru. Atau dengan kata lain semakin baik kepemimpinan situasional kepala sekolah akan semakin tinggi pula kinerja guru.

2. Hubungan Budaya Organisasi Supportif dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah

Budaya organisasi berdiri sebagai pusat dari seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumberdaya manusia, karena budaya organisasi merupakan topik yang penting. Survei yang dilakukan Sheridan, menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.⁶⁰

⁶⁰ Sheridan J.E, 1992, "*Organizational Culture and Employee Retention*", *Academy of Management Journal* (Desember) PP 1036-1058

Budaya suportif merupakan budaya yang dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama dan kepercayaan. Lingkungan kerja yang bersahabat saling membantu antar satu pekerja dengan pekerja lainnya adalah salah satu ciri budaya suportif. Pola interaksi komunikasi yang demikian berdampak pada meningkatnya kinerja guru dalam sebuah organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang bekerja sama.

3. Hubungan Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah

Kinerja guru dipengaruhi oleh tiga faktor antara lain kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, dan tanggung jawab terhadap tugasnya. Corak atau gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin.⁶¹

Budaya organisasi sekolah yang positif dalam hal ini adalah budaya organisasi suportif, dapat mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personil yang ada dalam lembaga pendidikan. Kondisi yang

⁶¹ Nurdin, Muhammad, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Yogyakarta: Prisma Sofie, 2004, Cet. Ke-1), hlm. 55

demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di sekolah.⁶²

Dari uraian di atas diduga ada hubungan yang positif secara bersama-sama saling mempengaruhi antara variabel independen dan variabel dependen antara kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru. Dengan demikian membangun kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif yang baik mempunyai arti penting dan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja guru.

⁶² Nurdin, Muhammad, *Kiat Menjadi Guru Profesional*,,,

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti memakai pendekatan kuantitatif, yaitu suatu analisis dengan menggunakan angka, hasil penelitian kemudian dianalisis menggunakan rumus statistik.⁶³ Jenis penelitian ini adalah jenis korelasi yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, tanpa ada tambahan atau manipulasi terhadap data yang telah ada.⁶⁴

Tujuan dari teknik korelasional adalah untuk mencari bukti berdasarkan hasil pengumpulan data apakah terdapat pengaruh antar variabel yang diteliti, untuk menjawab pertanyaan apakah pengaruh antar variabel tersebut kuat atau lemah, dan untuk memperoleh kepastian secara matematis apakah pengaruh antar variabel signifikan atau tidak.⁶⁵ Pola hubungan antara variabel yang akan diteliti tersebut sebagai paradigma penelitian. Jadi paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

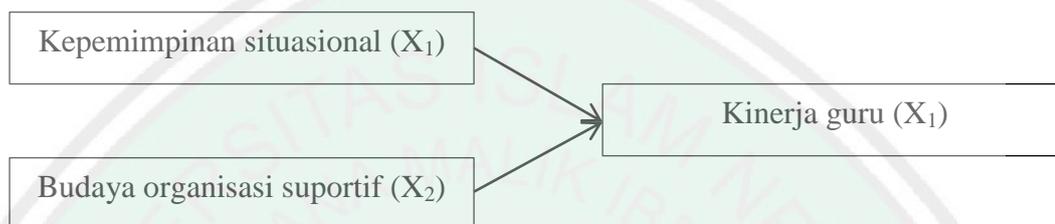
⁶³ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta. 2013), hlm. 14

⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta. 2006), hlm. 11

⁶⁵ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2004), hlm. 188

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan situasional sebagai variabel independent (X_1), budaya organisasi suportif sebagai variabel independent (X_2) dan kinerja guru sebagai variabel dependent (Y).

Gambar 3.1 : Rancangan Penelitian



B. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, dengan rincian; dua variabel independent (X), satu variabel dependent (Y). ketiga variabel tersebut selanjutnya dijabarkan dalam beberapa sub variabel dan dari sub variabel dijabarkan dalam beberapa indikator sesuai dengan yang dikemukakan para ahli.

Tabel 3.1 : Kisi-kisi Angket

Variabel	Sub Variabel	Idikator	Jumlah butir pertanyaan	Nomer butir soal
Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah (X1) (Teori Paul Hersey & Ken	1. <i>Telling</i> (Gaya menyampaikan Informasi)	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin menerangkan dengan detail cara mengerjakan tugas tersebut - Pemimpin melakukan pengawasan 	4	1,2,3,4

Blanchard) dalam bukunya " <i>Situational Leadership Theory</i> "		ketat kepada bawahan <ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin menekankan pada perilaku direktif - Komunikasi satu arah 		
	2. <i>Selling</i> (Gaya Membimbing)	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin memberikan instruksi Spesifik - Pemimpin memberikan perilaku baik direktif maupun suportif - Pemimpin menentukan dan menerangkan keputusan - Pemimpin memberi kesempatan untuk penjelasan 	4	5,6,7,8
	3. <i>Participating</i> (Gaya Peran Serta)	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan - Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan - Komunikasi dua arah ditingkatkan - Pemimpin mulai melakukan 	4	9,10,11,12

		komunikasi dua arah		
	4. <i>Delegating</i> (Gaya Pendelegasian)	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin sedikit memberikan arahan dan dukungan - Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan kepada bawahan - Komunikasi dua arah lebih efektif - Pemimpin melakukan pengendalian 	4	13,14,15,16
Budaya organisasi suportif (X2) (Teori Kast, F. E, dan Rosenzweig, j. E,) dalam bukunya “Organisasi dan Manajemen”	1. <i>Collaboration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan kerja sama antar anggota organisasi - Memberikan ide-ide demi kebaikan organisasi 	2	1,2
	2. <i>Relationship Oriented</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepentingan bersama selalu dianggap lebih tinggi daripada kepentingan individu - Mempunyai sikap salingpercaya antar anggota organisasi - Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu 	3	3,4,5

		diselesaikan bersama-sama		
	3. <i>Encouraging Sociable</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sikap saling perhatian antar anggota organisasi - Memberikan informasi terbaru demi kemajuan dan kebaikan organisasi - Toleransi kepada anggota untuk berinovasi secara bebas guna memajukan organisasi 	3	6,7,8
	4. <i>Equitable</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mendapatkan perlakuan yang sama dari atasan - Komunikasi yang baik antar anggota organisasi - Mementingkan kepentingan organisasi daripada individu - Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 	4	9,10,11,12
Kinerja Guru (Y)	1. <i>Pedagogik</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik 		

<p>“Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007”</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Memahami teori belajar - Memahami potensi anak didik - Memahami berbagai strategi dan model pembelajaran - Menguasai bahasa Indonesia yang baik dan benar - Menguasai cara pendekatan pedagogik dengan baik - Menguasai cara merancang proses pembelajaran yang komprehensif - Menguasai cara menilai kemajuan peserta didik secara total - Menguasai cara membimbing anak bila menghadapi persoalan pembelajaran - Menguasai proses dan prinsip mengelola proses pembelajaran 	10	1,2,3,5,6,7,8,9,10
---	--	--	----	--------------------

	2. <i>Kepribadian</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki komitmen dan kemauan yang tinggi - Memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik - Memiliki rasa tanggung jawab yang kokoh - Berakhlak mulia 	4	11,12,13,14
	3. <i>Profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menguasai isi atau mata pelajaran yang menjadi bidang keahlian - Menguasai learning equipment dan learning resources - Menguasai cara menerapkan teknologi informasi - menguasai cara menyusun rencana dan evaluasi pembelajaran 	4	15,16,17,18
	4. <i>Sosial</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami berbagai faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif 		

		<ul style="list-style-type: none"> - Mengerti berbagai faktor sosio-kultural dan ekonomi yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik - Memahami pentingnya hubungan antara sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan anak di sekolah - Mengerti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan dijunjung tinggi oleh masyarakat yang merupakan pegangan hidup yang memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan watak dan kepribadian peserta didik 	4	19,20,21,22
--	--	--	---	-------------

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi ialah semua subjek penelitian.⁶⁶ Populasi ialah daerah pembentukan gagasan atau kesimpulan umum yang terbagi dari; subjek atau objek yang memiliki derajat dan ciri-ciri tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dikaji lebih mendalam dan selanjutnya membuat rangkuman hasil penelitian. Maka, populasi tidak Cuma individu tapi juga subjek dan barang lain. Populasi tidak hanya mengenai banyaknya subjek atau objek yang dikaji, tetapi mencakup semua sifat atau ciri-ciri yang dipunyai oleh subjek atau objek itu.⁶⁷ Menurut Hadi, populasi adalah seluruh subjek yang diselidiki dan dibatasi sebagai jumlah atau individu yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama.⁶⁸ Penelitian kuantitatif ini akan dilaksanakan di Madrasah Aliyah sekecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

2. Sampel

Sampel ialah pecahan dari banyaknya dan ciri-ciri yang dipunyai oleh populasi tersebut.⁶⁹ Dalam tesis ini, semua populasi akan dipakai menjadi asal penghimpunan data. Sehingga yang akan digunakan sampel dan selanjutnya dinamakan responden dalam tesis ini adalah semua guru di Madrasah Aliyah sekecamatan Gerung Lombok Barat NTB yang berjumlah 120 orang.

⁶⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta. 2006), hlm. 115

⁶⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, hlm. 80

⁶⁸ Sutrisno Hadi, *Metode Research Jilid II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm. 220

⁶⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, hlm. 84

D. Pengumpulan Data

Pengumpulan data ialah proses menyediakan data primer yang dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.⁷⁰ Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner yang diberikan kepada responden secara langsung. Penyebaran angket selaras dengan tujuan mencari informasi yang detail mengenai suatu masalah dari responden, tanpa adanya rasa khawatir apabila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pernyataan.⁷¹

Pengumpulan data ini menggunakan angket dengan skala *likert* berupa butir-butir pernyataan positif dan negatif. Pengumpulan data berupa daftar pernyataan yang disodorkan kepada responden.⁷²

E. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat yang sesuai kriteria akademik, maka bisa dipakai menjadi alat untuk mengetahui suatu objek atau menghimpun data tentang variabel.⁷³ Instrumen dipakai untuk mengumpulkan data harus memenuhi dua syarat yaitu valid untuk mengukur data dan mempunyai

⁷⁰ Agus Suprpto, *Metode Ppengumpulan dan Analisis Data: Langkah Vital Proses Penelitian*, Vol. 23, No. 7. Maret (2005). 152

⁷¹ Riddwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, (Bandung: Alfabeta. 2008), hlm. 25

⁷² Moh. Kasiram, *Metodelogi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang: UIN Malang Press. 2008), hlm. 149

⁷³ Basi Intang Sappaile, *Konsep Intsrumen Penelitian Pendidikan*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Vol. 13, No. 66. Mei (2007). 379

reliabilitas untuk konsistensi yang handal.⁷⁴ Instrumen dalam penelitian ini berupa angket yang disodorkan secara langsung kepada responden untuk dijawab sesuai dengan karakteristik dirinya. Sedangkan pengambilan data dilakukan dengan menentukan pengukuran item yang terdiri dari lima alternatif jawaban dan mempunyai gradasi positif dan negatif.

