

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN MALANG**

TESIS

Oleh :

ASNI FUROIDAH

NIM : 13710013



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

2016

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN MALANG**

TESIS

Diajukan Kepada Sekolah Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Pada Semester Genap Tahun Akademik 2015/2016

OLEH
ASNI FUROIDAH
NIM. 13710013



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

2016

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal: 20 Januari 2016

Dewan penguji:

(Dr. H. Muhammad Walid, MA), Ketua
NIP. 19730823 200003 1 002

(Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si), Penguji Utama
NIP. 19700813 200205 1 001

(Dr. H. Nur Ali, M.Pd), Anggota
NIP. 19650403 199803 1 002

(Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag), Anggota
NIP. 19720420 200212 1 003

Mengetahui
Direktur Pascasarjana,

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

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Asni Furoidah

NIM : 13710013

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Alamat : Krajan Barat Rt. III Rw. VII Ds. Rowotengah Kec. Sumberbaru
Kab. Jember 68156

Judul Penelitian: Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

Menyatakan bahwa Tesis yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang”. Adalah hasil karya sendiri dan bukan duplikasi karya orang lain.

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

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Malang,
Hormat saya,

Asni Furoidah
NIM. 13710013

MOTTO

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ

تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”. (QS. An-Nisa’ (4) ayat: 58)¹

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Fajar Mulia, 2007), hlm. 91

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati

Ku Persembahkan Karya ini Kepada:

Ayahku H. Ahwan Hamid, S.Pd.I dan Ibundaku Hj. Siami, HS, orang yang paling berjasa dalam hidupku, cucuran keringat dan air mata beliau sebagai pengorbanan yang tak terhingga nilainya.

Kakakku Ulil Muyasaroh dan Adikku Siti Ma'unah, kalianlah pelita hatiku serta Seluruh Keluargaku yang Senantiasa Tiada Putus-putusnya untuk Mengasihiku Setulus Hati,

Sahabat-sahabatku senasib seperjuangan di prodi MPI tahun angkatan 2013 (Mz Riza, mz. Warits, mz Iyank, mz. Dedi, mz. Khatmi, mz. Baihaki, pak Mudaki, Rouf, Faizul, Junaidi, Ja'far, Sa'id, Chandra, Halim, Abu, Saiful, Lia, Samiyah, Fitri, Laela, Vera, Sri Harmonika). Kalian selalu memberi kesejukan didalam hati dan selalu berbaik hati.

Kawan-kawanku yang ada di kota Malang dan sekitarnya yang tak dapat kusebutkan satu persatu. Kalian selalu memberi support dan motivasi yang tak pernah aku lupakan sampai kapanpun jua.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, tiada kata yang pantas dan patut penulis ungkapkan selain rasa syukur kehadiran maulana hirobbi Allah SWT “Sang Maha Cahaya” yang telah melimpahkan kasih-sayang-Nya yang tiada batas serta dapat merasakan bias percikan rahmat-Nya dan akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang*” walaupun masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik.

Alaika Salam ya Rasulullah, Salam damba penuh pesona semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada sang revornis dunia “Nabi Muhammad SAW”. Karena, melalui beliauulah kita menemukan jalan yang terang benderang dalam mendaki puncak tertinggi iman, dari gunung tertinggi Islam, yang telah sukses dalam ekspansi besarnya untuk semerbakkan rona Islam mulai dari belahan bumi bagian barat sampai belahan bumi bagian timur.

Penulis menyadari bahwa baik dalam perjalanan studi maupun dalam penyelesaian proposal tesis ini, penulis banyak memperoleh bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada Bapak Dr. H. Nur Ali, M.Pd dan Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag selaku Pembimbing dalam penyusunan proposal tesis ini, kepada kedua orangtua yang selalu memberikan motivasi kepada kami, serta kepada seluruh teman-teman MPI tahun angkatan 2013, seperjuangan satu tujuan yang telah memberikan inspirasi dan semangat dalam menyelesaikan makalah ini. Semoga perjuangan kita dari awal hingga akhir membuahkan hasil yang terbaik, amin.

Batu, 19 Maret 2016

Penulis

ABSTRAK

Furoidah, Asni. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Pembimbing: (1) **Dr. H. Nur Ali, M.Pd.** (2) **Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag**

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Guru.

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.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian survey. Metode pengumpulan data diperoleh melalui metode kuesioner (angket). Teknik analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis uji hipotesis, uji normalitas dan uji linieritas.

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 $0,000 < 0,05$.

ABSTRACT

Furoidah, Asni. 2016. *Effect of Situational Leadership and Interpersonal Communication Principals toward Teacher Performance in Madrasah Aliyah Negeri Malang*. Thesis. Master of Islamic Education Management Graduate School of State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim, Advisor: (1) **Dr. H. Nur Ali, M.Pd.** (2) **Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag**

Keywords: Situational Leadership, Interpersonal Communication and Teacher Performance.

Leadership headmaster who is able to pay attention to situational subordinates / teacher led to the use of communication in interpersonal in effecting the performance of teachers. This study aims to: (1) to analyze the influence of situational leadership on teacher performance in MAN Malang regency, (2) to analyze the influence of interpersonal communication headmaster on teacher performance in MAN Malang district, (3) to analyze the influence of situational leadership and interpersonal communication headmaster to teacher performance at MAN Malang regency. This research aims to identify and analyze: (1) the influence of situational leadership of a teacher performance in MAN Malang regency , (2) the influence of interpersonal communication headmaster on teacher performance in MAN Malang district, (3) the influence of situational leadership and interpersonal communication headmaster on teacher performance in MAN Malang regency.

This study uses a quantitative approach to the type of survey research. Methods of data collection was obtained through questionnaires (questionnaire). Data analysis techniques include validity, reliability, hypothesis testing analysis, test for normality and linearity test.

The results showed that: (1) Situational Leadership at MAN Malang district has an influence on the performance of teachers with a significance of $0.000 < 0.05$. (2) Interpersonal Communication Principals in MAN Malang district has an influence on the performance of teachers with a significance of $0.000 < 0.05$. (3) Situational Leadership and interpersonal communication headmaster at MAN Malang regency have influence on the performance of teachers with significantly $F 0.000 < 0.05$.

المخلص

فرايدة، أسني. 2016. تأثير الظرفية القيادة والاتصالات بين النظار نحو أداء المعلمين في المدارس الدينية عالية نيجيري مالانج. الأطروحة. ماجستير في إدارة المدرسة التربية الإسلامية للدراسات العليا في الجامعة الإسلامية دولة مولانا مالك إبراهيم، مستشار: (1) د. الحاج. نور علي، M.Pd. (2) د. الحاج. منير العابدين، M.Ag

كلمات البحث: الظرفية القيادة، الاتصالات الشخصية وأداء المعلم.

ناظر القيادة الذي يكون قادرا على دفع الانتباه إلى المرؤوسين الظرفية / بقيادة المعلم إلى استخدام وسائل الاتصال في العلاقات الشخصية في إحداث أداء المعلمين وتهدف هذه الدراسة إلى: (1) لتحليل تأثير القيادة الظرفية على أداء المعلم في MAN مالانج ريجنسي، (2) لتحليل تأثير الشخصية ناظر الاتصالات على أداء المعلم في منطقة مالانج MAN، (3) لتحليل تأثير القيادة الظرفية والشخصية ناظر الاتصالات في MAN مالانج ريجنسي يهدف هذا البحث إلى تحديد وتحليل: (1) تأثير القيادة الظرفية على أداء المعلم في MAN مالانج ريجنسي (2) تأثير الشخصية ناظر الاتصالات على أداء المعلم في منطقة مالانج MAN، (3) تأثير القيادة الظرفية والشخصية ناظر الاتصالات على أداء المعلم في مالانج MAN ريجنسي.

تستخدم هذه الدراسة المنهج الكمي لنوع من البحوث المسحية. تم الحصول على طرق جمع البيانات من خلال استبيانات تشمل تقنيات التحليل (الاستبيان). بيانات الصلاحية، والموثوقية، فرضية اختبار تحليل واختبار لطبيعتها والاختبار الخطي.

أظهرت النتائج ما يلي: (1) القيادة الظرفية في منطقة مالانج MAN لها تأثير على أداء المعلمين مع أهمية $0.000 < r < 0.05$. (2) الشخصية ناظر الاتصالات في منطقة MAN مالانج له تأثير على أداء المعلمين مع أهمية $0.000 < r < 0.05$. (3) القيادة الظرفية والشخصية ناظر الاتصالات في MAN مالانج ريجنسي له تأثير على أداء المعلمين مع $F > 0.000 > 0.05$. كبير

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Pernyataan	iv
Motto	v
Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Abstrak	viii
Daftar Isi	xi
Lampiran	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Ruang Lingkup Penelitian	13
F. Hipotesis Penelitian.....	14
G. Originalitas Penelitian.....	15
H. Definisi Operasional.....	18
I. Sistematika Penulisan	19
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Kinerja Guru	21
1. Pengertian Kinerja dan Perkembangan Teorinya.....	21
2. Karakteristik Kinerja Guru	23
3. Penilaian Kinerja Guru	25
B. Kepemimpinan Situasional	31
1. Pengertian dan Perkembangan Teorinya.....	31
2. Karakteristik Kepemimpinan Situasional	36

C. Komunikasi Interpersonal	41
1. Pengertian dan Perkembangan Teorinya.....	41
2. Karakteristik Komunikasi Interpersonal	44
D. Hubungan Antar Variabel.....	45

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.....	52
B. Variabel Penelitian.....	53
C. Populasi dan Sampel.....	54
D. Pengumpulan Data.....	55
E. Instrumen Penelitian.....	60
F. Pengujian Instrumen.....	62
1. Uji Validitas.....	62
2. Uji Reliabilitas	64
3. Penyajian Data	65
G. Pengolahan dan Analisa Data	69

BAB IV : HASIL PENELITIAN

A. Hasil Pengujian Hipotesis.....	74
1. Analisis Deskriptif	74
2. Uji Prasyarat Regresi	80
3. Pengujian Hipotesis	83

BAB V : PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru MAN Kabupaten Malang	92
B. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MAN Kabupaten Malang.....	95
C. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MAN Kabupaten Malang	98

BAB VI : PENUTUP

A. Kesimpulan..... 102
B. Saran 102

DAFTAR PUSTAKA 105



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal maupun non formal mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi.² Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikannya dengan mengetahui perkembangan sekolah melalui supervisi akademik dalam hal ini kepala madrasah, selain itu kepala madrasah sangat dibutuhkan oleh guru yang mengalami berbagai hambatan yang telah dipaparkan di atas dengan memberikan bimbingan, pengarahan dan bantuan dalam mengembangkan potensi dirinya dan kinerjanya untuk menjadi seorang guru yang profesional. Oleh karena itu, kepala madrasah sangat penting dan dibutuhkan oleh sekolah.

² Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 4

Upaya pemerintah dalam mewujudkan profesionalisasi guru yaitu melalui sertifikasi penjurangan guru profesional. Hal ini terbukti sejak digulirkannya penjurangan 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 mengajarnya sehingga dapat dikatakan mutu pendidikan bergantung pada mutu pembelajaran, dan mutu pembelajaran sangat dipengaruhi 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”.³ Menurut Mitchel, faktor motivasi dan kemampuan harus terpenuhi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Ada banyak faktor yang menyebabkan kinerja mengajar guru masih cenderung rendah, salah satunya bisa saja terjadi karena kurangnya proses pengawasan dari kepala madrasah.

³ 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 25 Mei 2015

Dalam proses pembelajaran, dibutuhkan suatu pengawasan yang akan menjaga, memperbaiki bahkan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Seorang pemimpin harus memiliki ciri kepribadian dasar tertentu yang cenderung mencirikan pemimpin dalam berbagai situasi. Secara umum, pemimpin harus lebih cerdas dari bawahannya meskipun tidak terlalu jauh dan mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dan membuat pandangan-pandangannya sulit diterima oleh bawahan. Untuk bisa memimpin dengan baik, pemimpin juga harus memiliki sifat kasih sayang atau mencintai terhadap yang dipimpinnya. Didalam sebuah hadits Nabi SAW dinyatakan bahwa “من لا يرحم لا يرحوم”, yakni siapa saja yang tidak mencintai (mengasihi) orang lain, maka ia tidak akan dicintai (dikasih sayangi) oleh orang lain. Muhaimin menyebutkan bahwa “*Seorang pemimpin harus memiliki sifat kasih sayang atau mau mencintai yang dipimpinnya*”.⁴ Dengan memiliki sifat ini, maka pemimpin akan menjadikan SDM sebagai aset utama yang paling penting dan tidak tertandingi oleh aset apapun.

Pada dasarnya tidak ada pemimpin yang dilahirkan. Manusia mungkin memiliki kemampuan tertentu yang memungkinkan untuk berkembang menjadi pemimpin, tapi tetap harus ada usaha untuk itu. Hal yang paling penting dan perlu ditekankan adalah bahwa perbedaan gaya kepemimpinan cocok untuk situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang

⁴ Muhaimin, Manajemen Pendidikan: *Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), hlm. 33

lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Menurut Miftah Thoha (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara-cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para 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 seseorang guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi maka prestasi kerja guru dalam organisasi tersebut diperkirakan semakin meningkat. 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.⁵

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

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِن تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۗ اِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ

ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

⁵ Richard L. Daft, *Management*, (Singapore: Cengage Learning, 2003), terjemahan Indonesia oleh Diana Angelica, *Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 331

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-Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.⁶

Seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat besar dalam rangka mewujudkan eksistensi organisasi, keberhasilan suatu organisasi tergantung pada bagaimana pimpinan organisasi tersebut bersikap dan bertingkah 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 dalam hubungannya dengan penyelesaian tugas organisasi oleh bawahan sebagai anggota organisasi.

Berbicara tentang peranan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerjanya, maka prinsip-prinsip dan praktek kepemimpinan ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan, dan peranan kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, siswa, orang tua siswa, dan orang-orang lain diluar komunitas tempat sekolah itu berada.