Tabel 3.2 : Alternatif Jawaban

No	Alternatif Jawaban	Nilai
1	Selalu	5
2	Sering	4
3	Kadang-kadang	3
4	Jarang	2
5	Tidak Pernah	1

1. Angket Penelitian

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen angket untuk memperoleh data tentang Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Suportif, dan Kinerja Guru. Adapun langkah-langkah penyusunan angket yang dilakukan adalah sebagai berikut;

a. Penusunan kisi-kisi angket

Kisi-kisi disusun dalam bentuk matrik yang di dalamnya tertuang konsep Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Suportif, dan Kinerja Guru. Konsep ini dijabarkan melalui variabel dan

⁷⁴ Muhammad Khumaedi, Reliabilitas Instrumen Penelitian Pendidikan, *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*. Vol. 12, No. 1, Juni (2012). 25

indikator. Masing-masing indikator terwakili oleh item-item angket sebagai alat ukur. Setelah kisi-kisi dibuat barulah menyusun item-item angket.

b. Penyusunan item angket

Item angket disusun berdasarkan kisi-kisi yang telah dibuat mengacu pada tiga variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Suportif, dan Kinerja Guru. Instrumen yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel terdiri dari 16 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan Situasional, 12 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi Suportif, dan 22 pernyataan untuk Kinerja Guru yang disusun oleh peneliti.

Cara yang digunakan untuk menentukan skor dalam penelitian ini dengan menggunakan skala *Likert* yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari setiap item instrumen tersebut memiliki gradasi dari positif sampai negatif, yang berupa kata-kata seperti selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Dalam pengukuran variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu alternatif jawaban dalam skala satu sampai lima.

Adapun pengembangan instrumen untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Angket tentang variabel Kepemimpinan Situasional terdapat empat sub variabel yaitu: (1) gaya menyampaikan informasi (*telling*), (2) gaya membimbing (*selling*), (3) gaya peran serta (*participating*), (4) gaya pendelegasian (*delegating*). Dalam instrumen Kepemimpinan Situasioanl terdapat 16 pernyataan sehingga total skor terendah adalah 16 dan skor tertinggi adalah 80.
- 2) Angket tentang variabel Budaya Organisasi Suportif terdapat empat sub variabel yaitu: (1) *colaboration*, (2) *relationship oriented*, (3) *encouraging sociable*, (4) *equitable*. Dalam instrumen Budaya Organisasi Suportif terdapat 12 pernyataan sehingga total skor terendah adalah 12 dan skor tertinggi adalah 60.
- 3) Angket tentang variabel Kinerja Guru terdapat empat sub variabel yaitu: (1) pedagogik, (2) kepribadian, (3) profesional, (4) sosial. Dalam instrumen Kinerja Guru terdapat 22 pernyataan sehingga total skor terendah adalah 22 dan skor tertinggi adalah 110.

c. Pemberian skor

Pemberian skor angket diawali dengan pemberian kode terhadap jawaban responden. Pemberian kode atas jawaban responden dengan menggunakan kriteria berikut; selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Besar skor masing-masing adalah: selalu dengan nilai 5, sering dengan nilai 4, kadang-kadang dengan nilai 3, jarang dengan nilai 2, dan tidak pernah dengan nilai 1. Dalam menentukan pilihan responden didasarkan pada kecenderungan yang sesuai dengan

alternatif jawaban terhadap item yang bersangkutan, yaitu; (1) selalu, artinya pernyataan yang digambarkan selalu terjadi dengan prosentase 100% terjadi, (2) sering, artinya pernyataan yang digambarkan sering terjadi dengan prosentase 75% terjadi, (3) kadang-kadang, artinya pernyataan yang digambarkan kadang terjadi dengan prosentase 50% terjadi, (4) jarang, artinya pernyataan yang digambarkan jarang terjadi dengan prosentase 25% terjadi, (5) tidak pernah, artinya pernyataan yang digambarkan tidak pernah terjadi dengan prosentase 0% terjadi.

Instrumen penelitian yang akan digunakan untuk mengambil data penelitian harus memenuhi dua syarat, yaitu valid dan reliabel. Oleh karena itu, sebelum instrumen tersebut digunakan untuk mengambil data penelitian maka terlebih dahulu harus diuji coba. Uji coba instrumen dilakukan untuk menentukan validitas dan reliabelitasnya serta untuk mengetahui tingkat pemahaman responden.

2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Setelah variabel instrumen terkait dengan Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Suportif, dan Kinerja Guru disusun maka instrumen tersebut terlebih dahulu diuji cobakan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitasnya.

a. Validitas

Instrumen yang telah disusun dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori tentang variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Oleh karenanya, sebuah instrumen harus memenuhi

syarat validitas. Maka, sebelum digunakan untuk mengambil data penelitian maka instrumen tersebut diuji coba terlebih dahulu. Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengungkap secara tepat data atau informasi dari suatu variabel yang akan diteliti dan mampu mengukur sebagaimana yang diinginkan.⁷⁵

Dalam penelitian ini, uji coba dilakukan kepada guru selain sampel penelitian yang termasuk dalam populasi penelitian. Angket diuji cobakan kepada 30 responden guru yang tidak termasuk populasi. Untuk menguji validitas tiap butir instrumen Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Suportif, dan Kinerja Guru, dilakukan pengujian dengan cara menganalisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total.

Jika hasil perhitungan terjadi t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka butir soal dinyatakan valid. Tapi bila sebaliknya maka butir soal tersebut dinyatakan tidak valid dan selanjutnya diperbaiki atau dibuang. Selanjutnya untuk mengukur validitas instrumen ini digunakan korelasi product moment correlation pada taraf signifikansi dengan nilai probabilitas yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Penggunaan product moment correlation karena skala data dalam penelitian ini termasuk data interval dan pengukuran statistiknya adalah mean, deviasi standar, koefisien korelasi pearson (Product Moment). Adapun rumus yang digunakan dalam menilai tingkat validitas item adalah sebagai berikut:

⁷⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 145

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi skor item soal.

n = Jumlah responden.

x = Jumlah skor item.

y = Jumlah skor total.

Perhitungan dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Windows 16*. Kriteria validitas adalah membandingkan nilai signifikansi dengan nilai probabilitas sebagaimana yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Apabila kemudian hasil signifikansi < 0,05 maka item dalam angket dinyatakan valid.

Berdasarkan uji coba yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap 30 responden guru maka diketahui bahwa kuesioner skala Kepemimpinan Situasional yang disebar oleh peneliti yang berjumlah total 16 butir item yang dinyatakan valid. Lebih jelasnya mengenai hasil uji coba instrumen skala Kepemimpinan Situasional adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3 : Hasil Uji Coba Validitas
Variabel Kepemimpinan Situasional**

Item	KORELASI		
	r_hitung	r_tabel	Keputusan
X1.1	.888	0,361	Valid
X1.2	.893	0,361	Valid
X1.3	.713	0,361	Valid
X1.4	.597	0,361	Valid
X1.5	.435	0,361	Valid
X1.6	.717	0,361	Valid
X1.7	.872	0,361	Valid
X1.8	.767	0,361	Valid
X1.9	.763	0,361	Valid
X1.10	.762	0,361	Valid
X1.11	.761	0,361	Valid
X1.12	.733	0,361	Valid
X1.13	.763	0,361	Valid
X1.14	.479	0,361	Valid
X1.15	.797	0,361	Valid
X1.16	.544	0,361	Valid

Sedangkan hasil uji coba kuesioner skala Budaya Organisasi Suportif yang disebar oleh peneliti yang berjumlah total 12 butir item yang dinyatakan valid. Data Budaya Organisasi Suportif dianalisis dengan tujuan untuk menetapkan butir-butir item yang valid. Senada

dengan hal tersebut, maka dari hasil uji coba terhadap validitas variabel Budaya Organisasi Suportif adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4 : Hasil Uji Coba Validitas
Variabel Budaya Organisasi Suportif

Item	KORELASI		
	r_hitung	r_tabel	Keputusan
X2.1	.849	0,361	Valid
X2.2	.883	0,361	Valid
X2.3	.897	0,361	Valid
X2.4	.861	0,361	Valid
X2.5	.911	0,361	Valid
X2.6	.913	0,361	Valid
X2.7	.871	0,361	Valid
X2.8	.911	0,361	Valid
X2.9	.508	0,361	Valid
X2.10	.558	0,361	Valid
X2.11	.548	0,361	Valid
X2.12	.494	0,361	Valid

Sedangkan hasil uji coba kuesioner skala Kinerja Guru yang disebarkan oleh peneliti yang berjumlah total 22 butir item yang dinyatakan valid. Data kinerja guru dianalisis dengan tujuan untuk menetapkan butir-butir item yang valid. Senada dengan hal tersebut, maka dari hasil uji coba terhadap validitas variabel Kinerja Guru adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 : Hasil Uji Coba Validitas**Variabel Kinerja Guru**

Item	KORELASI		
	r_hitung	r_tabel	Keputusan
Y1	.700	0,361	Valid
Y2	.556	0,361	Valid
Y3	.676	0,361	Valid
Y4	.756	0,361	Valid
Y5	.595	0,361	Valid
Y6	.521	0,361	Valid
Y7	.537	0,361	Valid
Y8	.729	0,361	Valid
Y9	.684	0,361	Valid
Y10	.478	0,361	Valid
Y11	.686	0,361	Valid
Y12	.766	0,361	Valid
Y13	.496	0,361	Valid
Y14	.603	0,361	Valid
Y15	.752	0,361	Valid
Y16	.694	0,361	Valid
Y17	.582	0,361	Valid
Y18	.713	0,361	Valid
Y19	.740	0,361	Valid
Y20	.478	0,361	Valid
Y21	.571	0,361	Valid
Y22	.764	0,361	Valid

Selanjutnya untuk mengukur validitas kuesioner ini digunakan korelasi product moment correlation pada taraf signifikansi 5% dengan asumsi bahwa jika signifikansi lebih besar dari probabilitas 5% maka item tersebut dinyatakan valid.