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin

⁶ Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah/Penafsir Al-Qur’an), hlm. 128

merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan dengan apa yang dikemukakan Siagian, bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa hingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan, perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.⁷

Kepemimpinan situasional adalah perilaku (gaya) kepemimpinan yang didasarkan atau disesuaikan dengan berbagai kemungkinan situasi organisasi.⁸ 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 dipimpinnya untuk kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap bawahan sesuai dengan

⁷ Sondang Siagian, (2004), *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 49

⁸ Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 185

kemampuannya. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Pendekatan teori kepemimpinan situasional juga dapat menjelaskan kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan efek dari satu variabel moderator situasional yang menengahi perilaku pemimpin. Teori situasional adalah satu usaha untuk menyediakan beberapa pemahaman bagi pemimpin tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan pengikut. Dengan pendekatan ini, diyakini mampu untuk membangkitkan motivasi kerja bawahannya.

Selain itu, kualitas pendidikan pada tingkat satuan pendidikan juga memerlukan suatu proses komunikasi dari seluruh komponen yang merupakan salah satu faktor yang esensial akan terciptanya efektivitas kerja yang ada di lembaga pendidikan terutama Madrasah. *Komunikasi* adalah proses penyaluran informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok. Ia adalah proses interaksi antara orang-orang atau kelompok-kelompok yang ditunjukkan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dan kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi. Dan proses komunikasi memerlukan tersedianya sejumlah unsur. Pertama, harus adanya suatu sumber; kedua, harus ada maksud yang hendak dicapai; ketiga, suatu berita dalam suatu bentuk diperlukan untuk menyatakan fakta; Keempat, harus ada suatu saluran yang menghubungkan sumber berita dengan penerima berita; Kelima harus ada penerima berita.

“Komunikasi sebagai cara dasar yang efektif untuk mengubah perilaku di satu pihak mempersatukan proses psikologis dan penggunaan bahasa dipihak lain”.⁹ Dengan memperhatikan kutipan di atas, bahwa komunikasi dapat dijadikan dasar yang efektif terutama oleh pemimpin baik formal maupun non formal untuk mengubah perilaku bawahannya baik psikologisnya maupun aspek bahasa untuk mencapai tujuannya. Komunikasi pemimpin diperlukan demi komunikasi pimpinan itu sendiri, ketimbang sebagai sarana untuk menyampaikan informasi kepada pegawai. Manajer adalah pegawai yang membutuhkan komunikasi dan pemahaman, sama halnya dengan orang lain. Banyak di antaranya berasal dari minoritas dan kaum wanita yang relatif masih baru menduduki jabatan dalam kelompok dan boleh jadi memiliki kebutuhan khusus.

Komunikasi interpersonal dapat menjadi pemicu bentuk komunikasi yang lainnya. Pengetahuan mengenai diri pribadi melalui proses-proses psikologis seperti persepsi dan kesadaran (*awareness*) terjadi saat berlangsungnya komunikasi intrapribadi oleh komunikator. Untuk memahami apa yang terjadi ketika orang saling berkomunikasi, maka seseorang perlu untuk mengenal diri mereka sendiri dan orang lain. Karena pemahaman ini diperoleh melalui proses persepsi, maka pada dasarnya letak persepsi adalah pada orang yang mempersepsikan bukan pada suatu ungkapan ataupun obyek. Aktifitas dari komunikasi intrapribadi yang kita lakukan sehari-hari dalam upaya memahami diri pribadi diantaranya adalah: berdo'a, bersyukur,

⁹ Freed Luthan, *Organizational Behavior 10 th Edition*, (alih bahasa: Vivin dkk), (Yogyakarta: ANDI, 2006), hlm. 425

introspeksi diri dengan meninjau perbuatan kita dan reaksi hati nurani kita, mendayagunakan kehendak bebas dan berimajinasi secara kreatif.

Sehubungan dengan kinerja guru, Gaffar mengemukakan bahwa *performance based (teacher)* memerlukan penguasaan *content knowledge, behaviour skills* dan *human relation skills*. *Content knowledge* merupakan penguasaan materi pengetahuan yang akan diajarkan kepada peserta didik. *Behavioral skills* merupakan keterampilan perilaku yang berkaitan dengan penguasaan didaktis metodologis yang bersifat paedagogis atau andragogis. *Human relation skills* merupakan keterampilan untuk melakukan hubungan baik dengan unsur manusia yang terlibat dalam proses pendidikan (tenaga pendidikan).¹⁰

Kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan tugasnya sebagai guru yaitu sebagai profesi mencakup mengajar, mendidik dan melatih kemandirian dan kemasyarakatan. Oleh karena itu, guru harus dapat menciptakan pembelajaran yang berkualitas dan untuk merealisasikannya diperlukan konsep mempersiapkan perencanaan, pelaksanaan dan mengadakan penilaian dalam kegiatan pembelajaran. Terealisasinya program yang telah direncanakan dan terciptanya inovasi dalam melaksanakan pekerjaan sangat membantu dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas dari suatu lembaga pendidikan.

Guru sebagai tenaga fungsional pendidikan, memiliki tugas pokok yang diatur berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara Pengawasan Aparatur Negara Nomor: 83 Tahun 1995, yaitu meliputi: (1) menyusun rencana pembelajaran, (2) menyajikan materi pembelajaran, (3) melaksanakan evaluasi pembelajaran, (4) menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, (5) menyusun dan melaksanakan program

¹⁰ Gaffar, M.F, *Perencanaan Pendidikan; Teori & Metodologi*, (Jakarta: Depdikbud PPLPTK, 1987), hlm. 77

bimbingan yang menjadi tanggung jawabnya, dan (6) menyusun dan melaksanakan program ekstrakurikuler.

Selanjutnya Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 20 dinyatakan bahwa:

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran,
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni,
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran,
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika, dan
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Madrasah Aliyah sebagai institusi (lembaga) pendidikan yang berciri khas Islam, sebagai tempat proses pendidikan dilakukan yang mana didalamnya memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, Madrasah tersebut bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan yang baik. Lebih dari itu, kegiatan inti organisasi

sekolah adalah mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta pada gilirannya lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembangunan bangsa sesuai dengan secara khusus menitikberatkan kepada tujuan pendidikan Islam.

Kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah sebagaimana yang diuraikan di atas dalam implementasinya di Madrasah belum mampu sepenuhnya memberikan semangat kerja guru. Sehingga berimplikasi terhadap adanya dugaan bahwa hal itu terjadi karena kepemimpinan masing-masing kepala Madrasah dalam menerapkan komunikasi berbeda-beda, hal ini mengakibatkan kualitas pendidikan masing-masing sekolah juga berbeda. Fenomena itu sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam melalui sebuah penelitian; **PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN MALANG.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat dirumuskan beberapa masalah yang menjadi pokok kajian dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Adakah pengaruh kepemimpinan situasional *a.telling*, *b.selling*, *c.participating*, *d.delegating* kepala Madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang?

2. Adakah pengaruh komunikasi interpersonal kepala Madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang?
3. Adakah pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala Madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional a.*telling*, b.*selling*, c.*participating*, d.*delegating* kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian pada dasarnya bukan hanya untuk tujuan deskriptif saja, tetapi juga untuk tujuan *explanation*. Tujuan eksplanasi tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan teori, khususnya tentang kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah dalam rangka melakukan inovasi peningkatan mutu kinerja guru di lembaga pendidikan. Temuan dari penelitian ini setidaknya dapat memberikan kontribusi untuk memperkaya

kebiasaan teoritik bagi ilmuwan dan praktisi pendidikan pada khususnya serta untuk melengkapi hasil penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi perumusan konsep tentang kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala Madrasah terhadap kinerja guru dalam dunia pendidikan, khususnya dalam menumbuhkembangkan inovasi peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membangun hipotesis penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kajian ini.

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan berharga bagi para praktisi pendidikan, pimpinan pada setiap lembaga pendidikan, dan para pemerhati pendidikan Islam terutama untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dan untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan lembaga pendidikan Islam pada umumnya.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk menghindari kesimpangsiuran dan mempermudah pemahaman, maka perlu adanya ruang lingkup penelitian atau batasan masalah. Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada masalah yang ada, maka penulis memandang perlu untuk menetapkan batasan agar dapat gambaran jelas mengenai maksud dan tujuan dalam penulisan tesis ini dan menghindari ketabuan arah serta kesimpangsiuran dalam mencari data yang dibutuhkan. Maka peneliti ini dibatasi pada :

1. Kepemimpinan situasional Kepala Madrasah sebagai variable independent

satu disebut X1

2. Komunikasi interpersonal Kepala Madrasah sebagai variable independent dua disebut X2
3. Kinerja guru sebagai variable dependent disebut Y

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu keadaan atau peristiwa yang diharapkan dan menyangkut hubungan variabel-variabel penelitian.¹¹ Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah, sehingga harus diuji secara empiris.¹² Senada dengan pendapat tersebut, Nasution menyatakan bahwa hipotesis adalah pernyataan yang bersifat tentative atau sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya.¹³

Hipotesis penelitian ini berdasarkan pada kajian literatur atau kajian pustaka yang mengupas tentang kinerja guru, kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal, sehingga hipotesis dalam penelitian ini merupakan rangkuman dari kesimpulan teori-teori tersebut.

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

1. Hipotesis kerja atau hipotesis alternatif (H_1)
2. Hipotesis nol atau hipotesis statistic (H_0)

¹¹ Punaji Setyosari, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 92

¹² M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 50

¹³ S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 38

Rumusan masalah yang telah dikemukakan di muka dijawab dengan hipotesis kerja atau alternatif (H_1) sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan situasional *a.telling*, *b.selling*, *c.participating*, *d.delegating* terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
2. Terdapat pengaruh antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
3. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala Madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

G. Originalitas 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 adalah sebagai berikut:

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

1. Penelitian 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

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* thitung X_1 2,247 > ttabel 1,992, *selling* thitung X_2 2,808 > ttabel 1,992, *participating* thitung X_3 2,664 > ttabel 1,992, dan *delegating* thitung X_4 2,395 > ttabel 1,992 artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y yang berarti berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

2. Penelitian Tang Keow Ngang dalam International Journal of Education Vol. 2, No. 2, May 2008. 114-127 yang berjudul PRINCIPAL'S SUPERVISION ON TEACHING & LEARNING AND TEACHER'S WORKING CLIMATE menyimpulkan bahwa: 1) karakteristik pribadi kepala sekolah adalah dimensi yang paling signifikan dalam pengawasan kepala sekolah untuk menyediakan iklim yang kondusif kerja untuk guru, 2) manajemen komunikasi memiliki hubungan yang signifikan dan kuat terhadap guru iklim kerja, 3) keterampilan pokok dan pengetahuan dalam pengawasan juga memiliki hubungan yang signifikan terhadap iklim guru kerja, 4) para pelaku pribadi perlu memahami dinamika kelas, gaya manajemen dan kurikulum untuk setiap kelas yang mereka terlibat, 5) waktu pengawasan adalah signifikan dan relevan dengan iklim guru bekerja, 6) guru merasa puas dengan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah karena mereka telah diberitahu dan terbuka dengan tujuan dimuka, 7) analisis regresi menunjukkan bahwa kepala sekolah komunikasi

manajemen dan karakteristik pribadi prediktor signifikan dalam suasana guru mengajar.

3. Salya Purwaganda (2008) yang berjudul *“Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kemampuan Manajerial terhadap Efektivitas Kinerja Kepala Sekolah di SDN Kota Bekasi”* menyimpulkan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kerja kepala sekolah sangat signifikan, hal ini ditunjukkan perilaku tugas, perilaku gabungan, kematangan pekerjaan dan psikologis kepala sekolah yang relatif baik dengan perolehan sebesar 0,672 berarti terdapat hubungan yang signifikan dan dengan kontribusi sebesar 45,16%.
4. 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.

Tabel 1.1 Pemetaan (*Mapping*) Hasil Penelitian Terkait

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Yesi Engreny, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan (pada Koperasi Argo	Kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja guru		Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

	Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggu Jabung Malang, 2008.		
2	Tang Keow Ngang, Principal's Supervision On Teaching & Teachers Working Climate, 2008.	Komunikasi memiliki hubungan yang signifikan dan kuat terhadap iklim kerja guru	Komunikasi secara umum
3	Salya Purwaganda, Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kemampuan Manajerial terhadap Efektifitas Kinerja Kepala Sekolah di SDN Kota Bekasi, 2008.	Komunikasi Interpersonal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah	Pengaruhnya terhadap kepala sekolah
4	Ifa Ni'matul Baroroh, Kepemimpinan Situasional di Madrasah (Studi Kasus di MAN Genteng Banyuwangi), 2009.	Kepemimpinan situasional dapat meningkatkan mutu madrasah	Mutu Madrasah

H. Definisi Operasional

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas dalam penulisan penelitian ini, berikut dijelaskan terlebih dahulu kata kunci yang terdapat dalam pembahasan. Kata kunci tersebut antara lain: pengaruh, gaya kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal dan kinerja guru.

1. Pengaruh adalah akibat dari terjadinya sesuatu.
2. 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.

3. Komunikasi interpersonal adalah proses penyaluran informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau kelompok sehingga dalam menjalankan komunikasi ini membutuhkan suatu keterampilan berbicara agar pesan yang disampaikan dapat dimengerti oleh lawan bicaranya dan setiap orang yang dihadapi berbeda cara komunikasinya.
4. 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.

I. Sistematika Penulisan

Untuk memahami alur pembahasan skripsi ini penulis memberikan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Merupakan bab pendahuluan, yang didalamnya memuat latar belakang masalah yang mengungkapkan permasalahan seputar gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala Madrasah terhadap kinerja guru dilengkapi dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, originalitas penelitian dan definisi operasional yang telah diuraikan

diatas serta usaha penulis untuk mempermudah memahami tesis ini dicantumkan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka. Pada bab ini lebih banyak memberikan tekanan pada kajian atau landasan teori yang menunjang permasalahan yang penulis teliti yang berisikan tentang gaya kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal kepala Madrasah dan kinerja guru, kajian teoritik dalam perspektif Islam dan kerangka berfikir.

BAB III Metode Penelitian. Merupakan metode penelitian dan strategi penelitian yang digunakan terhadap penelitian serta analisa data.

BAB IV Paparan Data. Merupakan laporan penelitian yang terdiri dari latar belakang obyek (paparan data) dan hasil penelitian.

BAB V Pembahasan Hasil Penelitian. Merupakan bab terakhir dari pembahasan yang berisikan kesimpulan dan beberapa saran yang berkaitan dengan realitas hasil penelitian.

BAB VI Kesimpulan dan Saran. Merupakan kesimpulan hasil keseluruhan dari diskusi penelitian dan saran yang berupa masukan untuk Madrasah dan pihak pengambil kebijakan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja dan Perkembangannya

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda, salah satu *entry*-nya adalah “thing done” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi, arti *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 dan sesuai dengan moral dan etika

Pengertian Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun 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.¹⁴

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara¹⁵ bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) atau kinerja

¹⁴ Tabrani Rusyan, *Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Yayasan Karya Sarjana Mandiri, 1990), hlm. 48

¹⁵ A. A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2007), hlm. 36

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hoy & Miskel,¹⁶ “Kinerja itu pada dasarnya adalah hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi”. Dengan demikian, terdapat kaitan yang erat dan saling mempengaruhi antara motivasi atau dorongan untuk berbuat sesuatu seseorang dengan kinerja yang dihasilkan.

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.*¹⁷

Menurut Sedarmayanti, yang dikutip 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).”¹⁸

Dengan mengacu pada berbagai definisi diatas, dapatlah diketahui bahwa kinerja guru adalah 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 atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

¹⁶ Hoy K. Wayne, *Educational Administration: Theory, Research and Practise*, (USA: The Ohio State University, 2001), hlm. 166

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 136

¹⁸ <http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>, diakses tanggal 15 April 2015

2. Karakteristik Kinerja Guru

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.¹⁹ 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, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

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.

¹⁹ <http://soebakri.blogspot.com/2011/05/karakteristik-guru-profesional.html>, diakses tanggal 15 April 2015

Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang lengkap dapat mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 dan Nomor 32 Tahun 2008.

Untuk mengetahui bagaimana kriteria kinerja yang baik itu, Mangkunegara dan Hubeis menyatakan bahwa kriteria kinerja dapat ditunjukkan dengan hal-hal berikut:²⁰

- a. Derajat keberhasilan proses produksi sangat bergantung pada kedisiplinan kerja, kehadiran kerja, motivasi kerja, kebersamaan tim dan keharmonisan hubungan atasan bawahan.
- b. Hasil kerja berupa *tangible* (produktivitas) dan *intangibile* (kepuasan kerja).
- c. Pendapatan meningkat, menurun atau tetap.
- d. Karier meningkat, menurun atau tetap.
- e. Kesejahteraan karyawan meningkat, menurun atau tetap

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, misi dan visi pembelajaran yang ditetapkan pada suatu lembaga pendidikan yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu lembaga pendidikan.

²⁰ A. A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kerja SDM, Op. Cit*, hlm. 160

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.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam, mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”.

Menurut Sedarmayanti, yang dikutip Adad Danuarta mengemukakan bahwa:²¹

“Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh kepala bidang dan kepala dinas dalam Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka kepala bidang dan kepala dinas dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada

²¹ <http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>, diakses tanggal 15 April 2015

pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

Untuk mengetahui prestasi pegawai diperlukan kegiatan-kegiatan khusus seperti yang dikemukakan oleh Heneman, Sehab dan Fossum bahwa secara umum pengukuran prestasi kerja mencakup dua kegiatan, yaitu pertama adalah identifikasi dimensi prestasi kerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai dalam suatu organisasi dan kedua berupa penetapan standar prestasi kerja.

Hampir seluruh cara pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.²² Berdasarkan dari pendapat tentang pengukuran prestasi kerja di atas, maka dalam penelitian ini indikator prestasi kerja pegawai yang digunakan adalah:

a Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Untuk mengetahui pegawai yang mempunyai potensi kerja yang tinggi dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang dihasilkan. Semakin banyak pekerjaan yang dihasilkan maka pegawai dapat dikatakan lebih berprestasi dibandingkan dengan pegawai yang menghasilkan lebih sedikit pekerjaan.

²² Darma A, *Manajemen Prestasi Kerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998), hlm. 18

b Kualitas Pekerjaan

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya potensi kerja pegawai dapat dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan yang dihasilkan, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai yang tingkat prestasi kerjanya tinggi, mereka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi.

c Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan suatu organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai selain diukur dengan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan juga dapat diukur pula dengan ketepatan waktu. Semakin sedikit waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas, maka pegawai tersebut dapat dikatakan lebih berprestasi dari pada karyawan yang menyelesaikan lebih lama. Ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Selain dimensi penilaian kinerja sebagaimana diuraikan di atas, ada yang melakukan penilaian kinerja dengan deskripsi yang lebih spesifik untuk dijadikan dimensi kinerja guru adalah (1) paedagogik; (2) kepribadian; (3) profesional; dan (4) sosial sebagaimana ditetapkan dalam

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2009. Dilandasi oleh pemahaman terhadap tugas profesional guru, pengukuran kinerja guru akan terkait dengan indikator-indikator antara lain:²³

a. Bidang Paedagogik

- 1) Memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik yang tumbuh dan berkembang terus menerus.
- 2) Memahami potensi-potensi anak didik dan cara membantu mengembangkan dengan serasi, seimbang dan total.
- 3) Memahami teori belajar termasuk di dalamnya proses belajar itu terjadi dan mengetahui setiap anak memiliki karakteristik khusus yang tidak sama.
- 4) Menguasai berbagai model dan strategi pembelajaran sehingga murid benar-benar belajar dengan efektif dan kreatif.
- 5) Menguasai cara-cara menerapkan ICT dalam proses pembelajaran sehingga proses pembelajaran belajar dengan efektif.
- 6) Menguasai bahasa Indonesia yang baik dan benar yang dipergunakan sebagai *medium of instruction* yang efektif.
- 7) Mengetahui cara pendekatan pedagogik dalam setiap menghadapi permasalahan pembelajaran yang melibatkan peserta didik.
- 8) Menguasai cara merangsang proses belajar mengajar yang komprehensif yang mencakup berbagai unsur yang diperlukan dalam suatu proses pembelajaran yang produktif.

²³ Gaffar Fakry, *Guru sebagai Profesi*. Makalah. Dipresentasikan dalam seminar Nasional

- 9) Menguasai cara menilai kemajuan belajar peserta didik secara total.
- 10) Menguasai cara membimbing anak bila menghadapi persoalan dalam pembelajaran.
- 11) Menguasai prinsip dan proses mengelola proses belajar mengajar termasuk mengelola kelas sehingga tercipta suasana belajar yang kondusif dan hidup serta memungkinkan terjadinya dan tumbuhnya kreativitas anak dalam pembelajaran.

b. Bidang Kepribadian

- 1) Memiliki komitmen dan kemauan tinggi dalam melakukan tugasnya sebagai guru profesional.
- 2) Memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik tanpa membedakannya.
- 3) Memiliki rasa tanggung jawab yang kokoh dalam melaksanakan fungsinya sebagai guru.
- 4) Berakhlak mulia.

c. Bidang Profesional

- 1) Menguasai substansi *teaching subjects* (materi/isi) atau mata pelajaran yang menjadi bidang keahlian.
- 2) Menguasai *learning equipment* dan *learning resource* yang diperlukan dalam proses belajar mengajar.
- 3) Menguasai cara mengolah *learning resource* dari lingkungan hidup sehingga dapat dipergunakan untuk mendukung proses pembelajaran.

- 4) Menguasai cara menerapkan teknologi informasi dalam upaya meningkatkan efektivitas belajar anak.
- 5) Menguasai cara menyusun rencana pelajaran yang mengemas isi, media teknologi dan *values* dalam setiap proses pembelajaran.

d. Bidang Sosial

- 1) Memahami beberapa faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung proses pembelajaran.
- 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 anak di sekolah secara langsung atau tidak langsung.
- 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 sesuai dengan kapasitas dan fungsi mereka.
- 6) Menguasai dan memahami perubahan-perubahan akibat dampak globalisasi yang berkontribusi keseluruhan aspek kehidupan termasuk proses pembelajaran dan bagaimana mengendalikan

perubahan tersebut agar tidak terjadi kontribusi negatif terhadap proses pertumbuhan dan perkembangan peserta didik.

B. Konsep Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian dan Perkembangan Teorinya

Ada beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa pakar. Menurut George Terry, bahwa kepemimpinan adalah hubungan antara seorang dengan orang lain, pemimpin harus mempengaruhi agar orang lain bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas-tugas yang berkaitan untuk mencapai apa yang diinginkan.

Sedangkan menurut Robbins,²⁴ mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian tujuan. Pendapat lain dikemukakan oleh Ngalim Purwanto,²⁵ bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah sumbangan terhadap terwujudnya dan tercapainya tujuan-tujuan kelompok atau golongan. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan tindakan atau perbuatan diantara perorangan atau kelompok yang menyebabkan baik perorangan atau kelompok maju kearah tujuan-tujuan tertentu.

Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya. Hal tersebut dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al-Mu'minun:

²⁴ Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Saleba Empat, 2008), hlm. 67

²⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm. 33

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ
تُحَافِظُونَ ﴿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)

Di dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin dan ia dituntut untuk bertanggungjawab atas kepemimpinannya tersebut, sebagaimana hadits Nabi SAW:

عن ابن عمر عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته....(رواه الترمذي)

Artinya: Dari Ibn Umar dari Nabi SAW bersabda: setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian (pemimpin) akan ditanyai mengenai yang ia pimpin.....(HR. Tirmidzi)²⁶

Menurut Dr. Paul Hersey, 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.²⁷

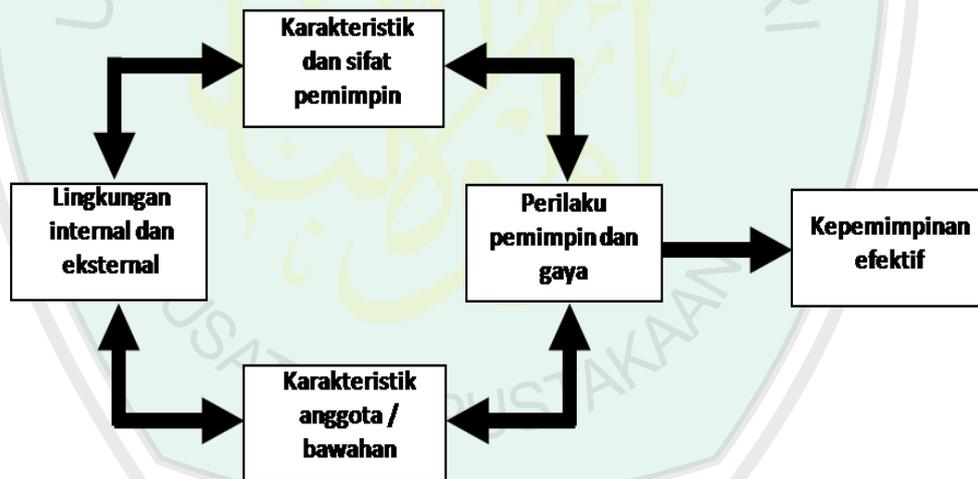
²⁶ Muhammad ibn Isa, *al-Jami' al-Shohih Sunan at-Tirmidzi*, (Beirut: Daar el-Ihya' at-Turats al-Araby), Hadits no. 1705

²⁷ <http://perilakuorganisasi.com/teori-kepemimpinan-situasional.html>, diakses tanggal 17 April 2015

Kepemimpinan situasional adalah suatu teori yang memusatkan perhatian kepada pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard,²⁸ 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.²⁹

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.

Gambar 1.1



Sumber: *Kepemimpinan George Terry*

Teori situasional atau biasa disebut pendekatan kontingensi didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu

²⁸ Paul Hersey adalah penulis buku *Situational Leader*. Dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior* (sekarang sudah terbit dalam edisi yang ke-9). Teori ini pada awalnya diintrodusir sebagai "Life Cycle Theory of Leadership". Sampai kemudian pada pertengahan 1970an "Life Cycle Theory of Leadership" berganti dengan sebutan "Situational Leadership Theory". Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey – mengembangkan *Situational Leadership Model* dan Blancard – mengembangkan *Situational Leadership Model II*.

²⁹ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), hlm. 115

organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja.

Munculnya teori kepemimpinan situasional sebagai ketidakpuasan atas kegagalan studi-studi kepemimpinan perilaku dalam mengidentifikasi hubungan konsisten antara pola perilaku pemimpin dan kinerja kelompok. 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:³⁰

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),

³⁰ Robbins Stephen P, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 81

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 keluarnya 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. Selanjutnya, gaya kepemimpinan situasional dibagi menjadi:

- a Gaya menyampaikan informasi (telling), dimana seorang pemimpin memberitahukan pada bawahan mengenai apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan pekerjaan ini dilaksanakan.
- b Gaya membimbing (selling), dimana seorang pemimpin berperilaku menjual artinya pekerjaan telah dirumuskan dengan tegas dan hubungan pemimpin dengan bawahan bersifat intensif. Pemimpin memberi petunjuk-petunjuk pelaksanaan sehingga mendukung semangat kerja

para bawahan. Dengan demikian, penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

- c Gaya peran serta (*participating*), dimana seorang pemimpin dalam hal ini hanya mengajak bawahan berperan sebagai fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan antara lain dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.
- d Gaya pendelegasian (*delegating*), dimana seorang pemimpin membatasi diri dalam hal ini memberikan pengarahan dan menyerahkan pelaksanaan pekerjaan kepada para bawahan tanpa banyak campur tangan.

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.³¹ Jadi, komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau ide-ide pihak pertama

³¹ Effendi, Onong Uchyana, *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 penyelesaian pelaksanaan tugas.

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:³²

- 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.

c Peran Serta (*participating*)

³² Terry, George, *Principle of Management*, (Terejemahan, Jakarta: Penerbit Alumni, 1983), hlm. 62

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.³³ 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 bawahan,

³³ 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

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 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 secara seksama terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan.³⁴

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.

³⁴ 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.

C. Konsep Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian dan Perkembangan Teorinya

Komunikasi adalah dialog verbal atau non verbal yang dilakukan oleh manusia. Komunikasi terjadi setiap saat baik dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Komunikasi antar individu dikenal dengan komunikasi interpersonal.