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah menunjuk pada tingkat keterdalaman sesuatu. Data yang reliabel adalah data yang dihasilkan dapat dipercaya dan diandalkan. Apabila datanya memang benar-benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kali pun diambil tetap akan sama.⁷⁶

Instrumen dalam variabel penelitian dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi, apabila alat pengumpul data yang dibuat oleh peneliti mempunyai taraf konsisten dalam mengukur apa yang hendak diukur.⁷⁷ Reliabilitas pada suatu instrumen merujuk pada adanya kepercayaan pada instrumen untuk bisa digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah dinyatakan baik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Arikunto bahwa instrumen pengumpul data dikatakan valid bila mampu dan dapat mengungkap data atau informasi dari suatu variabel yang diteliti secara tepat dan mampu mengukur apa yang diinginkan.⁷⁸

Berdasarkan hasil uji coba instrumen maka variabel Kepemimpinan Situasional mempunyai r alpha sebesar 0,919, variabel

⁷⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian.....*, hlm. 154

⁷⁷ Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), hlm. 127

⁷⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian.....*, hlm. 178

Budaya Organisasi Suportif mempunyai r alpha sebesar 0,922, dan variabel Kinerja Guru mempunyai r alpha sebesar 0,933. Dengan nilai tersebut, maka nilai r alpha yang dihasilkan bernilai positif dan lebih besar dari r tabel sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen semua variabel mempunyai tingkat kehandalan dan bisa digunakan sebagai alat ukur.

F. Analisa Data

Analisis data dalam penelitian ini merupakan langkah yang sangat penting mengingat perannya sebagai suatu proses yang merinci usaha formal untuk merumuskan tema dan merumuskan hipotesis. Analisis data juga merupakan suatu proses pengorganisasian dan pengurutan data dalam pola, kategori, dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat merumuskan hipotesis kerja sebagaimana yang disarankan oleh data.⁷⁹

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif yang merupakan alat analisis yang menggunakan model-model, seperti model matematika, statistik, dan ekonometrik. Langkah selanjutnya adalah menyajikan hasil analisis dalam bentuk angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan. Adapun data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode analisis statistik sebagai berikut :

⁷⁹ M. Iqbal Hasan, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 97

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan informasi yang telah diperoleh dan digunakan sebagai dasar untuk menguraikan kecenderungan jawaban responden dari masing-masing variabel.

2. Uji Persyaratan Analisis

Penelitian yang menggunakan analisis regresi meniscayakan terpenuhinya beberapa asumsi dasar sebelum dilakukan tahap pengujian lebih lanjut. Uji persyaratan analisis tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah data yang telah diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi. Persyaratan awal untuk menggunakan regresi sebagai salah satu alat analisis yaitu variabel penelitian harus diukur paling rendah dalam bentuk skala interval.⁸⁰

Dalam analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda (*multiple regression*) adalah dengan melakukan uji asumsi terkait dengan *linieritas* dan *normalitas* dengan uji hipotesis mengenai pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif terhadap Kinerja Guru.

Apabila uji asumsi terpenuhi dengan tidak ditemukan terjadinya linieritas dan normalitas, maka analisis regresi yang telah dilakukan dapat tetap digunakan sebagai hasil akhir uji hipotesis penelitian. Adapun perincian uji linieritas dan normalitas adalah sebagai berikut:

⁸⁰ R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm. 101

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya data yang diperoleh. Sedangkan salah satu cara yang dipakai untuk mengetahui dan mengecek normalitas adalah dengan plot probabilitas normal, yang mana dengan menggunakan plot ini masing-masing nilai pengamatan dipasang dengan nilai harapan pada distribusi normal. Normalitas terpenuhi apabila data-data atau titik-titik terkumpul disekitar garis lurus. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikutinya maka memenuhi asumsi normal. Sedangkan apabila menyebar jauh dari garis diagonal maka sebaliknya tidak memenuhi asumsi normal. Apabila uji normalitas yang dilakukan menggunakan One-sampel Kolmogrov-Smirnov maka dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari nilai α (5%), maka data berasal dari populasi yang mempunyai distribusi yang normal, sebaliknya apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih kecil dari nilai α maka data berasal dari populasi yang tidak normal.⁸¹ Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution) for Windows 16*.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan masing-masing variabel. Pengujian linieritas dengan menggunakan plot residual terhadap harga-harga prediksi. Linieritas

⁸¹ R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, hlm. 108

terpenuhi apabila grafik antara harga-harga prediksi harga-harga residual tidak membentuk pola tertentu yang dalam hal ini bisa berupa parabola, kubik atau yang lainnya.

Hal tersebut senada dengan maksud dilakukannya uji linieritas yang dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen bersifat linier (garis lurus).⁸²

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel independen. Korelasi yang terdapat dalam variabel independen sebaiknya kecil ($r < 0,8$) dan lebih baik lagi apabila $r < 0,05$. Makin kecil suatu korelasi dalam independen variabel maka akan makin baik model regresi yang digunakan.⁸³ Sedangkan untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dengan mengetahui:

- Nilai R^2 (R Square) sangat tinggi akan tetapi secara sendiri-sendiri regresi antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen tidak signifikan.
- Korelasi antar variabel-variabel independen sangat tinggi (di atas 0,80).

⁸² Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 92

⁸³ Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 93

3. Uji Hipotesis

Analisa dalam uji hipotesis didasarkan pada data yang diperoleh dari responden melalui angket yang telah disebarakan dalam penelitian ini. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel dan bagaimana kriterium (dependen variabel) dapat diprediksikan melalui prediktor (independen variabel) secara parsial.⁸⁴ Uji statistik regresi linier dilakukan juga untuk menguji signifikan tidaknya hubungan antar variabel yang diukur melalui koefisien regresinya. Regresi linier dalam penelitian ini adalah regresi yang mana variabel terikatnya (kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif) dihubungkan atau dijelaskan dari satu variabel, yang dalam hal ini adalah variabel tingkat kinerja guru.

Model analisis regresi berganda dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution) for Windows 16*. Dalam analisis regresi linier tersebut penulis menggunakan uji t-test dan uji F. dengan pengujian tersebut meniscayakan bisa diketahuinya variabel-variabel bebas yang digunakan secara parsial mampu menjelaskan variabel tidak bebasnya. Uji regresi linier secara parsial merupakan uji statistik koefisien regresi dengan hanya satu koefisien regresi yang mempengaruhi Y, dan dalam uji ini menggunakan

⁸⁴ Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 163

uji t. Uji t bertujuan untuk menjelaskan signifikansi pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel.

Sugiyono mengemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban di bawah kebenaran, jawaban sementara terhadap rumusan penelitian, karena baru berdasarkan teori relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesa juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

4. Perumusan Hipotesis

H₁: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap kinerja Guru (Y) di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

H₂: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi Suportif (X2) terhadap kinerja Guru (Y) di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

H₃: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional (X1) dan Budaya Organisasi Suportif (X2) terhadap kinerja Guru (Y) di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan sebagai bahan dasar untuk menguraikan kecenderungan jawaban responden dari masing-masing variabel baik mengenai Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Suportif maupun Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

1. Kepemimpinan Situasional

Instrumen yang digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Situasional kepala madrasah berupa angket yang terdiri dari 16 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dengan rentang skor 1-5. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 16 dan harapan tertinggi adalah 80. Berdasarkan skor total harapan tersebut maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan Kepemimpinan Situasional yaitu: sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

Data mengenai Kepemimpinan situasional berhasil dikumpulkan dari 120 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang didapat sebesar 16 dan skor total maksimumnya adalah 80. Rentang jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $80 - 16 + 1 = 65$. Tingkat interval kelas adalah lima, maka lebar kelas intervalnya adalah $65 : 5 = 13$

Tabel 4.1 : Deskripsi Kepemimpinan Situasional

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	68 – 80	Sangat Tinggi	21	17,5
2	55 – 67	Tinggi	80	66,67
3	42 – 54	Sedang	19	15,83
4	29 – 41	Rendah	0	0
5	16 – 28	Sangat Rendah	0	0
Total			120	100%

Gambar 4.1 : Diagram Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa 21 responden (17,5%) dalam katagori mempunyai tingkat kepemimpinan situasional kepala madrasah yang sangat tinggi, 80 responden (66,67%) dalam katagori mempunyai tingkat kepemimpinan situasional kepala madrasah yang tinggi, 19 responden

(15,83%) dalam katagori mempunyai tingkat kepemimpinan situasional kepala madrasah yang sedang. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecendrungan sebagian besar responden menyatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala madrasah dikatagorikan tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung sudah bagus dan perlu ditingkatkan lagi.

2. Budaya Organisasi Suportif

Instrumen yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasi Suportif berupa angket yang terdiri dari 12 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dengan rentang skor 1-5. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 12 dan harapan tertinggi adalah 60. Berdasarkan skor total harapan tersebut maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan Budaya Organisasi Suportif yaitu: sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

Data mengenai Budaya Organisasi Suportif berhasil dikumpulkan dari 120 responden secara kuantitatif menunjukkan kecendrungan bahwa skor total minimum yang didapat sebesar 24 dan skor total maksimumnya adalah 60. Rentang jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $60 - 12 + 1 = 49$. Tingkat interval kelas adalah lima, maka lebar kelas intervalnya adalah $49 : 5 = 9,8$ (dibulatkan menjadi 10)

Tabel 4.2 : Deskripsi Budaya Organisasi Suportif

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	52 – 60	Sangat Tinggi	32	26,67
2	42 – 51	Tinggi	88	73.33
3	32 – 41	Sedang	0	0
4	22 – 31	Rendah	0	0
5	12 – 21	Sangat Rendah	0	0
Total			120	100%

Gambar 4.2 : Diagram Budaya Organisasi Suportif

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa 32 responden (26,76%) dalam katagori mempunyai tingkat budaya organisasi suportif yang sangat tinggi, 88 responden (73,33%) dalam katagori mempunyai tingkat budaya organisasi suportif yang tinggi. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecendrungan sebagian besar responden menyatakan bahwa budaya

organisasi suportif dikategorikan tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi suportif di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung sudah bagus dan perlu ditingkatkan lagi.

3. Kinerja Guru

Instrumen yang digunakan untuk mengukur Kinerja Guru berupa angket yang terdiri dari 22 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dengan rentang skor 1-5. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 22 dan harapan tertinggi adalah 110. Berdasarkan skor total harapan tersebut maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan Kinerja Guru yaitu: sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

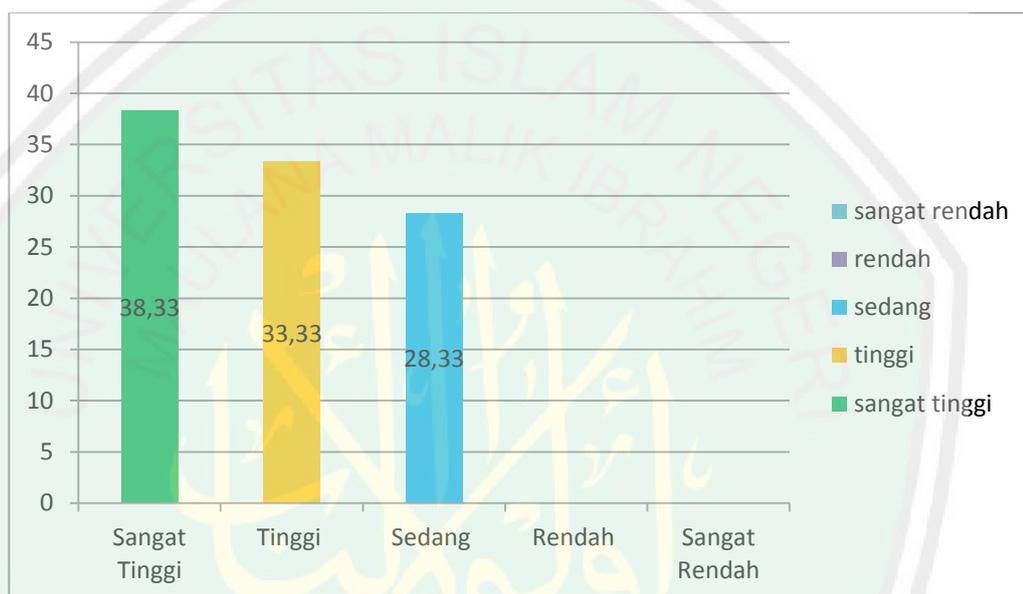
Data mengenai Kinerja Guru berhasil dikumpulkan dari 120 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang didapat sebesar 48 dan skor total maksimumnya adalah 110. Rentang jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $110 - 22 + 1 = 89$. Tingkat interval kelas adalah lima, maka lebar kelas intervalnya adalah $89 : 5 = 17,8$ (dibulatkan menjadi 18)

Tabel 4.3 : Deskripsi Kinerja Guru

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	94 – 110	Sangat Tinggi	46	38,33
2	76 – 93	Tinggi	40	33,33

3	58 – 75	Sedang	34	28,33
4	40 – 57	Rendah	0	0
5	22 – 49	Sangat Rendah	0	0
Total			120	100%

Gambar 4.3 : Diagram Kinerja Guru



Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa 46 responden (37,33%) dalam katagori mempunyai tingkat kinerja guru yang sangat tinggi, 40 responden (33,33%) dalam katagori mempunyai tingkat kinerja guru yang tinggi, 34 responden (28,33%) dalam katagori mempunyai tingkat kinerja guru yang sedang. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecendrungan sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja guru dikatagorikan sangat tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung sudah bagus dan perlu dipertahankan.

B. Uji Prasyarat Regresi

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis. Persyaratan analisis tersebut dilakukan untuk mendapatkan nilai yang tidak bias dan efisien (*Best Linier Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan *multiple regression* dengan metode kuadrat terkecil (*least squares*).

Pengujian untuk mengetahui model regresi dalam penelitian ini dengan menggunakan uji persyaratan asumsi klasik terlebih dahulu yang meliputi: uji normalitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas.

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data. Pengujian normalitas adalah untuk mengetahui apakah regres berdistribusi normal atau tidak, sehingga jawaban yang diberikan responden dapat diproyeksikan sebagai jawaban yang mewakili seluruh populasi. Hal ini penting, karena jika ternyata data tidak berdistribusi normal, maka kelompok data tersebut tidak dapat dilakukan uji hipotesis dengan statistik parameter.

Berdasarkan grafik hasil uji normalitas model regresi maka terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal sehingga dengan demikian model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak dipakai untuk memprediksi kinerja guru berdasarkan masukan pada variabel Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi Suportif. Demikian pula dengan hasil uji One-Sampel Kolmogorov-

Smirnov Test yang menyatakan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang $> 0,05$ sehingga bisa dikatakan dua variabel tersebut berdistribusi normal. Lebih jelasnya mengenai uji One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Tes adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 : Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kepemimpinan situasional	Budaya organisasi suportif
N		120	120
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	4.74780509	4.57660431
Most Extreme Differences	Absolute	.099	.135
	Positive	.099	.135
	Negative	-.077	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		1.087	1.475
Asymp. Sig. (2-tailed)		.188	.026

a. Test distribution is Normal.

Dalam tabel tersebut disajikan bahwa nilai *Asym. Sig.(2-tailed)* 0,188 dan 0,26 $> 0,05$ sehingga bisa dinyatakan bahwa nilai *Asym. Sig. (2-tailed)* kedua variabel independen tersebut berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas

Berdasarkan uji linieritas dalam penelitian ini maka diketahui bahwa nilai signifikansi dari *defiation from linierity* variabel Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah adalah 0,000 dan variabel Budaya Organisasi Suportif sebesar 0,000. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi dari semua variabel lebih besar dari

0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa garis regresi variabel tersebut berbentuk linier sehingga bisa digunakan untuk memprediksi besarnya variabel Kinerja Guru.

Tabel 4.5 : Hasil Uji Linieritas

No	Variabel	Signifikansi	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
1	$Y * X^1$	0,000	0,05	$S < A$	Linier
2	$Y * X^2$	0,000		$S < A$	Linier

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen variabel). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal atau terjadi kemiripan. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas bernilai nol. Uji ini untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh persial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mendeteksi apakah terjadi problem multikol dapat melihat nilai tolerance dan lawannya variace inflation faktor (VIF).

Tabel 4.6 : Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	kepemimpinan situasional	.583	1.714
	budaya organisasi suportif	.583	1.714
a. Dependent Variable: Kinerja Guru			

Hasil uji coba multikolinieritas sebagaimana dalam tabel di atas, maka akan terlihat besaran nilai VIF untuk variabel kepemimpinan situasional kepala madrasah sebesar 1,714 dan besar nilai tolerance sebesar 0,583. Sedangkan untuk variabel budaya organisasi suportif maka akan terlihat besaran nilai VIF sebesar 1,714 dengan besaran nilai tolerance sebesar 0.583. hasil uji tersebut mengindikasikan bahwa nilai VIF mendekati 1 untuk semua variabel bebas. Demikian pula dengan nilai tolerance yang mendekati 1 untuk semua variabel bebas. Dengan demikian, maka model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat problem multikolinieritas antar variabel bebas dan layak digunakan sebagai model regresi.

C. Pengujian Hipotesis

Setelah data hasil pengujian disajikan dalam bentuk deskripsi data dan dilakukan terhadap uji persyaratan dengan pengujian normalitas, linieritas, multikolinieritas, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis atas data-data tersebut. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*Path analysis*) dengan menggunakan analisis berganda.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif (variabel independen) Terhadap Kinerja Guru (variabel dependen) di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB, pengaruh tersebut bersifat parsial maupun simultan. Dalam pengujian hipotesis penelitian ini peneliti menggunakan multiple regression analisis dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 16 for Windows.

1. Dasar Pengambilan Keputusan Dalam Uji Hipotesis

a. Uji t

- 1) Jika nilai Sig < 0,05, atau t hitung > t tabel maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y
- 2) Jika nilai Sig > 0,05, atau t hitung < t tabel maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y

$$t \text{ tabel} = t (\alpha/2 ; n-k-1) = t (0,025 ; 117) = 1,981$$

b. Uji F

- 1) Jika nilai Sig < 0,05, atau F hitung > F tabel maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y
- 2) Jika nilai Sig > 0,05, atau F hitung < F tabel maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y

$$F \text{ tabel} = F(k ; n-k) = F(2 ; 118) = 3,07$$

2. Pengujian Hipotesis H_1 dan H_2 dengan Uji t

Model		Coefficients ^a				Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.733	3.900		8.394	.000
	kepemimpinan situasional	.265	.062	.357	4.310	.000
	budaya organisasi suportif	.348	.065	.445	5.376	.000

a. Dependent Variable: kinerja guru

a. Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Diketahui nilai Sig. Untuk pengaruh kepemimpinan situasional (X_1) terhadap kinerja guru (Y) adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $4,310 > t \text{ tabel } 1,981$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X_1) terhadap kinerja guru (Y).

b. Pengujian Hipotesis kedua (H_2)

Diketahui nilai Sig. Untuk pengaruh budaya organisasi suportif (X_2) terhadap kinerja guru (Y) adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $5,376 > t$ table $1,981$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima yang berarti terdapat pengaruh budaya organisasi suportif (X_1) terhadap kinerja guru (Y).

3. Pengujian Hipotesis H_3 Dengan Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2438.935	2	1219.467	66.330	.000 ^a
	Residual	2151.032	117	18.385		
	Total	4589.967	119			

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi suportif, kepemimpinan situasional

b. Dependent Variable: kinerja guru

c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H_3)

Berdasarkan output di atas diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh kepemimpinan situasional (X_1) dan budaya organisasi suportif (X_2) secara simultan terhadap kinerja guru (Y) adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $66,330 > F$ tabel $3,07$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_3 diterima yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X_1) dan budaya organisasi suportif (X_2) secara simultan terhadap kinerja guru (Y).