“Komunikasi yang efektif menimbulkan lima hal, yaitu: pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik dan tindakan”. Komunikasi yang dilakukan untuk mempengaruhi sikap orang lain sering disebut komunikasi persuasif.³⁵ Dalam komunikasi ini diperlukan pemahaman tentang faktor-faktor pada diri komunikator dan pesan yang menimbulkan efek pada komunikan. Persuasif adalah proses mempengaruhi pendapat, sikap dan tindakan orang dengan menggunakan pendekatan psikologis sehingga orang tersebut bertindak seperti yang kita kehendaki. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan

³⁵ Rakhmat Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Rosda Karya, 1994), hlm. 13

ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan, komunikasi ibarat darah organisasi yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam suatu unit kerja. Gitosudarmono menyatakan bahwa

“Komunikasi dalam penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tulisan maupun alat. Menurutnya komunikasi interpersonal adalah pertukaran informasi yang terjadi diantara dua orang”.³⁶

Menurut seorang ahli komunikasi Ronald L. Applbaum dalam bukunya ”Fundamental Concept in Human Communication” (1973: 13), yang dikutip Anne Ahira,³⁷ mengatakan bahwa: komunikasi interpersonal sebagai komunikasi yang berlangsung di dalam diri kita; ia meliputi kegiatan berbicara kepada diri sendiri dan kegiatan-kegiatan mengamati dan memberikan makna intelektual dan emosional kepada lingkungan kita.

Berdasarkan definisi teori komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Ronald tersebut, dapat diasumsikan bahwa disaat sedang berbicara kepada diri sendiri, sedang melakukan perenungan, perencanaan, dan penilaian pada diri sendiri terjadi proses neuro fisiologis yang dapat membentuk landasan bagi seseorang memberi tanggapan berupa motivasi, komunikasi dengan orang lain atau lingkungan tempat seseorang itu berada.

196 ³⁶ Gitosudarmono Indriyo, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hlm.

³⁷ <http://www.anneahira.com/teori-komunikasi-interpersonal.htm>, diakses tanggal 15

Dalam hal ini, teori komunikasi interpersonal dibagi menjadi 4 tahapan yaitu:

a. Teori Komunikasi Interpersonal – Sensasi

Sensasi ini merupakan pengindraan yang akan menghubungkan kita dengan lingkungan. Sensasi terkait dengan informasi yang kita terima. Proses sensasi terjadi bila kita menerima informasi dan alat-alat indera kita mengubah informasi tersebut menjadi bahasa yang mudah dipahami oleh otak.

b. Teori Komunikasi Interpersonal - Persepsi

Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menerjemahkan pesan yang diterima.

c. Teori Komunikasi Interpersonal - Memori

Memori merupakan sistem dalam otak kita yang berstruktur, yang menyebabkan kita sanggup merekam fakta yang ada di dunia dan menggunakan pengetahuan yang kita miliki untuk membimbing perilaku kita. Memori dalam otak kita mengalami tiga proses, yaitu perekaman, penyimpanan dan pemanggilan.

d. Teori Komunikasi Interpersonal - Berpikir

Berpikir merupakan proses menarik kesimpulan yang didapat setelah kita melakukan pemahaman realitas dalam rangka mengambil keputusan, memecahkan masalah dan menghasilkan sesuatu yang baru.

Keempat tahapan tersebut secara sederhana dapat dijelaskan ketika menerima sebuah informasi hal pertama yang menanggapi adalah alat indera kita, setelah alat indera kita menerima rangsangan informasi, masuklah rangsangan ini ke persepsi kita. Dalam persepsi informasi yang diterima tidak serta merta kita terima begitu saja, ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu pengalaman, peristiwa yang terjadi seputar informasi yang diterima dengan peristiwa lainnya yang berhubungan.

Tahap selanjutnya setelah kita mempersepsi informasi tersebut, masuk ke dalam memori. Memori kemudian merekam, menyimpan dan memanggil informasi yang tersimpan sewaktu-waktu. Tahap terakhir masuklah ke dalam proses berpikir kita, yang mengulang sensasi yang diterima dipersepsi dan dimasukkan ke dalam memori, yang akhirnya kita bisa menarik kesimpulan informasi yang kita terima.

2. Karakteristik Komunikasi Interpersonal

Menurut Judy C. Pearson (1983) yang dikutip Ikhwan Arif,³⁸ mengatakan bahwa karakteristik dalam Komunikasi Interpersonal ada lima, yaitu :

- a. Komunikasi Interpersonal dimulai dengan diri pribadi (self),
- b. Komunikasi Interpersonal bersifat transaksional,
- c. Komunikasi Interpersonal mencakup aspek-aspek isi pesan dan hubungan antarpribadi,

³⁸<http://inaskoel.blogspot.com/2012/12/karakteristik-komunikasi-interpersonal.html>,

- d. Komunikasi Interpersonal melibatkan pihak-pihak yang saling tergantung satu dengan lainnya dalam proses berkomunikasi, dan
- e. Komunikasi Interpersonal tidak dapat diubah atau pun di ulang.

D. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru.

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 kerjanya. 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 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

kanan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.³⁹

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.⁴⁰

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

³⁹ Harris L.C, Ogbonna E, "Leadership Style and Market Orientation: *An Empirical Study*", *European Journal of Marketing*, 35 (2001), hlm. 5-6

⁴⁰ Handoko, T Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995, Ed 2), hlm. 21

Dengan demikian, kepala Madrasah harus bersikap luwes 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.

2. Hubungan antara Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.

Komunikasi yang efektif menimbulkan lima hal, yaitu: pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik dan tindakan. Komunikasi yang dilakukan untuk mempengaruhi sikap orang lain sering disebut komunikasi persuasif.⁴¹ Gitosudarmono menyatakan bahwa

“Komunikasi dalam penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tulisan maupun alat. Menurutnya komunikasi interpersonal adalah pertukaran informasi yang terjadi diantara dua orang”.⁴²

Kinerja karyawan dalam hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi dan keterlibatan

⁴¹ Rakhmat Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Rosda Karya, 1994), hlm. 13

⁴² Gitosudarmono Indriyo, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hlm.

kerja tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.⁴³

Survei yang dilakukan Alimuddin, menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dikatakan bahwa dalam proses komunikasi pemimpin mempunyai fungsi yang berupa informatif, edukatif, persuasif dan rekreatif. Komunikasi sebagai informatif artinya memberikan keterangan data atau fakta yang berguna bagi kehidupan manusia, artinya dengan komunikasi dapat mendidik masyarakat, komunikasi juga dapat mempengaruhi orang lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.⁴⁴

Komunikasi interpersonal dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Pengaruh komunikasi interpersonal dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu menyiapkan ide atau gagasan, menegur dan memberi sanksi bawahan, menyampaikan pesan dan kedekatan dengan bawahan. Komunikasi akan mempengaruhi kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Kedua, dapat memberikan masukan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, komunikasi dapat menyampaikan pesan tujuan organisasi kepada bawahannya dan dengan komunikasi interpersonal juga dapat mempengaruhi interaksi dan komunikasi antara pemimpin dengan bawahan.

⁴³ Wallach E.J, "*Individual and Organization: The Culture Match*", Training and Development Journal, 37:2 (1983), hlm. 29

⁴⁴ Alimuddin, "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru pada MTs di Kabupaten Muaro Jambi", *Tesis*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010)

Pola interaksi komunikasi yang demikian berdampak pada meningkatnya kinerja guru dalam organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang saling bekerja sama.

3. Hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

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 siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa dan tanggungjawab terhadap tugasnya. Corak dan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin.⁴⁵

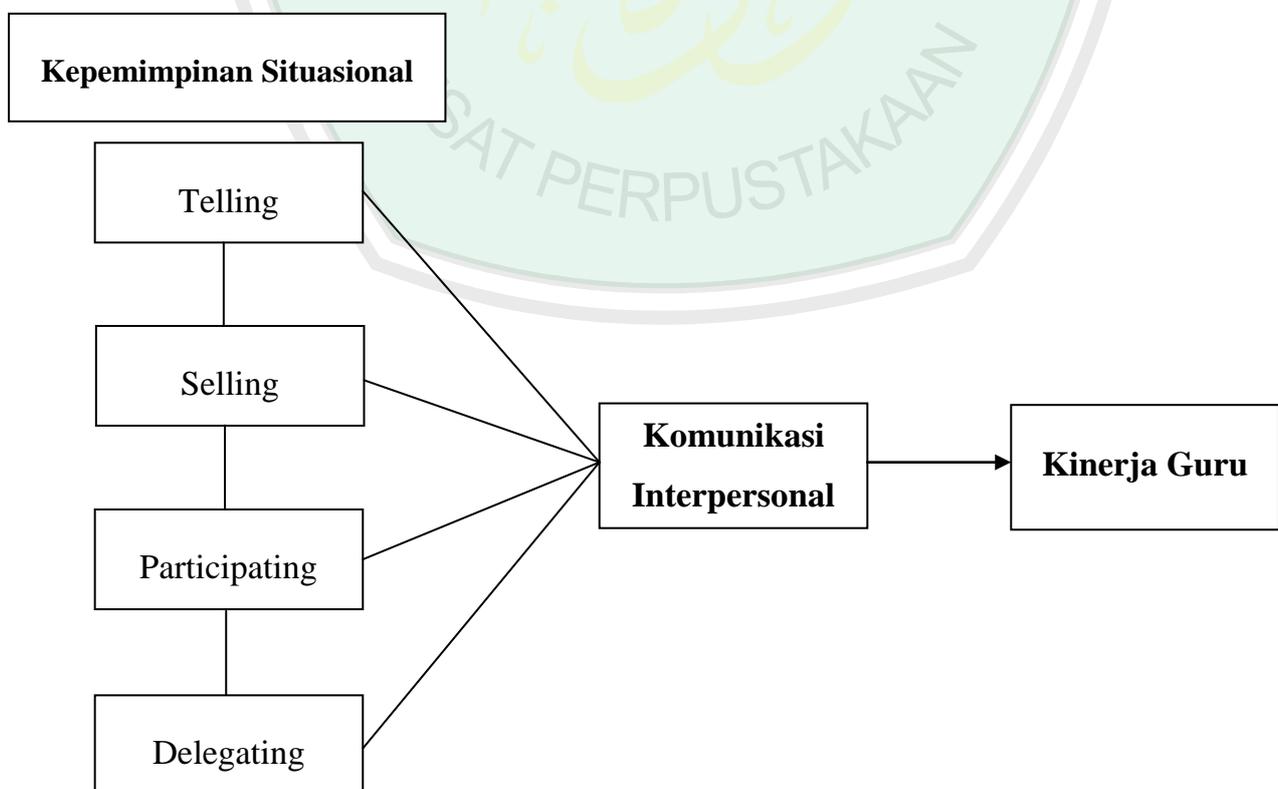
Berdasarkan dengan teori kepemimpinan Gaffar,⁴⁶ menyatakan bahwa “Keterkaitan gaya kepemimpinan dan komunikasi banyak tergantung pada range dan style pimpinan”. Efektivitas performance pemimpin paling tidak ditentukan oleh gaya yang dianut dan bagaimana implikasinya. Jadi, proses pengembangan sistem komunikasi organisasi yang dilakukan kepala madrasah harus disesuaikan dengan pola-pola kepemimpinan yang dipakai.

⁴⁵ Nurdin Muhammad, *Kiat Menjadi Guru Professional, Cet ke-1* (Yogyakarta: Prisma Sofie, 2004), hlm. 55

⁴⁶ Gaffar M.F, *Tantangan dan Arah Baru Bagi Manajemen LPTK*, (Bandung: IKIP Bandung, 1992), hlm. 28

Komunikasi interpersonal yang positif dalam hal ini adalah komunikasi persuasif, yang dapat mempengaruhi pola interaksi komunikasi antara pemimpin dengan bawahan dalam meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan organisasi. Dan dapat mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personil dalam lembaga pendidikan. Kepala Madrasah memiliki tanggungjawab utama dalam rangka penataan kinerja guru Madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di sekolah.

Gambar 1.2 Model Konseptual Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dalam prosesnya banyak menggunakan angka-angka dari mulai pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasilnya.⁴⁷

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian survey. Metode survey menurut Sangarimbun dan Effendi adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.⁴⁸ Menurut Alreck dan Settle, mengatakan bahwa:

“A research technique where information requirements are specified, a population is identified, a sample selected and systematically questioned and the result analyzed, generalized to the population and reported to meet the information needs”.⁴⁹

Survey adalah merupakan teknik/metode penelitian yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi dari suatu sampel dalam suatu populasi untuk kemudian dianalisis guna memperoleh generalisasi atas populasi dimana sampel itu diambil/ditarik.

⁴⁷ Suharsimi Arikunto, *Produser Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 12

⁴⁸ Sangarimbun M dan Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: LP3ES, 2003), hlm. 3

⁴⁹ Alreck, Pamela L & Settle. Robert R, *The Survey Research Hand Book*, (Chicago: Irwin, 1995), hlm. 456

Peneliti memilih metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif diantaranya bertujuan menunjukkan hubungan antar variabel dan teknik penelitiannya berupa survei serta instrument penelitiannya berupa angket.⁵⁰ Dengan metode ini diharapkan dapat menggambarkan secara tepat hubungan variabel independent dan variabel dependent dalam penelitian dan dengan menggunakan statistik yang mengukur variabel-variabel tersebut sehingga dapat menjelaskan keadaan tersebut dengan benar. Metode deskriptif dalam penyelidikannya melalui kegiatan menuturkan, menggambarkan, menganalisa dan mengklarifikasikan penyelidikan dengan teknik survey, angket dan observasi.

B. Variabel Penelitian

Pola hubungan antara variabel yang akan diteliti disebut sebagai paradigma penelitian.⁵¹ Secara sederhana, paradigma dalam penelitian ini adalah dapat menggambarkan bagaimana hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, diantaranya variable independent Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah (X_1), Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah (X_2) dan variable dependent Kinerja Guru (Y_1).