4. Koefisien Diterminasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 ^a	.531	.523	4.28776

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi suportif, kepemimpinan situasional

b. Dependent Variable: kinerja guru

Berdasarkan output di atas diketahui nilai R Square sebesar 0,531, hal ini mengandung arti bahwa pengaruh variabel kepemimpinan situasional (X1) dan budaya organisasi suportif (X2) secara simultan terhadap variabel kinerja guru (Y) adalah sebesar 53,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel ataupun indikator lain.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru di Madrasal Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

Berikut ini kajian teoritik berdasarkan paparan data dan temuan penelitian. Pada bagian ini, peneliti berusaha untuk mengkonsultasikan hasil paparan data dan temuan penelitian dengan teori-teori yang telah dijadikan landasan berpikir semua data yang diperoleh selama proses penelitian berlangsung.

Dari hasil Hasil analisis data sebagaimana yang telah dipaparkan di BAB sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $4,310 > t$ tabel $1,981$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap kinerja guru (Y).

Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Reynolds⁸⁵ terhadap Sekolah Dasar yang sukses dikota New York bahwa tidak ada sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk, kepala sekolah yang baik sangat diperlukan untuk

⁸⁵ D. Reynolds dkk, *Making Good Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*, (London and New York, Roudledge, 1996), hlm. 164

membuat kondisi sekolah menjadi sukses dan menjadi kepala sekolah yang punya keyakinan kuat terhadap tujuan utama sekolah.

Kepemimpinan situasional kepala madrasah pada Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB adalah sebagai peran dan tanggung jawab dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini dikemukakan oleh Paul Hersey dan K. Blanchard yang memfokuskan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Kriteria perilaku kepemimpinan yang dapat menentukan tingkat kemampuan pimpinan adalah menyampaikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), memberikan bimbingan (*selling*) dan pendelegasian (*delegating*).⁸⁶

Hersey dan Blanchard meneoba mengatasi teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Menurutnya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi yang sebaik-baiknya. Situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.⁸⁷

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan ini berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antar pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Sedang penerapan manajerial adalah gaya suportif, gaya direktif, gaya partisipatif dan gaya yang berorientasi pada prestasi.

⁸⁶ Effendi, Onong Uchyana, *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 45

⁸⁷ Harris L.C, Ongbonna E, "Leadership Style and Market Orientation: *An Empirical Study*", *European Journal of Marketing*, 35 (2001), hlm. 5-6

Kepemimpinan dalam teori Hersey dan Blanchard mengemukakan tentang gaya kepemimpinan situasional yaitu pemimpin yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasinya. Dalam kepemimpinan situasional ini ada empat gaya kepemimpinan yang mewakili kombinasi yang berbeda dari perilaku pemimpin yang mengarahkan dan mendukung, yang dapat dipilih dalam situasi tertentu.⁸⁸

Kepala Madrasah sebagai pemimpin formal dalam lingkungan pendidikan di sekolah hendaknya punya pandangan luas dan wawasan ke depan untuk mengembangkan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, kepala Madrasah dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan manajerial serta dapat menerapkan kepemimpinan situasionalnya dalam memberikan sumbangan kinerja guru.

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh guru setelah melaksanakan tugasnya sebagai pengajar. Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan keberhasilan tujuan organisasi (keberhasilan pendidikan) dimana guru sebagai pelaku utamanya. Oleh karena itu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Kinerja guru dapat dilihat dari hasil atau prestasi guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik terutama dalam tugasnya sebagai pengajar.⁸⁹

Kinerja guru yang optimal akan tercapai jika terdapat dukungan dari kepemimpinan kepala Madrasah yang optimal pula. Dalam hal ini kepemimpinan situasional dapat membantu mengoptimalkan kinerja guru,

⁸⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: PT Raja Grafindo 2001).

⁸⁹ Handoko, T Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995, Ed 2), hlm. 21

karena kepala Madrasah dituntut untuk melakukan kerjasama yang baik dengan guru.

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada BAB IV Kualifikasi dan Kompetensi, Pasal 7 ayat (2), berbunyi: Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi guru.

Standar kompetensi Guru dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang lengkap dapat mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 dan Nomor 32 Tahun 2008.

Dengan demikian, kepala Madrasah harus bersikap pantas dan menarik dalam mengatasi sejumlah perbedaan tersebut, baik kematangan maupun kemampuan yang dimiliki oleh guru dengan menampilkan empat gaya kepemimpinan situasional antara lain: intruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Diharapkan kepala Madrasah dapat menjalankan perannya untuk membantu meningkatkan kinerja guru agar semakin bermutu yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

B. Pengaruh Budaya Organisasi Suportif terhadap Kinerja Guru di Madrasal Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dipaparkan di BAB sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi suportif

terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $5,376 > t$ table $1,981$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima yang berarti terdapat pengaruh budaya organisasi suportif (X_1) terhadap kinerja guru (Y).

Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kartiningsih.⁹⁰ terhadap PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini membuktikan bahwa beberapa teori yang dikemukakan serta penelitian yang telah dilakukan terdahulu sejalan dengan apa yang menjadi hasil temuan penelitian ini yang secara teoritik maupun empirik terdapat adanya pengaruh budaya organisasi suportif terhadap kinerja karyawan atau kinerja guru.

Budaya organisasi sekolah yang positif dalam hal ini adalah budaya organisasi suportif, dapat mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personil yang ada dalam lembaga pendidikan. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi

⁹⁰ Kartiningsih, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, (Studi pada PT: Bank Tabungan Negara Persero Cabang Semarang, Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Batu, 2007).

sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di sekolah.⁹¹

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya selalu mengalami perubahan, hal ini sesuai dengan peranan sekolah sebagai agen perubahan yang selalu siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Maka budaya organisasi sekolah diharapkan juga mampu mengikuti, menyeleksi, dan berinovasi terhadap perubahan yang terjadi. Budaya dan pendidikan merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan karena saling mengikat. Budaya hidup dan berkembang karena proses pendidikan, yang ada dalam arti kurikulum adalah sebagai rekayasa dari pembudayaan suatu masyarakat, sedangkan pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu proses pembudayaan yang dinamik.⁹²

Madrasah Aliyah di Kecamatan Gerung Lombok Barat, sama-sama menjunjung tinggi dan menjaga nilai-nilai budaya organisasi suportif. Misalnya, adanya sikap saling memotivasi dan mendukung antara satu dengan yang lainnya. Antara atasan kepada bawahan, anantara guru dengan guru. Dan budaya organisasi suportif ini, didapatkan semangat yang tinggi dari tiap-tiap personil dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan kepadanya. Karena dengan menjaga hubungan yang baik, membuat suasana bekerja menjadi nyaman dan menyenangkan.

⁹¹ Nurdin, Muhammad, *Kiat Menjadi Guru Profesional*,,,

⁹² Tilaar, *Log. Cit.*

Budaya organisasi suportif di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB, memberikan motivasi tersendiri bagi warga sekolahnya. Pemberian *reward* yang dilakukan kepala madrasah kepada guru yang berprestasi merupakan salah satu faktor pemicunya. Sehingga dalam kinerjanya, guru berlomba-lomba demi kebaikan dan demi kinerja yang lebih baik lagi.

Adapun indikator dari budaya organisasi suportif adalah: kolaborasi, berorientasi pada hubungan, dukungan, sosial dan keadilan. Budaya organisasi terdiri dari dua komponen yaitu: 1) nilai (*value*) yakni suatu yang diyakini oleh warga organisasi dalam mengetahui apa yang benar dan apa yang salah, 2) keyakinan (*belief*) yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasi. Budaya organisasi dapat diciptakan dan dikondisikan oleh semua tenaga kerja yang ada di organisasi bersangkutan.⁹³

Budaya organisasi suportif merupakan budaya yang dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai-nilai kekeluargaan, misalnya keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Lingkungan kerja yang bersahabat, saling membantu antar satu pekerja dengan pekerja lainnya adalah salah satu ciri budaya organisasi suportif. Pola interaksi komunikasi yang diterapkan di lembaga pendidikan berdampak pada meningkatnya kinerja guru atau kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang bekerjasama. Selain

⁹³ Handoko, T Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, Ed 2, 1995) hlm. 322-323

itu, budaya organisasi suportif memiliki kondisi yang berorientasi pada keadilan, sosial, dan hubungan yang baik.⁹⁴

C. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dipaparkan di BAB sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $66,330 > F$ tabel $3,07$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_3 diterima yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X1) dan budaya organisasi suportif (X2) secara simultan terhadap kinerja guru (Y).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. Artinya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif akan mempengaruhi kinerja guru jika dilakukan seacara bersamaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Gaffar,⁹⁵ yang menyatakan bahwa Keterkaitan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi banyak tergantung pada *range* dan *style* pimpinan. Efektivitas performance pemimpin paling tidak ditentukan oleh gaya yang dianut dan bagaimana implikasinya. Jadi,

⁹⁴ Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers 2011).

⁹⁵ Gaffar M.F, *Tantangan dan Arah Baru Bagi Manajemen LPTK*, (Bandung: IKIP Bandung, 1992), hlm. 28

proses pengembangan budaya organisasi yang dilakukan kepala madrasah harus disesuaikan dengan pola-pola kepemimpinan yang dipakai.

Dengan adanya budaya organisasi suportif seperti dijelaskan di atas memungkinkan kepemimpinan situasional berjalan dengan baik. Adanya peranan kepala sekolah sebagai pemimpin yang menerapkan teknik kepemimpinan situasional secara individual maupun kelompok diiringi dengan kebutuhan guru untuk kerjasama, saling pengertian dan konsultasi maka kepemimpinan situasional akan lebih bermakna.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori-teori yang sudah dijelaskan sebelumnya sebagaimana yang telah disebutkan baik secara teoritik maupun empirik yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB. Dengan melihat hasil signifikansi dalam uji Anova yang dilakukan diketahui sebesar 0,000 dan nilai F sebesar $66,330 > 0,05$, sehingga meniscayakan bahwa kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja guru. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Demikian pula sebaliknya, semakin turun tingkat kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif maka semakin menurun pula tingkat kinerjanya dalam kegiatan belajar mengajar.

Adapun nilai R Square yang diperoleh dari penelitian mengenai kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja

guru adalah sebesar 0,531 sehingga menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh adalah sebesar 53,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai R Square tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif hanya 53,1% dan 46,9% sisanya adalah dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja tersebut berupa religiusitas, komunikasi interpersonal, keterampilan manajerial, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan lain sebagainya.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji tentang kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB. Hasil penelitian di lapangan dan analisis data, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan situasional yang signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB. Semakin baik kepemimpinan situasional yang dilakukan kepala madrasah maka akan semakin meningkat pula kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi suportif yang signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB. Semakin tinggi kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif yang dilakukan kepala madrasah maka akan semakin meningkat pula kinerja guru.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, selanjutnya diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik peningkatan kinerja guru
2. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak antara lain:

- a. Bagi Kementerian Agama

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi Kementerian Agama dalam rangka meningkatkan kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif kepala madrasah sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru.