Paradigma atau pola hubungan antar variabel penelitian pada dasarnya merupakan rencana studi/penelitian yang menggambarkan prosedur dalam menjawab pertanyaan masalah penelitian. Menurut Stelltiz, terdapat tiga jenis desain penelitian yaitu: desain eksploratoris, desain deskriptif dan desain

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 11

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 65

kausal.⁵² Desain eksploratoris merupakan desain penelitian untuk menjajagi dan mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru atas persoalan-persoalan yang relatif baru. Desain deskriptif merupakan desain penelitian yang bertujuan menguraikan sifat atau karakteristik suatu gejala atau masalah tertentu, dan desain kausal merupakan desain penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan atau pengaruh antar variabel.

Dengan mengacu pada masalah penelitian serta jenis desain penelitian, maka desain penelitian ini adalah desain kausal, dimana kajiannya dimaksudkan untuk menganalisis hubungan/pengaruh antar variabel yaitu Kepemimpinan Situasional (X_1), Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah (X_2) dan Kinerja Guru (Y_1).

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Menurut Hadi, populasi adalah seluruh subjek yang diselidiki dan dibatasi sebagai jumlah atau individu yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama.⁵³ Populasi adalah objek utama dari penelitian yang direncanakan. Populasi bisa terkait dengan manusianya serta tindakannya maupun objek lain yang ada di alam. Apabila populasi dalam jumlah banyak, maka diadakan sampel yang disesuaikan dengan kaidah keilmuan.

⁵² Punaji Setyosari, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2010), hlm. 77

⁵³ Sutrisno Hadi, *Metode Research Jilid II*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005, hlm. 220

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pendapat Arikunto yang menyatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Berpijak pada pendapat tersebut, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang ada, karena jumlah populasinya dari beberapa madrasah yang diteliti jumlahnya 250 orang. Jadi, jumlah tersebut diambil keseluruhan sebagai sampel dari angket penelitian tersebut.

D. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Kuesioner (Angket)

Penggunaan metode angket ini lebih efisien sebab dengan waktu yang singkat dapat diperoleh data yang banyak dari jumlah obyek atau populasi sampel. Akan tetapi, kerap kali jawaban yang diberikan tidak sesuai dengan keadaan dan tidak dengan kesungguhan hati.

Dalam hal ini dipandang dari cara menjawabnya, penulis menggunakan angket tertutup yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih

Pilihan yang disediakan terdiri dari empat alternatif jawaban :

- a. Jika responden menjawab a, maka baik dengan nilai : 4

- b. Jika responden menjawab b, maka cukup dengan nilai : 3
- c. Jika responden menjawab c, maka sedang dengan nilai : 2
- d. Jika responden menjawab d, maka kurang dengan nilai : 1

Melalui angket ini, penulis bermaksud untuk memperoleh data tentang *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang”*.

Sedangkan yang dimaksud dengan metode angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

Pemilihan metode angket berdasarkan pada :

- a. Jawaban lebih mudah diberikan karena karena pengisi angket tinggal menjawab soal yang telah diberikan,
- b. Bersifat praktis dan ekonomis,
- c. Bersifat pribadi karena pengisi angket tidak perlu mencantumkan identitas diri,
- d. Dapat digunakan dalam beberapa komponen yang diperlukan pada penelitian, misalkan kriteria tertentu.

Data yang terkumpul dengan menggunakan metode yang telah disebutkan di atas, peneliti dapat menyajikan data yang telah terkumpul berdasarkan metode tersebut, maka pada bagian ini akan disajikan data hasil angket.

Angket yang diberikan kepada dewan guru dimaksudkan untuk

mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan situasional (sebagai variabel X_1), dan komunikasi interpersonal kepala madrasah (sebagai variabel X_2) terhadap kinerja guru (sebagai variabel Y).

Tabel 1.1
Kuesioner Penelitian

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

A. 1. Kepemimpinan situasional variabel *Telling*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah memberitahukan dengan jelas dan <i>detail</i> mengenai kerja guru				
2	Kepala sekolah melakukan pendampingan/pengawasan terhadap guru dalam melaksanakan kinerjanya				
3	Kepala sekolah membuat semua keputusan dan kebijaksanaan sendiri menyangkut pelaksanaan kinerja (guru tidak dilibatkan)				
4	Kepala sekolah lebih banyak memberikan komunikasi dengan guru (komunikasi lebih didominasi oleh kepala sekolah kepada guru)				

A. 2. Kepemimpinan situasional variabel *Selling*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik kepada guru				
2	Kepala sekolah melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap guru dalam menjalankan tugasnya				
3	Kepala sekolah dapat menerima pendapat guru sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil				
4	Kepala sekolah menerapkan pola komunikasi dua arah (kepala sekolah saling bertukar pendapat dengan guru namun kepala sekolah masih tetap yang dominan)				

A. 3. Kepemimpinan situasional variabel *Participating*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah memberikan kelonggaran kepada guru dalam menentukan cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik				
2	Kepala sekolah dan guru saling berbagi ide/diskusi dalam membuat keputusan, sehingga dibutuhkan waktu lebih lama dalam membuat keputusan tersebut				
3	Kepala sekolah sepenuhnya melakukan pola komunikasi dua arah dengan guru-guru (dalam hal ini kepala sekolah lebih banyak mendengarkan guru)				
4	Kepala sekolah dan guru-guru sama-sama bertanggungjawab dalam keputusan dan pekerjaan				

A. 4. Kepemimpinan situasional variabel *Delegating*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru-guru untuk menentukan sendiri mengenai cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik				
2	Kepala sekolah tidak melakukan pengawasan terhadap guru dalam bekerja				
3	Kepala sekolah tidak banyak melakukan komunikasi dengan guru mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting				
4	Kepala sekolah melimpahkan sepenuhnya tanggungjawab mengenai pekerjaan/tugas kepada guru				

B. Kuesioner tentang Komunikasi Interpersonal Teori Ronald L. Applbaum

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah dalam menyampaikan ide/gagasan menunjukkan sikap terbuka dengan bawahan				
2	Kepala sekolah melayani bawahan dalam mengemukakan gagasan				
3	Kepala sekolah memberikan pengarahan kepada bawahan tentang informasi yang aktual				
4	Kepala sekolah memberikan solusi bagi bawahan yang mengungkapkan kesulitan-kesulitan				
5	Kepala sekolah enggan berinteraksi dengan bawahan perempuan				
6	Kepala sekolah mengadakan brainstorming/dengar pendapat dalam menemukan ide-ide baru bagi keberhasilan/kemajuan sekolah				
7	Kepala sekolah memberikan sanksi kepada setiap bawahan yang melanggar peraturan				

8	Kepala sekolah memarahi bawahan di depan umum				
9	Kepala sekolah menunjukkan perilaku yang wajar ketika sedang marah pada bawahan				
10	Kepala sekolah menyampaikan informasi apa adanya tanpa memilih-milih pada siapa disampaikan				
11	Kepala sekolah berinteraksi dengan bawahan yang melakukan kesalahan				
12	Kepala sekolah berbicara secara lugas dan tidak berbelit-belit				

C. Kuesioner tentang Kinerja Guru

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Saya benar-benar 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 <i>pedagogic</i> 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 telah sepenuhnya menguasai prinsip dan proses PBM				
11	Saya memiliki komitmen dan kemajuan tinggi dalam melakukan tugas sebagai guru profesional				
12	Saya memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik tanpa membeda bedakan				
13	Saya memiliki rasa tanggung jawab yang kokoh dalam melaksanakan fungsinya sebagai guru				
14	Saya sepenuhnya menguasai substansi atau materi atau isi <i>teaching subjects</i> atau mata pelajaran yang menjadi bidang keahlian				
15	Saya menguasai <i>learning equipment</i> dan <i>learning resources</i> yang diperlukan dalam proses belajar mengajar				
16	Saya menguasai bagaimana mengelola <i>learning resources</i> dari lingkungan hidup sehingga dapat dipergunakan untuk mendukung proses pembelajaran				
17	Saya menguasai bagaimana menerapkan teknologi				

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

2. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

Jika dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini tidak begitu sulit dalam artian apabila ada kekeliruan, sumber datanya masih tetap belum berubah, sebab metode dokumentasi ini yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data agar penelitian lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih

mudah diolah.⁵⁴ Dalam penelitian ini ada tiga instrumen, yakni kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal kepala madrasah dan kinerja guru.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan berupa instrumen dengan skala likert untuk variabel gaya kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal kepala Madrasah dan kinerja guru.

Instrumen penelitian dalam bidang pendidikan sering disusun sendiri, termasuk menguji validitas dan reliabilitasnya. Instrumen dalam penelitian ini ada tiga, yaitu instrument untuk mengukur Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Guru.

Sesuai dengan karakteristik penelitian dengan pendekatan kuantitatif, penyusunan instrumen penelitian sebagai alat untuk mengumpulkan data menjadi hal yang penting yang akan menentukan pada kualitas hasil penelitian. Dalam hubungan ini alat pengumpul data, khususnya angket, dimaksudkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian sehingga dapat diperoleh data kuantitatif untuk kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan formula statistik yang relevan dengan tujuan penelitian.

Untuk lebih jelasnya instrumen penelitian ini disusun dalam bentuk kisi-kisi *sebagaimana terlampir*.

⁵⁴ Suharsimi Arikunto, *Produser Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, hlm. 136

F. Pengujian Instrumen

Suatu alat ukur dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang baik dan mampu memberikan informasi yang jelas dan akurat apabila telah memenuhi beberapa kriteria yang telah ditentukan oleh para ahli psikometri, yaitu kriteria valid dan reliabel. Oleh karena itu agar kesimpulan tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya diperlukan uji validitas dan reliabilitas dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian.

1. Uji Validitas

Validitas lebih berupa derajat kedekatan kepada kebenaran dan bukan masalah sama sekali benar atau sekali salah. Validitas adalah suatu proses yang tak pernah berakhir. Suatu cara pengukuran yang telah lama sekali diyakini akan validitasnya, suatu ketika ditemukan bukti-bukti baru akan kesalahan atau kekurangannya, sehingga dilakukan penyempurnaan atau perubahan prosedur dan alat ukur tersebut.⁵⁵

Uji validitas item yaitu pengujian terhadap kualitas item-itemnya yang bertujuan untuk memilih item-item yang benar-benar telah selaras dan sesuai dengan faktor yang ingin diselidiki. Cara perhitungan uji coba validitas item yaitu dengan cara mengorelasikan skor tiap item dengan skor total item.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan validitas konstruk (*construct validity*) yaitu validitas yang mengacu pada konsistensi dari

⁵⁵ Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur. *Metodologi Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif)*. (Malang: UIN Press, 2009). hlm 195

semua komponen kerangka konsep. Untuk menguji tingkat validitas instrumen penelitiannya, maka digunakan rumus teknik Regresi Linier Ganda.

Bagian dari uji validitas yang dipakai dalam penelitian ini adalah melalui analisis butir-butir, dimana untuk menguji setiap butir skor total valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan antara angka regresi linier ganda (r hitung) pada level signifikansi 0,05 nilai kritisnya. Instrumen penelitian ini dikatakan valid dimana nilai korelasinya lebih besar dari 0,3.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Validitas instrumen dalam penelitian ini diawali dengan validitas konstruk (*construct validity*) dan validitas isi (*content validity*). Untuk menguji validitas konstruk dan validitas isi, dapat digunakan pendapat dari ahli (*judgment experts*). Dalam hal ini setelah instrumen dikonstruksi tentang isi dan aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu, maka selanjutnya dikonsultasikan dengan para ahli. Para ahli diminta pendapatnya tentang instrumen yang telah disusun.

Jika instrument itu valid, maka dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya (r) Untuk dapat memberikan penafsiran besar-kecil koefisien korelasi yang ditentukan tersebut, maka

berpedoman pada interpretasi koefisien korelasi menurut Akdon (2005:188), sebagai berikut:

Tabel 1.3

Interval Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

2. Uji 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.⁵⁶

Uji realibilitas adalah dengan menguji skor antar item dengan tingkat signifikansi 0,05 sehingga apabila angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritis, berarti item tersebut dikatakan reliabel. Uji Alpha Cronbach digunakan untuk menguji realibilitas instrumen ini.

Arikunto mengatakan 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.

⁵⁶ Suharsimi Arikunto. *Op., Cit.*, hlm 154

Pengujian validitas butir instrumen menggunakan bantuan komputer dengan program analisis SPSS 16.00 for Windows. Kriteria butir item angket dinyatakan valid yaitu membandingkan nilai signifikansi dengan nilai probabilitas yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Apabila hasil signifikansinya $< 0,05$ maka item angket tersebut dinyatakan valid dan siap disebarakan pada semua responden.

Sedangkan dalam pengujian reliabilitas instrumen, peneliti berpedoman dengan menggunakan nilai Alpha Cronbach. Rumus alpha ini digunakan untuk mencari reliabilitas yang skornya bukan 1 dan 0,16 atau dengan kata lain bukan variabel diskrit. Dengan demikian, maka jika koefisien alpha $> 0,6$ dapat dikatakan bahwa item-item dalam kuesioner tersebut adalah reliabel dan siap dibagi-bagikan pada semua responden. Jadi, kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah dianggap reliabel (handal).

3. Penyajian Data

Data yang terkumpul dengan menggunakan metode yang telah disebutkan dalam bab III ini, maka peneliti dapat menyajikan data yang telah terkumpul berdasarkan metode tersebut, maka pada bagian ini akan disajikan data hasil angket. Hasil penyebaran angket untuk masing-masing item pertanyaan selanjutnya dimasukkan kedalam tabel *sebagaimana terlampir*:

Dari hasil angket Variabel X_1 (Kepemimpinan Situasional) pada lampiran penelitian, instrumen akan diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Hal ini bertujuan untuk melihat apakah instrumen yang dipakai sudah sesuai dan layak untuk disebar atau tidak. Dalam hal ini, peneliti menggunakan aplikasi SPSS versi 16,00 dan dengan menggunakan langkah Analyze, Scale, Reliability Analysis, maka didapat output sebagai berikut:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal_1	37.67	18.904	.538	.456	.652
Soal_2	37.37	19.623	.342	.219	.685
Soal_3	37.43	19.315	.369	.368	.668
Soal_4	37.44	18.545	.445	.501	.657
Soal_5	37.42	19.860	.585	.195	.695
Soal_6	37.57	20.359	.319	.328	.686
Soal_7	37.66	20.112	.318	.333	.675
Soal_8	37.42	19.376	.386	.415	.667
Soal_9	37.70	19.518	.424	.417	.664
Soal_10	37.39	20.287	.416	.291	.686
Soal_11	37.58	20.583	.494	.258	.688
Soal_12	37.52	20.411	.316	.340	.686
Soal_13	37.46	18.948	.420	.421	.661
Soal_14	37.46	19.542	.329	.370	.673
Soal_15	37.50	20.701	.549	.363	.694
Soal_16	37.54	21.262	.474	.177	.700

Berdasarkan nilai koefisien korelasi pada kolom “Corrected Item-Total Correlation” maka nilai pada masing-masing item soal 0.538, 0.342,

0.369, 0.445, 0.585, 0.319, 0.318, 0.386, 0.424, 0.416, 0.494, 0.316, 0.420, 0.329, 0.549, 0.474 ternyata sebagian lebih besar ($>$) dari r kritis (0,3) maka instrument (semua item soal) dinyatakan Valid.

Sedangkan untuk mengetahui reliabilitasnya, dapat dilihat pada kolom “Cronbach's Alpha if Item Deleted” adalah 0.652, 0.685, 0.668, 0.657, 0.695, 0.686, 0.675, 0.667, 0.664, 0.686, 0.688, 0.686, 0.661, 0.673, 0.694, 0.700 dan masing-masing nilainya lebih besar ($>$) dari r kritis (0,6), maka instrument (semua item soal) dinyatakan Reliable.

Sementara untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen Variabel X_2 (Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah), maka caranya sama dengan langkah-langkah sebelumnya. Kemudian didapat outputnya sebagai berikut:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal_1	30.19	17.328	.419	.327	.672
Soal_2	30.15	18.154	.327	.343	.687
Soal_3	30.30	18.619	.482	.235	.693
Soal_4	30.09	19.438	.342	.169	.712
Soal_5	30.25	16.557	.583	.460	.648
Soal_6	30.25	17.665	.469	.522	.668
Soal_7	30.46	21.278	.418	.090	.736
Soal_8	29.89	17.481	.399	.306	.676
Soal_9	30.17	16.526	.580	.485	.648
Soal_10	30.24	19.043	.303	.162	.704
Soal_11	30.02	17.164	.408	.392	.674
Soal_12	30.11	18.092	.326	.426	.687

Pada kolom “Corrected Item-Total Correlation” nilai masing-masing item ternyata lebih besar ($>$) dari r kritis (0,3) maka instrument (semua item soal) dinyatakan Valid.

Sementara pada kolom “Cronbach's Alpha if Item Deleted”, masing-masing nilainya lebih besar ($>$) dari r kritis (0,6) maka instrument (semua item soal) dinyatakan Reliable.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen Variabel Y (Kinerja Guru), maka caranya sama dengan langkah-langkah sebelumnya. Kemudian didapat outputnya sebagai berikut:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal_1	60.31	37.517	.434	.669	.664
Soal_2	60.14	38.405	.581	.406	.679
Soal_3	60.16	36.472	.376	.719	.653
Soal_4	60.00	36.787	.479	.599	.660
Soal_5	59.94	36.423	.556	.300	.662
Soal_6	60.08	37.343	.546	.714	.663
Soal_7	60.26	38.042	.375	.493	.669
Soal_8	59.99	36.490	.321	.585	.656
Soal_9	60.29	37.925	.371	.551	.669
Soal_10	60.03	39.790	.442	.344	.685
Soal_11	59.98	34.642	.493	.631	.638
Soal_12	60.03	35.774	.423	.472	.647
Soal_13	60.43	39.379	.514	.454	.687
Soal_14	59.61	36.609	.445	.484	.663
Soal_15	60.04	36.039	.347	.605	.653
Soal_16	60.16	36.954	.460	.317	.662

Soal_17	59.97	38.152	.376	.333	.682
Soal_18	59.97	34.778	.496	.630	.639
Soal_19	59.86	37.811	.554	.580	.671
Soal_20	60.61	38.456	.494	.382	.676
Soal_21	59.63	36.266	.396	.528	.658
Soal_22	59.88	35.142	.385	.607	.648
Soal_23	60.21	36.487	.332	.244	.664
Soal_24	60.06	39.475	.412	.328	.684

Pada kolom “Corrected Item-Total Correlation” nilai masing-masing item ternyata lebih besar ($>$) dari r kritis (0,3) maka instrument (semua item soal) dinyatakan Valid.

Sementara pada kolom “Cronbach's Alpha if Item Deleted”, masing-masing nilainya lebih besar ($>$) dari r kritis (0,6) maka instrument (semua item soal) dinyatakan Reliable.

G. Pengolahan dan Analisa Data

Instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika instrumen penelitian tersebut mampu mengukur apa yang hendak diukur. Validitas instrumen dapat ditentukan dengan dua cara, yakni cara atau analisis rasional dan analisis statistik. Analisis rasional digunakan untuk menentukan validitas isi, yaitu untuk memastikan apakah instrumen tersebut mampu mencerminkan isi yang dikehendaki. Dalam hal ini instrumen yang telah disusun kemudian diajukan kepada ahlinya atau pakar (*expert judgement*) untuk mendapatkan tanggapan dan penilaian, apakah butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang disusun telah mencerminkan indikator, sub variabel, dan variabel yang akan

diteliti. Apabila instrumen telah disetujui pembimbing maka dianggap instrumen itu valid.

Analisis statistik dimaksudkan untuk mengetahui validitas instrumen ditinjau dari aspek konstruk, artinya instrumen tersebut mampu mengukur sifat konstruk atau teori yang dibangun. Validitas instrumen ditentukan oleh validitas butir dan validitas butir ditentukan oleh besarnya koefisien korelasi skor masing-masing butir dengan skor total yang dianalisis dengan statistik korelasi biserial. Butir-butir soal dalam instrumen dinyatakan valid jika koefisien korelasi hasil hitung lebih besar dari koefisien korelasi hasil tabel pada taraf $\alpha = 0,05$.

Selanjutnya instrumen penelitian harus memenuhi syarat reliabel atau andal, yakni mempunyai taraf kepercayaan yang tinggi. Sebuah alat ukur akan mempunyai taraf kepercayaan yang tinggi jika alat ukur tersebut mampu memberikan hasil pengukuran yang tetap dan akurat.

Analisis data dalam penelitian merupakan langkah yang sangat penting mengingat peranannya sebagai suatu proses yang merinci usaha formal untuk merumuskan tema dan merumuskan hipotesis. Analisis data juga merupakan suatu proses pengorganisasian dan mengurutkan data dalam pola, kategori dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema serta dapat dirumuskan hipotesis kerja sebagaimana yang disarankan oleh data.⁵⁷

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif yang merupakan alat analisis yang

⁵⁷ M. Iqbal Hasan, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 97

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 :

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.⁵⁸

3. Uji Hipotesis

Analisa dalam uji hipotesis didasarkan pada data yang diperoleh dari responden melalui angket yang telah disebarkan dalam penelitian ini. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier yang

⁵⁸ R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm. 101

bertujuan untuk mengetahui pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel dan bagaimana kriterium (dependen variabel) dapat diprediksikan melalui predictor (independen variabel) secara parsial.⁵⁹ 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 komunikasi interpersonal kepala madrasah) dihubungkan atau dijelaskan dari satu variabel, yang dalam hal ini adalah variabel tingkat kinerja guru

Model analisis regresi ganda dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution) 16 for Windows*. 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 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-

⁵⁹ Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 163

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 :

1. Ho: $\rho = 0$ Tidak Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Situasional

Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di
Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

Ho: $\rho \neq 0$ Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Situasional

Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di
Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

2. Ho: $\rho = 0$ Tidak Terdapat Pengaruh Komunikasi Interpersonal

Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri
Kabupaten Malang

Ho: $\rho \neq 0$ Terdapat Pengaruh Komunikasi Interpersonal

Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri
Kabupaten Malang

3. Ho: $\rho = 0$ Tidak Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan

Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru di
Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

Ho: $\rho \neq 0$ Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan

Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru
di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan sebagai bahan dasar untuk menguraikan kecenderungan jawaban responden dari masing-masing variabel baik mengenai kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal maupun kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

a. 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 empat alternatif jawaban dengan rentang skor 1-4. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 16 dan skor harapan tertinggi adalah 64. Berdasarkan skor total harapan tersebut, maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan kepemimpinan situasional, yaitu: sangat sesuai, sesuai, ragu-ragu dan tidak sesuai.

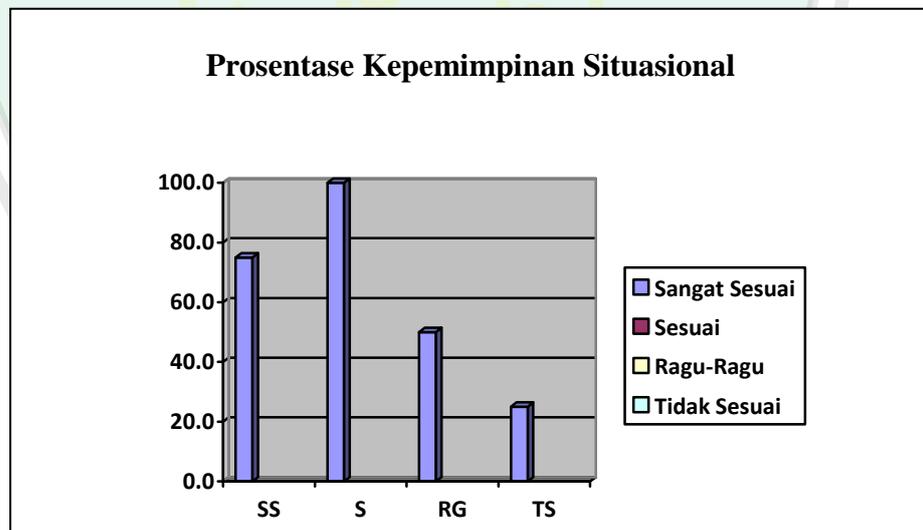
Data mengenai kepemimpinan situasional kepala madrasah berhasil dikumpulkan dari 250 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang mungkin diperoleh adalah 15 dan skor total maksimum adalah 64. Rentang

jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $64-16+1=49$. Tingkat interval kelas adalah empat, maka lebar kelas intervalnya adalah $49 : 4 = 12,25$ (dibulatkan menjadi 13)

Tabel 2.1 : Deskripsi Kepemimpinan Situasional

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	55 – 64	Sangat Sesuai	75	30%
2	42 – 54	Sesuai	100	40%
3	29 – 41	Ragu-Ragu	50	20%
4	16 – 28	Tidak Sesuai	25	10%
Total			250	100%

Gambar 3.1 : Diagram Kepemimpinan Situasional



Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa sebanyak 75 responden (30%) dalam kategori mempunyai tingkat kepemimpinan situasional kepala madrasah yang sangat sesuai, 100 responden (40%) dalam kategori mempunyai

tingkat kepemimpinan situasional kepala madrasah yang sesuai, 50 responden (20%) dalam kategori mempunyai tingkat kepemimpinan situasional kepala madrasah yang ragu-ragu, dan 25 responden (10%) dalam kategori mempunyai tingkat kepemimpinan situasional kepala madrasah yang tidak sesuai. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan sebagian besar responden menyatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala madrasah dikategorikan *sesuai* sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi.

b. Komunikasi Interpersonal

Instrumen yang digunakan untuk mengukur komunikasi interpersonal berupa angket yang terdiri dari 12 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki empat alternatif jawaban dengan rentang skor 1-4. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 12 dan skor harapan tertinggi yaitu 48. Berdasarkan skor total harapan tersebut, maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan komunikasi interpersonal komunikasi interpersonal, yaitu: sangat sesuai, sesuai, ragu-ragu dan tidak sesuai.

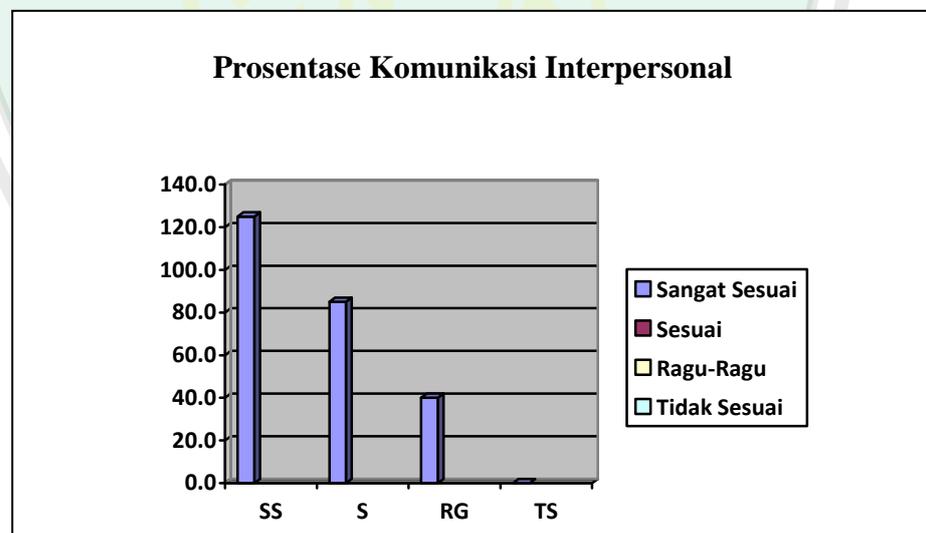
Data mengenai komunikasi interpersonal berhasil dikumpulkan dari 250 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang didapat sebesar 24 skor total

maksimumnya adalah 48 rentang jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $48-12+1=37$. Tingkat interval kelas adalah empat, maka lebar kelas intervalnya adalah $37 : 4 = 9,25$ (dibulatkan menjadi 9).