- b. Bagi Kepala Madrasah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi kepala madrasah agar berupaya melakukan kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif guna meningkatkan kinerja guru di lembaga yang dipimpinnya.

- c. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru agar selalu berupaya meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik dan pengajar serta menambah wawasan dan pengetahuan guru tentang

bagaimana mengoptimalkan kinerja dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan peningkatan lebih jauh dan mendalam lagi tentang kepemimpinan situasional dan budaya organisasi suportif terhadap kinerja guru, misalnya dengan menggunakan pendekatan kualitatif, agar dapat diketahui secara lebih cermat dan mendalam tentang factor penentu dari kinerja guru. Dan untuk mendekati kuantitatif, pengukuran variabel secara substantive, bukan didasarkan pada persepsi atas suatu kondisi, perlu dikembangkan untuk memperoleh gambaran dan pemahaman yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Mohyi, 1999, *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang: UMM Press,
- Agus Suprpto, *Metode Ppengumpulan dan Analisis Data: Langkah Vital Proses Penelitian*, Vol. 23, No. 7. Maret (2005).
- Alreek, Pamela L & Settle. Robert R, 1995, *The Survey Research Hand Book*, Chieago: Irwin.
- Andhita Dessy Wulandari, 2012, *Penelitian Pendidikan; Suatu Pendekatan Praktik dengan Menggunakan SPSS*, Ponorogo: STAIN Po Press. 2012.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Aditama.
- Arief Purwanto, 2013, "Variabel Anteseden Budaya Organisasi dan Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Organisasi: Pendekatan Konsep", *Jurnal Akuntansi Aktual*, 2.
- Arvind Phatak, 1983, *International Dimensions of Manajement*, California: PWS-Kent Publishing Company.
- Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, 2012, *Metode Penelitian Kuantitati*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Basi Intang Sappaile, Konsep Intsrumen Penelitian Pendidikan, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Vol. 13, No. 66. Mei (2007).
- Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno, 2009, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 10.2.
- Dadang Dally, 2010, *Balanced Scorecard "Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Darma A, 1998, *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: Rajawali Press.

- Davis D, 1996, *The Real World of Performance Indicators; A review of their use in selected commonwealth countries*, London: Commonwealth Higher Education Management Service.
- Dewi Lina, 2014, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating", *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 14.
- Djokosantoso Moeljono, 2005, *Culture: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, 2016, *Metodologi Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif)*. Malang: UIN Press.
- E. Mulyasa, 2006, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Effendi, Onong Uchyana, 2006, *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gaffar M.F, 1992, *Tantangan dan Arah Baru Bagi Manajemen LPTK*, Bandung: IKIP Bandung.
- Gaffar Fakry, *Guru sebagai Profesi. Makalah*. Dipresentasikan dalam seminar Nasional
- Gibson JH and Hodgetts RM, 19985, *Organizational Communication; A Managerial Perspective*, New York: Harper Collins Publisher.
- Handoko, T Hani, 1995, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFPE, Ed 2
- Harris L.C, Ogbonna E, 2001, "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, 35.
- <http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>, diakses tanggal 21 Oktober 2017
- Iskandar, Uray, 2013, "Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru." *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10.1.
- Karma, K. F. A., Yasa, G. W., & Ratnadi, N. M. D. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI PADA KINERJA KARYAWAN DI PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH BALI CABANG BADUNG. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Kartiningsih, 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, (Studi pada PT: Bank Tabungan Negara Persero Cabang

- Semarang, Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Batu).
- Kartowagiran, Badrun, 2001, "Kinerja guru profesional (Guru pasca sertifikasi)." *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 3.3.
- Kast, F. E, dan Rosenzweig, j. E, 1990, *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Penafsir Al-Qur'an.
- M. Iqbal Hasan, 2002, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Miftah Thoha, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Muhammad Khumaedi, Reliabilitas Instrumen Penelitian Pendidikan, *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*. Vol. 12, No. 1, Juni (2012).
- Mulyasa E, 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya.
- Ngalim Purwanto, 1984, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara.
- Nurdin, Muhammad, 2004, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, Yogyakarta: Prisma Sofie, Cet. Ke-1.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Standar Nasional Pendidikan. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: JECC.
- Punaji Setyosari, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*, Jakarta: Kencana Prenada Group.
- R. Gunawan Sudarmanto, 2008, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Richard L. Daft, 2008, *Management*, (Singapore: Cengage Learning, 2003), terjemahan Indonesia oleh Diana Angelia, *Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, 2008, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.

- Robert Haynes, 1980, *Organization Theory and Local Government*, London: George Allen, ITP Company.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki 2003, *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*, Jakarta: Salemba Empat.
- S. Nasution, 2006, *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandor Maju.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Sangarimbun M dan Effendi, 2003, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Sheridan J.E, 1992, "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Manajement Journal* (Desember).
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi, Edisi Keduabelas, Jilid 1 dan 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmanto, 2014, *Kinerja dan Pengembangan Kopetensi SDM: Teori Dimensi Pengukuran dan Implimentasi dalam Organisai*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2013, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Produser Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Chipta.
- Sukandarrumidi, 2004, *Metodologi Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Supriatno, S., Herpratiwi, H., & Rosidin, U. (2015). EVALUASI KINERJA GURU PROFESIONAL DALAM MENYUSUN PERENCANAAN DAN PELAKSANAAN PEMBELAJARAN. *Jurnal Teknologi Informasi Komunikasi Pendidikan*.
- Susanty, Aries, and Sigit Wahyu Baskoro. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja

Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Apd Semarang)." *J@ TI UNDIP: JURNAL TEKNIK INDUSTRI* 7.2 (2013): 77-84.

Sutrisno Hadi, 2005, *Metode Research* Jilid II, Yogyakarta: Andi Offset.

Tabrani Rusyan, 1990, *Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan*, Bandung: Yayasan Karya Sarjana Mandiri.

Terry, George, 1983, *Principle of Management*, Terejemahan, Jakarta: Penerbit Alumni.

Wibowo, 2011, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.

Yamin, Martinis. 2008. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.

Yusrizal, 2008, *Pengujian Validitas Konstruk dengan Menggunakan Analisis Vaktor*, Dalam *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, Vol. 5 (1), 19 halaman. Tersedia: <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/jurnal/51087392.pdf> diakses pada tanggal 03 Desember 2017



LAMPIRAN-LAMPIRAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Sockarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-038/Ps/HM.01/03/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

20 Maret 2018

Kepada
Yth. Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Tempos
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Sudirman
NIM : 16710003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I.
2. Dr. Fsa Nurwahyuni, M.Pd.
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTR

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: ppv@uin-malang.ac.id

Nomor : B-038/Ps/IM.01/03/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

20 Maret 2018

Kepada

Yth. Kepala Madrasah Aliyah Al-Mahmud Aik Ampat
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr,Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Sudirman
NIM : 16710003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I.
2. Dr. Esa Narwahyani, M.Pd.

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Supportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya di-sampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr,Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323 | Telepon & Faksimile (0341) 571133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-038/PS/TIM/01/03/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

20 Maret 2018

Kepada
Yth. Kepala Madrasah Aliyah NW Fathul Akbar Tempos
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Sudirman
NIM : 16710003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I.
2. Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi
Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-
Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





YAYASAN AL-MAHMUD AIK AMPAT MADRASAH ALIYAH AL-MAHMUD

Sekretariat : Jl. Pongpes Al-Mahmud Aik Ampat Kelurahan Basan Geres Kec. Gerung
Kab. Lombok Barat - NTB. (83363).HP. 085937015549

Number : 01/YAMA/TV/2018

Hal : *Balasan*

Kepada

Yth. Ketua Jurusan S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam
Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd

di
tempat

Dengan hormat, yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : HAERUDIN, S.Pd
2. Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Al-Mahmud Aik Ampat

menerangkan bahwa,

1. Nama : SUDIRMAN
2. NIM : 16710003

Telah kami setuju untuk mengadakan penelitian di Madrasah Aliyah Al-Mahmud Aik Ampat dengan permasalahan dan judul :

Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se- Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB.

Demikian surat ijin penelitian ini dibuat dengan sebenarnya, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Aik Ampat, 03 April 2018

Kepala MA Al-Mahmud





**YAYASAN AL-MUJAHIDIN TEMPOS
MA. AL-MUJAHIDIN TEMPOS**

Alamat: Jl. Raya Kemuning Kode Pos 123456
Kemuning Desa Banyu Urip – Gerung – Lombok Barat - NTB

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Al-Mujahidin Tempos Desa Banyu Urip Kecamatan Gerung Kabupaten Lombok Barat, dengan ini menerangkan dengan sebenarnya kepada,

Nama : Sudirman
NIM : 16710003
Fakultas/Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

Bahwa yang namanya tersebut di atas memang benar telah melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis atau karya tulis ilmiah di Madrasah Aliyah Al-Mujahidin Tempos mulai dari tanggal 28 Maret sampai dengan 30 April 2018. Berdasarkan surat tembusan dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan nomor: B-038/Ps/HM/01.03/2018

Demikian surat keterangan ini dibuat agar bisa dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kemuning, April 2018

Kepala Madrasah Aliyah



[Signature]
H. M. Syarfi Iqbal, Lc



YAYASAN NURUL HUDA TEMPOS
MA. NURUL HUDA TEMPOS
Terakreditasi A

Alamat : JL. Raya Kesuma Kode Pos 83363 ☎ 081 917 427 570
Kesuma Desa Banyu Urip - Gerung – Lombok Barat – NTB

Email : ma_nurulhuda@gmail.com web : www.nurulhudatempus.com facebook : [ma.nurulhuda.tempos](https://www.facebook.com/ma.nurulhuda.tempos)

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor: 003/080/05/MA-NH/IV/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Tempos Desa Banyu Urip Kecamatan Gerung Kabupaten Lombok Barat, Dengan ini menerangkan dengan sebenarnya kepada :

Nama : Sudirman

NIM : 16710003

FAKULTAS/Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB

Bahwa yang namanya tersebut diatas memang benar telah melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis atau Karya Tulis Ilmiah di Madrasah Aliyah Nurul Huda Tempos mulai dari tanggal 28 Maret sampai dengan 30 April 2018, berdasarkan surat tembusan dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Nomor: B-038/Ps/HM.01/03/2018

Demikian surat keterangan ini dibuat agar bisa dipergunakan sebagaimana mestinya.



Kesuma, April 2018

Kepala Madrasah

[Signature]
BOSYAH MAKMUN, S.Sos. M.si



PONDOK PESANTREN FATHULAKBAR NW TEMPOS
MA FATHULAKBAR NW TEMPOS
TERAKREDITASI

Sekretariat: Jln. Kaya Tempos-Gerung Dusun Kesuma Desa Banyu Urip
Kecamatan Gerung Kode Pos 83363 Kabupaten Lombok Barat Nusa Tenggara Barat
HP: 081 907 392 666-081 997 880 447 Email: mafathulakbar@tempos@gmail.com
Website: <http://mafathulakbar.nw.lombokpost.com>



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 00227/MA FA NW T/XII/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala MA Fathul Akbar NW Tempos Kesuma Desa Banyu Urip Kecamatan Gerung Kabupaten Lombok Barat menerangkan dengan sebenarnya kepada:

Nama : **SUDIRMAN**
Tempat dan Tanggal Lahir : Mapasan, 31 Desember 1993
Nomor Induk Mahasiswa : 16710003
Fakultas/Jurusan : MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Perguruan Tinggi : PASCASARJANA UIN MALIKI MALANG
Alamat : Jl. Ir. Soekarno No. 34 Dadaprejo Junrejo Kota Batu
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB
Lama Penelitian : Maret s/d April 2018

adalah memang benar yang tersebut namanya diatas telah melakukan penelitian guna mendapatkan data yang terkait dengan permasalahan/judul penelitian/Tesis yang bersangkutan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Apabila terdapat kekeliruan dalam surat keterangan ini, maka akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Kesuma,
MA Fathul Akbar NW Tempos,
Kesuma,



SATPU, ILHAM SARI, OH, S.H.I.
NIGS. 8520133584364

Tabel
Kisi-kisi Instrumen

Variabel	Sub Variabel	Idikator
Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah (X1) (Teori Paul Hersey & Ken Blanchard) dalam bukunya "Situational Leadership Theory"	5. <i>Telling</i> (Gaya menyampaikan Informasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin menerangkan dengan detail cara mengerjakan tugas tersebut 2. Pemimpin melakukan pengawasan ketat kepada bawahan 3. Pemimpin menekankan pada perilaku direktif 4. Komunikasi satu arah
	6. <i>Selling</i> (Gaya Membimbing)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan instruksi Spesifik 2. Pemimpin memberikan perilaku baik direktif maupun suportif 3. Pemimpin menentukan dan menerangkan keputusan 4. Pemimpin memberi kesempatan untuk penjelasan
	7. <i>Participating</i> (Gaya Peran Serta)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan 2. Pemimpin dan bawahan bersama- sama membuat keputusan 3. Komunikasi dua arah ditingkatkan 4. Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah
	8. <i>Delegating</i> (Gaya Pendelegasian)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin sedikit memberikan arahan dan dukungan 2. Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan kepada bawahan 3. Komunikasi dua arah lebih

		<p>efektif</p> <p>4. Pemimpin melakukan pengendalian</p>
<p>Budaya organisasi suportif (X2)</p> <p>(Teori Kast, F. E, dan Rosenzweig, j. E,)</p> <p>dalam bukunya “Organisasi dan Manajemen”</p>	5. <i>Collaboration</i>	<p>1. Melakukan kerja sama antar anggota organisasi</p> <p>2. Memberikan ide-ide demi kebaikan organisasi</p>
	6. <i>Relationship Oriented</i>	<p>1. Kepentingan bersama selalu dianggap lebih tinggi daripada kepentingan individu</p> <p>2. Mempunyai sikap salingpercaya antar anggota organisasi</p>
	7. <i>Encouraging Sociable</i>	<p>1. Sikap saling perhatian antar anggota organisasi</p> <p>2. Memberikan informasi terbaru demi kemajuan dan kebaikan organisasi</p>
	8. <i>Equitable</i>	<p>1. Mendapatkan perlakuan yang sama dari atasan</p> <p>2. Komunikasi yang baik antar anggota organisasi</p> <p>3. Mementingkan kepentingan organisasi daripada individu</p>
<p>Kinerja Guru (Y)</p> <p>“Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007”</p>	5. <i>Pedagogik</i>	<p>1. Memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik</p> <p>2. Memahami teori belajar</p> <p>3. Memahami potensi anak didik</p> <p>4. Memahami berbagai strategi dan model pembelajaran</p> <p>5. Menguasai bahasa Indonesia yang baik dan benar</p> <p>6. Menguasai cara pendekatan pedagogik dengan baik</p> <p>7. Menguasai cara merancang proses pembelajaran yang komprehensif</p>

		<ul style="list-style-type: none"> 8. Menguasai cara menilai kemajuan peserta didik secara total 9. Menguasai cara membimbing anak bila menghadapi persoalan pembelajaran 10. Menguasai proses dan prinsip mengelola proses pembelajaran
	6. <i>Kepribadian</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Memiliki komitmen dan kemauan yang tinggi 2. Memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik 3. Memiliki rasa tanggung jawab yang kokoh 4. Berakhlak mulia
	7. <i>Profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Menguasai isi atau mata pelajaran yang menjadi bidang keahlian 2. Menguasai <i>learning equipment</i> dan <i>learning resources</i> 3. Menguasai cara menerapkan teknologi informasi 4. menguasai cara menyusun rencana dan evaluasi pembelajaran
	8. <i>Sosial</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Memahami berbagai faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif 2. Mengerti berbagai faktor sosio-kultural dan ekonomi yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik 3. Memahami pentingnya hubungan antara sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan

		<p>anak di sekolah</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mengerti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan dijunjung tinggi oleh masyarakat yang merupakan pegangan hidup yang memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan watak dan kepribadian peserta didik 5. Memahami pendekatan-pendekatan yang diterapkan di sekolah untuk menarik masyarakat, berperan serta dalam pendidikan di sekolah 6. Menguasai dan memahami perubahan-perubahan akibat dampak globalisasi dan bagaimana mengendalikan perubahan tersebut agar tidak terjadi kontribusi negatif terhadap proses pertumbuhan dan perkembangan peserta didik
--	--	--

PENGANTAR
INSTRUMEN PENELITIAN

Kepada,

Yth: Bapak/Ibu Guru Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat

Di: Tempat

Assalamu'alaikum War. Wab.

Bersama ini disampaikan bahwa dalam rangka penyelesaian penyusunan Tesis dengan judul: "***Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Suportif Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Gerung Lombok Barat NTB***" Pada program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, peneliti bermaksud mengumpulkan data dari Bapak/Ibu Guru sekalian. Untuk memperlancar maksud tersebut, dengan ini disampaikan instrumen penelitian dengan harapan dapat meluangkan sebagian waktunya guna menjawab angket yang kami ajukan.

Atas perhatian dan kesediaannya, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum War. Wab.

Malang, 28 Maret 2018

Peneliti

Sudirman

IDENTITAS RESPONDEN

NAMA :

ALAMAT :

JABATAN :

.....

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon angket ini diisi untuk menjawab seluruh pernyataan yang ada
2. Berikan tanda centang (√) pada kolom yang tersedia dan pilihlah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
3. Ada lima alternatif jawaban yaitu:

5 = Selalu, artinya pernyataan yang digambarkan selalu terjadi dengan prosentase 100%

4 = Sering, artinya pernyataan yang digambarkan sering terjadi dengan prosentase 75%

3 = Kadang, artinya pernyataan yang digambarkan kadang terjadi dengan prosentase 50%

2 = Jarang, artinya pernyataan yang digambarkan jarang terjadi dengan prosentase 25%

1 = Tidak pernah, artinya pernyataan yang digambarkan tidak pernah terjadi dengan prosentase 0%

Kuesioner Penelitian

A. Kuesioner tentang Kepemimpinan Situasional Teori Paul Hersey & Ken Blanchard

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	Kepala sekolah memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai kerja guru					
2	Kepala sekolah melakukan pendampingan pengawasan terhadap guru dalam melaksanakan kinerjanya					
3	Kepala sekolah membuat semua keputusan dan kebijakan sendiri menyangkut pelaksanaan kinerja (guru tidak dilibatkan)					
4	Kepala sekolah lebih banyak memberikan komunikasi dengan guru (komunikasi lebih didominasi oleh kepala sekolah kepada guru)					
5	Kepala sekolah lebih banyak menjelaskan/mengarahkan daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik kepada guru					
6	kepala sekolah melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap guru dalam menjalankan tugasnya					
7	Kepala sekolah dapat menerima pendapat guru sehubungan dengan keputusan dan kebijakan yang akan diambil					
8	Kepala sekolah menerapkan pola komunikasi dua arah (kepala sekolah saling bertukar pendapat dengan guru namun kepala sekolah masih tetap yang dominan)					
9	Kepala sekolah memberikan kelonggaran kepada guru dalam menentukan cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik					

10	Kepala sekolah dan guru saling berbagi ide/diskusi dalam membuat keputusan, sehingga dibutuhkan waktu lebih lama dalam membuat keputusan tersebut					
11	Kepala sekolah sepenuhnya melakukan pola komunikasi dua arah dengan guru (dalam hal ini kepala sekolah lebih banyak mendengarkan guru)					
12	Kepala sekolah dan guru sama-sama bertanggungjawab dalam keputusan dan pekerjaan					
13	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk menentukan sendiri mengenai cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik					
14	Kepala sekolah tidak melakukan pengawasan terhadap guru dalam bekerja					
15	Kepala sekolah tidak banyak melakukan komunikasi dengan guru mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting					
16	Kepala sekolah melimpahkan sepenuhnya tanggungjawab mengenai pekerjaan/tugas kepada guru					

B. Kuesioner tentang Budaya Organisasi Suportif

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	Melakukan kerjasama antar anggota organisasi					
2	Memberikan ide-ide demi kebaikan organisasi					
3	Kepentingan bersama selalu dianggap lebih tinggi daripada kepentingan individu					
4	Mempunyai sikap saling percaya antar anggota organisasi					
5	Sikap saling perhatian antar anggota organisasi					
6	Memberikan informasi terbaru demi kemajuan dan kebaikan organisasi					
7	Mendapatkan perlakuan yang sama dari atasan					
8	Komunikasi yang baik antar anggota organisasi					
9	Mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu					
10	Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan					
11	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama					
12	Toleransi kepada anggota untuk berinovasi secara bebas guna memajukan organisasi					

C. Kuesioner tentang Kinerja Guru

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	Saya benar-bener memahami ciri-ciri peserta didik yang saya bimbing					
2	Saya memahami potensi anak didik saya					
3	Saya menguasai berbagai model dan strategi pembelajaran					
4	Saya menguasai dan menerapkan ICT dalam PBM					
5	saya menguasai bahasa Indonesia yang baik sebagai <i>medium of instruction</i> yang efektif					
6	Saya menguasai pendekatan pedagogik dalam permasalahan pembelajaran					
7	Saya merancang PBM yang komprehensif					
8	Saya menilai kemajuan belajar peserta didik secara total					
9	Saya membimbing bila menghadapi persoalan dalam pembelajaran					
10	saya memiliki komitmen dan kemajuan tinggi dalam melakukan tugas sebagai guru profesional					
11	Saya memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik tanpa membeda bedakan					
12	Saya memiliki rasa tanggung jawab yang kokoh dalam melaksanakan fungsinya sebagai seorang guru					
13	Saya sepenuhnya menguasai materi pelajaran yang sesuai dengan bidang keahlian					
14	Saya menguasai <i>learning equipment</i> dan <i>learning resources</i> yang diperlukan dalam proses belajar mengajar					
15	Saya menguasai bagaimana mengelola <i>learning resources</i> dari lingkungan hidup sehingga dapat dipergunakan untuk mendukung proses pembelajaran					
16	Saya menguasai bagaimana menerapkan teknologi informasi dalam upaya meningkatkan efektivitas dalam belajar anak					

17	Saya menguasai bagaimana menyusun rencana pembelajaran yang mengemasasi media teknologi dan <i>values</i> dalam setiap proses pembelajaran					
18	Saya memahami berbagai faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung PBM					
19	Saya memahami pentingnya hubungan antar sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan anak di sekolah					
20	Saya mengerti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan dijunjung tinggi oleh masyarakat					
21	Saya telah menguasai dan memahami perubahan-perubahan akibat dampak globalisasi					
22	Saya selalu disiplin dalam mengerjakan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas guru					

DATA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL (X1)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL
1	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	2	67
2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	70
4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	2	3	4	64
5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	5	4	2	2	2	57
6	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	72
7	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	62
8	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	58
9	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	76
10	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	2	67
11	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
12	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	73
13	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3	4	65
14	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	63
15	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	70
16	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	50
17	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	41
18	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	60
19	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	1	51
20	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
21	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	1	58
22	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	4	1	2	3	48
23	4	4	4	5	3	5	4	4	4	2	3	3	4	2	2	2	55
24	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	56
25	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	50
26	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	41
27	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	60
28	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	71
29	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	1	4	3	63
30	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	2	2	2	60
31	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	2	67
32	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
33	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	70
34	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	2	3	4	64
35	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	5	4	2	2	2	57
36	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	72
37	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	62
38	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	58

39	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	76
40	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	2	67
41	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
42	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	73
43	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3	4	65
44	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	63
45	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	70
46	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	50
47	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	41
48	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	60
49	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	1	51
50	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
51	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	1	58
52	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	4	1	2	3	48
53	4	4	4	5	3	5	4	4	4	2	3	3	4	2	2	2	55
54	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	56
55	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	50
56	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	41
57	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	60
58	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	71
59	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	1	4	3	63
60	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	2	2	2	60
61	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
62	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	73
63	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3	4	65
64	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	63
65	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	70
66	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	50
67	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	41
68	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	60
69	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	1	51
70	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
71	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	1	58
72	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	4	1	2	3	48
73	4	4	4	5	3	5	4	4	4	2	3	3	4	2	2	2	55
74	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	56
75	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	50
76	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	41
77	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	60
78	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	71
79	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	1	4	3	63

80	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	2	2	2	60
81	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	76
82	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	2	67
83	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
84	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	73
85	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3	4	65
86	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	63
87	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	70
88	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	50
89	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	41
90	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	60
91	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	71
92	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	1	4	3	63
93	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	2	60
94	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
95	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	73
96	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3	4	65
97	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	63
98	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	70
99	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	50
100	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	41
101	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	60
102	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	1	51
103	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
104	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	1	58
105	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	2	4	1	2	3	48
106	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	2	3	3	4	2	2	2	55
107	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	56
108	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	50
109	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	41
110	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	60
111	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	71
112	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	1	4	3	63
113	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	2	2	2	60
114	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	76
115	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	2	67
116	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	76
117	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	73
118	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3	4	65
119	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	63
120	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	70

DATA BUDAYA ORGANISASI SUPORTIF (X2)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	54
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	54
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	51
6	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	52
7	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
8	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
10	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
13	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
15	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
16	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
17	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
19	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
22	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
23	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	50
24	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
25	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
26	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
29	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	55
30	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
31	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	54
32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
34	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	54
35	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	51
36	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	52
37	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
38	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36

39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
40	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
43	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
44	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
45	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
46	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
47	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
49	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
52	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	50
54	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
55	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
56	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
59	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	55
60	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
61	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
62	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
64	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
65	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	50
66	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
67	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
68	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
71	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	55
72	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
73	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	54
74	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
76	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	54
77	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	51
78	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	52
79	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42

80	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
82	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
83	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
85	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
86	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
87	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
88	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
89	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
91	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
92	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
94	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
95	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	50
96	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
97	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
98	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
101	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	55
102	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
103	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
104	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39
105	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
106	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
107	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
109	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	44
110	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
112	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	43
113	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	50
114	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	40
115	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
116	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	36
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
119	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	55
120	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39

DATA KINERJA GURU (Y)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL
1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	74
2	3	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	75
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	85
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	78
5	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	76
6	4	5	4	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	88
7	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	93
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	5	4	81
9	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	5	3	4	3	5	3	79
10	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	95
11	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	3	4	3	5	3	77
12	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	3	4	3	5	3	75
13	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	82
14	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	5	5	89
15	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	5	5	87
16	3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	5	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	87
17	3	5	5	4	4	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	97
18	3	5	3	5	5	3	3	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	93
19	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	3	5	3	75
20	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	83
21	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	76
22	3	4	3	3	5	2	4	3	3	4	5	3	3	5	2	2	4	4	5	2	4	4	77
23	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	66
24	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	2	52
25	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	4	2	2	4	4	65
26	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	4	3	59
27	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	74
28	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	74
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	4	3	2	3	4	3	55
30	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	84
31	2	4	5	5	5	3	4	3	2	4	5	5	5	3	4	3	5	3	5	3	4	3	85
32	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	90
33	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	83
34	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	80
35	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	84
36	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	81
37	2	2	5	5	5	3	3	3	2	2	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	77
38	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	82

39	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	88
40	2	4	5	5	5	4	4	3	2	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	88
41	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	94
42	3	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	92
43	2	5	5	5	5	4	4	3	2	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	89
44	2	3	5	5	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	82
45	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	84
46	4	2	5	5	5	3	3	4	4	2	5	5	5	3	3	4	4	5	5	3	3	4	86
47	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	89
48	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	82
49	4	5	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	5	88
50	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	98
51	3	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	100
52	3	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	96
53	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	4	3	5	3	5	2	4	5	5	93
54	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	4	5	5	96
55	4	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	4	5	5	91
56	3	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	86
57	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	5	87
58	4	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	3	5	5	88
59	4	3	5	2	5	5	5	3	2	5	5	5	3	3	3	4	3	5	2	2	5	5	84
60	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	90
61	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	3	4	5	4	93
62	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	2	4	5	5	95
63	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	100
64	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	5	5	99
65	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	2	5	5	5	96
66	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	2	3	5	5	86
67	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	5	87
68	4	5	5	2	5	5	5	3	2	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	2	5	5	91
69	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	5	5	94
70	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	84
71	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	91
72	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	103
73	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	105
74	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	102
75	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	83
76	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	76
77	3	4	3	3	5	2	4	3	3	4	5	3	3	5	2	2	4	4	5	2	4	4	77
78	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	66
79	3	3	2	4	2	2	2	2	2	5	2	2	5	4	2	4	4	2	3	5	4	4	68

80	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	4	2	2	5	4	66
81	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	4	3	59
82	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	74
83	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	74
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	4	3	2	3	4	3	55
85	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	84
86	2	4	5	5	5	3	4	3	2	4	5	5	5	3	4	3	5	3	5	3	4	3	85
87	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	90
88	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	83
89	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	80
90	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	84
91	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	81
92	2	2	5	5	5	3	3	3	2	2	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	77
93	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	82
94	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	88
95	2	4	5	5	5	4	4	3	2	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	88
96	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	94
97	3	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	92
98	2	5	5	5	5	4	4	3	2	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	89
99	2	3	5	5	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	82
100	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	84
101	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	2	3	5	5	86
102	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	5	87
103	4	5	5	2	5	5	5	3	2	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	2	5	5	91
104	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	5	5	94
105	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	84
106	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	91
107	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	103
108	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	105
109	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	102
110	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	83
111	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	76
112	3	4	3	3	5	2	4	3	3	4	5	3	3	5	2	2	4	4	5	2	4	4	77
113	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	66
114	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	2	52
115	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	4	2	2	4	4	65
116	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	4	3	59
117	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	74
118	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	74
119	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	102
120	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	83

BIODATA PENULIS



Sudirman, lahir di Mapasan Desa Serage, 30 Desember 1993 anak *kedua* dari *empat* bersaudara, putra dari pasangan Bapak H. Adam dan Ibu Katrah. Pertama kali mengenyam pendidikan di sekolah dasar yaitu di SDN 6 Beberik, Desa Serage, Kec. Praya Barat Daya Lombok Tengah, NTB pada tahun 1999. Setelah menyelesaikan pendidikan dasar selama enam tahun, penulis melanjutkan pendidikan di MTs Najmul Huda Batu Bokah, Lombok Barat, NTB pada tahun 2005. Tiga tahun kemudian setelah menyelesaikan pendidikan di MTs Najmul Huda pada tahun 2008, kemudian penulis melanjutkan jenjang pendidikannya di MA Nurul Huda Tempos, Lombok Barat NTB dan lulus pada tahun 2011. Setelah lulus dari MA Nurul Huda Tempos, penulis melanjutkan kuliah S1 di Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram dan lulus pada tahun 2016.