Tabel 2.2 : Deskripsi Komunikasi Interpersonal

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	39 – 48	Sangat Sesuai	125	50%
2	30– 38	Sesuai	85	34%
3	21 – 29	Ragu-Ragu	40	16%
4	12 – 20	Tidak Sesuai	0	0
Total			250	100%

Gambar 3.2 : Diagram Komunikasi Interpersonal



maka dapat dijelaskan bahwa sebanyak 125 responden (50%) dalam kategori mempunyai tingkat komunikasi interpersonal yang sangat sesuai, 85 responden (34%) dalam kategori mempunyai tingkat komunikasi interpersonal yang sesuai, 40 responden (16%) dalam

kategori mempunyai tingkat komunikasi interpersonal yang ragu-ragu, dan 0 responden (0%) dalam kategori mempunyai tingkat komunikasi interpersonal yang tidak sesuai. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan sangat besar responden menyatakan bahwa komunikasi interpersonal dikategorikan *sangat sesuai* sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi interpersonal kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang sudah sangat baik.

c. Kinerja Guru

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja guru berupa angket yang terdiri dari 24 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki empat alternatif jawaban dengan rentang skor 1-4. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 24 dan skor harapan tertinggi adalah 96. Berdasarkan skor total harapan tersebut, maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan kinerja guru, yaitu: sangat sesuai, sesuai, ragu-ragu dan tidak sesuai.

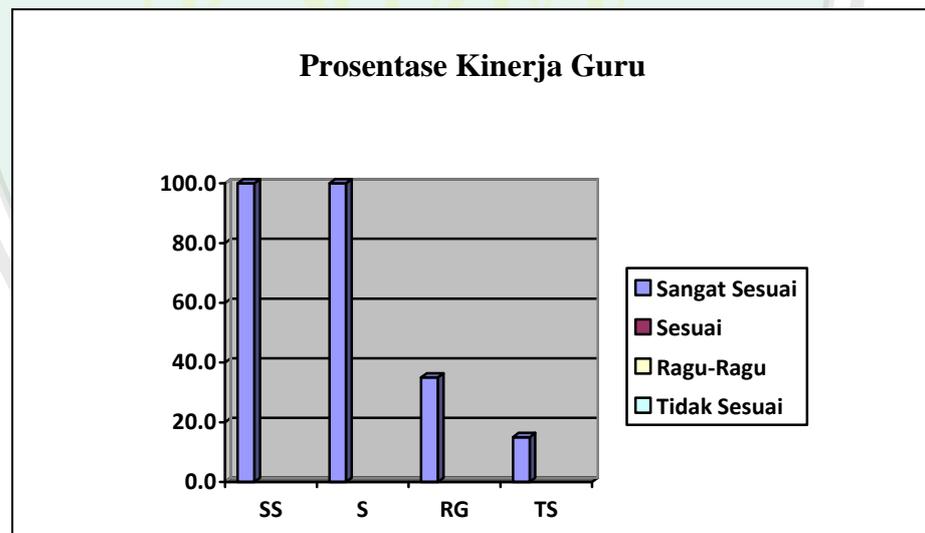
Data mengenai kinerja guru berhasil dikumpulkan dari 250 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang mungkin diperoleh adalah 32 dan skor total maksimum adalah 88. Rentang jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $96-24+1=73$. Tingkat interval

kelas adalah empat, maka lebar kelas intervalnya adalah $73 : 4 = 18,25$
(dibulatkan menjadi 18)

Tabel 2.3 : Deskripsi Kinerja Guru

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	78 – 96	Sangat Sesuai	100	40%
2	60– 77	Sesuai	100	40%
3	42 – 59	Ragu-Ragu	35	14%
4	24 – 41	Tidak Sesuai	15	6%
Total			250	100%

Gambar 3.3 : Diagram Kinerja Guru



Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa sebanyak 100 responden (40%) dalam kategori mempunyai tingkat kinerja guru yang sangat sesuai, 100 responden (40%) dalam kategori mempunyai tingkat kinerja guru yang sesuai, 35 responden (14%) dalam kategori mempunyai tingkat kinerja

guru yang ragu-ragu, dan 15 responden (6%) dalam kategori mempunyai tingkat kinerja guru yang tidak sesuai. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja guru dikategorikan *sesuai* sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi.

2. Uji Prasyarat Regresi

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

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis ordinary least square (OLS). Jadi analisis regresi yang tidak berdasarkan OLS tidak memerlukan persyaratan asumsi klasik, misalnya regresi logistik atau regresi ordinal. Demikian juga tidak semua uji asumsi harus dilakukan pada analisis regresi linear, misalnya uji multikolinearitas tidak dapat dipergunakan pada analisis regresi linear sederhana dan uji autokorelasi tidak perlu diterapkan pada data cross sectional.

Pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan tersebut dengan menggunakan uji persyaratan asumsi klasik yang meliputi: uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data. Hal ini penting diketahui berkaitan dengan ketetapan pemilihan uji statistik yang akan dipergunakan. Uji parametrik misalnya, mengisyaratkan data harus berdistribusi normal. Apabila distribusi data tidak normal maka disarankan untuk menggunakan uji nonparametrik. Pengujian normalitas ini harus dilakukan apabila belum ada teori yang menyatakan bahwa variabel yang diteliti adalah normal. Dengan kata lain, apabila ada teori yang menyatakan bahwa suatu variabel yang sedang diteliti normal, maka tidak diperlukan lagi pengujian normalitas data.

Pengujian normalitas adalah untuk mengetahui apakah regresi 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 parametrik.

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti

distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada. Ada dua cara yang biasa digunakan untuk menguji normalitas model regresi tersebut yaitu dengan analisis grafik (normal P-P plot) dan analisis statistik (analisis Z skor skewness dan kurtosis) one sample Kolmogorov-Smirnov Test.

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 dan komunikasi interpersonal kepala madrasah. Demikian pula dengan hasil uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test yang menyatakan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang $> 0,05$ sehingga bisa dikatakan ketiga variabel tersebut berdistribusi normal. Lebih jelasnya mengenai uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.4 : Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Var.X1	.065	250	.012	.986	250	.017
Var.X2	.212	250	.000	.847	250	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Dalam tabel tersebut disajikan bahwa nilai Sig. (Var.X₁) 0,012 < 0,05 dan 0,017 < 0,05 sehingga bisa dinyatakan bahwa nilai Sig. kedua variabel independen tersebut berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan yaitu studi empiris linier, kuadrat atau kubik. Pemeriksaan kelinieran regresi dilakukan melalui pengujian hipotesis nol, bahwa regresi linier melawan hipotesis tandingan bahwa regresi tidak linier.

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 komunikasi interpersonal sebesar 0,000. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi dari semua variabel lebih kecil dari alpha 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa garis regresi variabel tersebut berbentuk linier sehingga bisa digunakan untuk memprediksi besarnya variabel kinerja guru.

Tabel 2.5 : 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. Pengujian Hipotesis

Setelah data hasil penelitian disajikan dalam bentuk deskripsi data dan dilakukan terhadap uji persyaratan dengan pengujian normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasidan heteroskedastisitas. Maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis atas data-data tersebut.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda.

Pengujian hipotesis pada penelitian bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal kepala madrasah (variabel independen) terhadap kinerja guru (variabel dependen) di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang, pengaruh tersebut bersifat parsial maupun simultan. Dalam pengujian hipotesis penelitian ini penulis menggunakan multiple regression analysis dengan menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution) 16 for Windows*.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah nol hipotesis (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh secara parsial variabel kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang dan tidak ada pengaruh secara parsial variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

Sedangkan uji hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan adanya pengaruh variabel kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang dan variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan *SPSS*, maka uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan probabilitas yang didapat dengan taraf

signifikansi 0,05 dengan cara pengambilan keputusan apabila probabilitas yang diperoleh $> 0,05$ maka H_0 diterima dan sebaliknya apabila probabilitas $< 0,05$ maka H_1 yang diterima.

a. Uji Regresi Linier Secara Parsial

Uji regresi linier secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel bebas (*independent variabel*) yang dalam hal ini adalah pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru dan pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru. Dari uji hipotesis secara parsial, maka diperoleh hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 2.6: Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial

No	Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1)	Nilai	Kesimpulan
1	H_0 : Tidak Ada Pengaruh Positif Signifikan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru Di MAN Kabupaten Malang H_1 : Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru Di MAN Kabupaten Malang	Sig.t = 0,000 Prob α = 0,05	H_0 ditolak H_1 diterima
2	H_0 : Tidak ada pengaruh positif signifikan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kabupaten Malang H_1 : Ada pengaruh positif signifikan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kabupaten Malang	Sig.t = 0,000 Prob α = 0,05	H_0 ditolak H_1 diterima

Berdasarkan tabel di atas, maka pengujian hipotesis nol yang pertama ditolak berdasarkan nilai signifikansi t yang didapat dalam variabel kepemimpinan situasional adalah 0,025 sehingga nilai tersebut bisa dinyatakan lebih kecil dari probabilitas α yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Dengan demikian, nilai *Sig.t* 0,000 < 0,05 sehingga menunjukkan adanya penolakan terhadap H_0 dan penerimaan terhadap H_1 . Penerimaan H_1 tersebut memberi arti bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

Sama halnya dengan hasil uji hipotesis yang kedua yang menunjukkan adanya penolakan terhadap hipotesis nol (H_0). Nilai signifikansi untuk variabel komunikasi interpersonal sebesar 0,000 sehingga bisa dinyatakan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari probabilitas α yang telah ditetapkan yang dalam hal ini yaitu 0,05. Dengan demikian, nilai *Sig.t* 0,000 < 0,05 sehingga menunjukkan adanya penolakan terhadap H_0 dan penerimaan terhadap H_1 . Penerimaan H_1 tersebut memberi arti bahwa komunikasi interpersonal kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

Lebih jelasnya mengenai uji hipotesis secara parsial, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.6 : Hasil Analisis Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.315	2.807		2.250	.025
Kep.Situasional	.584	.051	.435	11.498	.000
Kom.Interpersonal	1.002	.052	.727	19.226	.000

a. Dependent Variable: KinerjaGuru

Tabel di atas menjelaskan bahwa persamaan regresi diperoleh dari rumusan berikut:

$$X_3 = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$\text{Kinerja Guru } (X_3) = 6,315 + 0,584 (X_1) + 1,002 (X_2)$$

Dalam persamaan regresi tersebut, standar error yang didapat sebesar 2,807 untuk beta nol. Sedangkan standar error persamaan regresi variabel kepemimpinan situasional adalah 0,051 dan variabel komunikasi interpersonal kepala madrasah sebesar 0,052. Adapun nilai signifikansi t test variabel kepemimpinan situasional adalah 11,498 dengan nilai Sig sebesar 0,000 dan variabel komunikasi interpersonal kepala madrasah sebesar 19,226 dengan nilai Sig 0,000. Nilai signifikansi t tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan situasional lebih besar dari nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 dan nilai signifikansi variabel komunikasi interpersonal kepala madrasah lebih besar dari nilai probabilitas yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah secara

parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

b. Uji Regresi Linier Secara Simultan

Uji regresi linier secara simultan bertujuan untuk mengetahui hubungan semua variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat yang dalam hal ini adalah pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Tabel berikut menjelaskan hasil uji hipotesis secara simultan:

Tabel 2.7 : Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan

No	Hipotesis Nol (H0) dan Hipotesis Alternatif (H1)	Nilai	Kesimpulan
1	<p>H₀ : Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kabupaten Malang.</p> <p>H₁ : Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kabupaten Malang.</p>	<p>Sig.F = 0,000</p> <p>Prob α = 0,05</p>	<p>H₀ ditolak</p> <p>H₁ diterima</p>

Hasil pengujian hipotesis yang pertama secara simultan dalam penelitian ini adalah menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji serempak (uji F) sebesar 0,000. Dengan demikian, maka nilai signifikansi F lebih kecil dari probabilitas α yang ditetapkan. Dengan demikian, nilai *Sig.F* 0,000 < 0,05 sehingga menunjukkan adanya

penolakan terhadap H_0 dan penerimaan terhadap H_1 maka dinyatakan bahwa kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Lebih jelasnya mengenai hasil uji hipotesis secara simultan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.8 : Hasil Anova

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6007.951	2	3003.976	189.356	.000 ^a
	Residual	3918.449	247	15.864		
	Total	9926.400	249			

a. Predictors: (Constant), Kom.Interpersonal, Kep.Sit.Telling

b. Dependent Variable: KinerjaGuru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5303.259	2	2651.629	141.668	.000 ^a
	Residual	4623.141	247	18.717		
	Total	9926.400	249			

a. Predictors: (Constant), Kom.Interpersonal, Kep.Sit.Selling

b. Dependent Variable: KinerjaGuru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5300.229	2	2650.115	141.495	.000 ^a
	Residual	4626.171	247	18.729		
	Total	9926.400	249			

a. Predictors: (Constant), Kom.Interpersonal, Kep.Sit.Participating

b. Dependent Variable: KinerjaGuru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5268.600	2	2634.300	139.695	.000 ^a
	Residual	4657.800	247	18.857		
	Total	9926.400	249			

a. Predictors: (Constant), Kom.Interpersonal, Kep.Sit.Delegating

b. Dependent Variable: KinerjaGuru

Adapun kuatnya pengaruh antara keempat prediktor dengan variabel terikat adalah sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 2.9 : Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.807 ^a	.651	.648	3.748	1.857

a. Predictors: (Constant), Kom.Interpersonal, Kep.Situasional

b. Dependent Variable: KinerjaGuru

Hasil analisis korelasi sebagaimana tabel di atas menjelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap

kinerja guru diperoleh nilai R Square sebesar 0,651. Angka tersebut menunjukkan variasi nilai kinerja guru yang bisa dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh adalah sebesar 65,1%, sedangkan sisa 34,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.



BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru di MAN Kabupaten Malang

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

Dari hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang dengan signifikansi t sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Adapun pengaruh tersebut bersifat negatif artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan situasional semakin menurun tingkat kinerja guru, artinya kenaikan tingkat kepemimpinan situasional tidak diiringi dengan kenaikan tingkat kinerja guru.

Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Reynolds⁶⁰ terhadap Sekolah Dasar yang sukses dikota New York bahwa tidak ada sekolah yang baik dengan kepala

⁶⁰ D. Reynolds dkk, *Making Good Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*, (London and New York: Roudledge, 1996), hlm. 164

sekolah yang buruk, kepala sekolah yang baik sangat diperlukan untuk membuat kondisi sekolah menjadi sukses dan menjadi kepala sekolah yang punya keyakinan kuat terhadap tujuan utama sekolah.

Kepemimpinan situasional kepala madrasah pada MAN di kabupaten Malang 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*).⁶¹

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.⁶²

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

⁶¹ Effendi, Onong Uchyana, *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 45

⁶² Harris L.C, Ogbonna E, "Leadership Style and Market Orientation: *An Empirical Study*", *European Journal of Marketing*, 35 (2001), hlm. 5-6

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.⁶³

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, 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.

⁶³ Handoko, T Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995, Ed 2), hlm. 21

Untuk mengetahui bagaimana kriteria kinerja yang baik itu, Mangkunegara dan Hubeis menyatakan bahwa kriteria kinerja dapat ditunjukkan dengan hal-hal berikut:⁶⁴

- a. Derajat keberhasilan proses produksi sangat bergantung pada kedisiplinan kerja, kehadiran kerja, motivasi kerja, kebersamaan tim dan keharmonisan hubungan atasan bawahan.
- b. Hasil kerja berupa *tangible* (produktivitas) dan *intangibile* (kepuasan kerja).
- c. Pendapatan meningkat, menurun atau tetap.
- d. Karier meningkat, menurun atau tetap.
- e. Kesejahteraan karyawan meningkat, menurun atau tetap

Dengan demikian, kepala Madrasah harus bersikap luwes 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 Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MAN Kabupaten Malang

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas menunjukkan adanya pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah

⁶⁴ A. A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kerja SDM, Op. Cit*, hal. 160

terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang dengan signifikansi t sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pernyataan di atas didukung dengan survei yang dilakukan Alimuddin, menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dikatakan bahwa dalam proses komunikasi pemimpin mempunyai fungsi yang berupa informatif, edukatif, persuasif dan rekreatif. Komunikasi sebagai informatif artinya memberikan keterangan data atau fakta yang berguna bagi kehidupan manusia, artinya dengan komunikasi dapat mendidik masyarakat, komunikasi juga dapat mempengaruhi orang lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.⁶⁵

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 komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru.

Komunikasi yang efektif menimbulkan lima hal, yaitu: pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik dan tindakan.

⁶⁵ Alimuddin, "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru pada MTs di Kabupaten Muaro Jambi", *Tesis*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010)

Komunikasi yang dilakukan untuk mempengaruhi sikap orang lain sering disebut komunikasi persuasif.⁶⁶ Gitosudarmono menyatakan bahwa:

“Komunikasi dalam penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tulisan maupun alat. Menurut komunikasi interpersonal adalah pertukaran informasi yang terjadi diantara dua orang”.⁶⁷

Kinerja karyawan dalam hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi dan keterlibatan kerja tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.⁶⁸

Komunikasi interpersonal dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Pengaruh komunikasi interpersonal dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu menyiapkan ide atau gagasan, menegur dan memberi sanksi bawahan, menyampaikan pesan dan kedekatan dengan bawahan. Komunikasi akan mempengaruhi kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Kedua, dapat memberikan masukan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, komunikasi dapat menyampaikan pesan tujuan organisasi kepada bawahannya dan dengan komunikasi interpersonal juga dapat mempengaruhi interaksi dan komunikasi antara pemimpin dengan bawahan.

Pola interaksi komunikasi yang demikian berdampak pada meningkatnya kinerja guru dalam organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang saling bekerja sama.

⁶⁶ Rakhmat Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Rosda Karya, 1994), hlm. 13

⁶⁷ Gitosudarmono Indriyo, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hlm.

⁶⁸ Wallach E.J, “*Individual and Organization: The Culture Match*”, *Training and Development Journal*, 37:2 (1983), hlm. 29

Menurut seorang ahli komunikasi Ronald L. Applbaum dalam bukunya "Fundamental Concept in Human Communication" (1973: 13), yang dikutip Anne Ahira,⁶⁹ mengatakan bahwa: komunikasi interpersonal sebagai komunikasi yang berlangsung di dalam diri kita, ia meliputi kegiatan berbicara kepada diri sendiri dan kegiatan-kegiatan mengamati dan memberikan makna intelektual dan emosional kepada lingkungan kita.

Teori komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Ronald tersebut, dapat diasumsikan bahwa disaat sedang berbicara kepada diri sendiri, sedang melakukan perenungan, perencanaan, dan penilaian pada diri sendiri terjadi proses neuro fisiologis yang dapat membentuk landasan bagi seseorang memberi tanggapan berupa motivasi, komunikasi dengan orang lain atau lingkungan tempat seseorang itu berada.

C. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MAN Kabupaten Malang

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas menunjukkan adanya pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang dengan signifikan F sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. Artinya kepemimpinan situasional dan komunikasi

⁶⁹ <http://www.aneahira.com/teori-komunikasi-interpersonal.htm>, diakses tanggal 15 September 2015

interpersonal kepala madrasah akan mempengaruhi kinerja guru jika dilakukan secara bersamaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Gaffar⁷⁰, yang menyatakan bahwa Keterkaitan gaya kepemimpinan dan komunikasi banyak tergantung pada range dan style pimpinan. Efektivitas performance pemimpin paling tidak ditentukan oleh gaya yang dianut dan bagaimana implikasinya. Jadi, proses pengembangan sistem komunikasi organisasi yang dilakukan kepala madrasah harus disesuaikan dengan pola-pola kepemimpinan yang dipakai.

Dengan adanya komunikasi interpersonal 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.

Komunikasi interpersonal sangatlah penting dalam lembaga pendidikan, karena komunikasi sebagai medium penting bagi pembentukan atau pengembangan pribadi untuk kontak social serta pertukaran informasi, ide, sikap, pikiran ataupun pendapat.⁷¹ Seorang kepala madrasah yang memiliki komunikasi interpersonal akan mampu menyampaikan stimulus dengan tujuan mempengaruhi, mengubah atau membentuk perilaku bawahannya sebagaimana yang diungkap oleh Rakhmat Jalaluddin yang

⁷⁰ Gaffar M.F, *Tantangan dan Arah Baru Bagi Manajemen LPTK*, (Bandung: IKIP Bandung, 1992), hlm. 28

⁷¹ <http://kawanlaba.wordpress.com/2008/04/15/41/> , diakses pada tanggal 20 Oktober 2015

menjelaskan bahwa Komunikasi yang efektif menimbulkan lima hal, yaitu: pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik dan tindakan. Komunikasi yang dilakukan untuk mempengaruhi sikap orang lain sering disebut komunikasi persuasif.⁷² Komunikasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja sebagaimana yang diungkap oleh Maslow, McGragor, McClelland dan Robbin dalam Patricia Buhler, yang menyatakan bahwa seorang yang memiliki komunikasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan mudah dan orang yang bekerja secara komunikatif menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga dapat mempengaruhi hasil yang ingin dituju.⁷³

Hasil penelitian ini selaras dengan teori-teori di atas sebagaimana yang telah disebutkan baik secara teoritik maupun empirik yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Dengan melihat hasil signifikansi F dalam uji Anova yang dilakukan diketahui besaran F sebesar 0,000 sehingga meniscayakan bahwa kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja guru. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah maka akan semakin tinggi pula tingkat kerjanya. Demikian pula sebaliknya, semakin turun tingkat kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah

⁷² Rakhmat Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Rosda Karya, 1994), hlm. 13

⁷³ Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skill dalam 24 jam. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192.

maka semakin menurun pula tingkat kinerjanya dalam kegiatan belajar mengajar.

Adapun nilai R Square yang diperoleh dari penelitian mengenai kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,651 sehingga menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh adalah sebesar 65,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai R Square tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal hanya 65,1% dan 34,9% sisanya adalah dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja tersebut berupa religiusitas, keterampilan manajerial, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan lain sebagainya.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Semakin baik kepemimpinan situasional yang dilakukan kepala madrasah diikuti semakin baiknya kinerja guru.
2. Ada pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
3. Ada pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Semakin tinggi kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah maka semakin tinggi 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 komunikasi interpersonal 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 guna meningkatkan komunikasi interpersonal dan 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 dapat menambah perbendaharaan dan memperkaya informasi empirik dalam hal kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal dan kinerja guru yang dapat

dipakai sebagai data banding atau rujukan dengan mengubah atau menam bah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- A, Darma. 1998. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Alimuddin. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru pada MTs di Kabupaten Muaro Jambi", *Tesis*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Produser Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- D, Davis. 1996. *The Real World of Performance Indicators; A review of their use in selected commonwealth countries*. London: Commonwealth Higher Education Management Service.
- Daft, Richard L. 2003. *Management*. Singapore: Cengage Learning. Terjemahan Indonesia oleh Diana Angelica. 2008. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Agama RI. 2011. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif)*. Malang: UIN Press.
- E.J, Wallach. 1983. "Individual and Organization: The Culture Match". *Training and Development Journal* 37:2
- E, Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- George, Terry. 1983. *Principle of Management*, Terjemahan. Jakarta: Penerbit Alumni.
- Hadi, Sutrisno. 2005. *Metode Research Jilid II*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Harris L.C, Ogonna E. 2001. "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study". *European Journal of Marketing* 35
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- <http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>
- <http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>
- <http://inaskoel.blogspot.com/2012/12/karakteristik-komunikasi-interpersonal.html>
- <http://perilakuorganisasi.com/teori-kepemimpinan-situasional.html>
- <http://soebakri.blogspot.com/2011/05/karakteristik-guru-profesional.html>
- <http://www.anneahira.com/teori-komunikasi-interpersonal.htm>
- Indriyo, Gitosudarmono. 2000. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Isa, Muhammad ibn. *Al-Jami' al-Shohih Sunan at-Tirmidzi*. Beirut: Daar el-Ihya' at-Turats al-Araby
- Jalaluddin, Rakhmat. 1994. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Rosda Karya.

- JH, Gibson and Hodgetts RM. 1985. *Organizational Communication; A Managerial Perspective*. New York: Harper Collins Publisher.
- Luthan, Freed. 2006. *Organizational Behavior 10 th Edition*, alih bahasa: Vivin dkk. Yogyakarta: ANDI.
- M.F, Gaffar. 1987. *Perencanaan Pendidikan; Teori & Metodologi*. Jakarta: Depdikbud PPLPTK.
- M.F, Gaffar. 1992. *Tantangan dan Arah Baru Bagi Manajemen LPTK*. Bandung: IKIP Bandung.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mohyi, Achmad. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Muhaimin. 2009. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Muhammad, Nurdin. 2004. *Kiat Menjadi Guru Professional, Cet ke-1*. Yogyakarta: Prisma Sofie.
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, Enco. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Nisfiannoor, Muhammad. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*
- Onong Uchyana, Effendi. 2006. *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Purwanto, Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.
- Robert R, Alreck, Pamela L & Settle. 1995. *The Survey Research Hand Book*. Chicago: Irwin.
- Rusyan, Tabrani. 1990. *Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan*. Bandung: Yayasan Karya Sarjana Mandiri.
- Sangarimbun M dan Effendi. 2003. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Setyosari, Punaji. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Siagian, Sondang. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stephen P, Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Saleba Empat.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2008. *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- T Hani, Handoko. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Wayne, Hoy K. 2001. *Educational Administration: Theory, Research and Practise*. USA: The Ohio State University.

Tabel 1.1
Kuesioner Penelitian

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

A. 1. Kepemimpinan situasional variabel *Telling*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah memberitahukan dengan jelas dan <i>detail</i> mengenai kerja guru				
2	Kepala sekolah melakukan pendampingan/pengawasan terhadap guru dalam melaksanakan kerjanya				
3	Kepala sekolah membuat semua keputusan dan kebijaksanaan sendiri menyangkut pelaksanaan kinerja (guru tidak dilibatkan)				
4	Kepala sekolah lebih banyak memberikan komunikasi dengan guru (komunikasi lebih didominasi oleh kepala sekolah kepada guru)				

A. 2. Kepemimpinan situasional variabel *Selling*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik kepada guru				
2	Kepala sekolah melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap guru dalam menjalankan tugasnya				
3	Kepala sekolah dapat menerima pendapat guru sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil				
4	Kepala sekolah menerapkan pola komunikasi dua arah (kepala sekolah saling bertukar pendapat dengan guru namun kepala sekolah masih tetap yang dominan)				

A. 3. Kepemimpinan situasional variabel *Participating*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah memberikan kelonggaran kepada guru dalam menentukan cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik				
2	Kepala sekolah dan guru saling berbagi ide/diskusi dalam membuat keputusan, sehingga dibutuhkan waktu lebih lama dalam membuat keputusan tersebut				
3	Kepala sekolah sepenuhnya melakukan pola komunikasi dua arah dengan guru-guru (dalam hal ini kepala				

	sekolah lebih banyak mendengarkan guru)				
4	Kepala sekolah dan guru-guru sama-sama bertanggungjawab dalam keputusan dan pekerjaan				

A. 4. Kepemimpinan situasional variabel *Delegating*

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru-guru untuk menentukan sendiri mengenai cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik				
2	Kepala sekolah tidak melakukan pengawasan terhadap guru dalam bekerja				
3	Kepala sekolah tidak banyak melakukan komunikasi dengan guru mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting				
4	Kepala sekolah melimpahkan sepenuhnya tanggungjawab mengenai pekerjaan/tugas kepada guru				

B. Kuesioner tentang Komunikasi Interpersonal Teori Ronald L. Applbaum

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Kepala sekolah dalam menyampaikan ide/gagasan menunjukkan sikap terbuka dengan bawahan				
2	Kepala sekolah melayani bawahan dalam mengemukakan gagasan				
3	Kepala sekolah memberikan pengarahan kepada bawahan tentang informasi yang aktual				
4	Kepala sekolah memberikan solusi bagi bawahan yang mengungkapkan kesulitan-kesulitan				
5	Kepala sekolah enggan berinteraksi dengan bawahan perempuan				
6	Kepala sekolah mengadakan brainstorming/dengar pendapat dalam menemukan ide-ide baru bagi keberhasilan/kemajuan sekolah				
7	Kepala sekolah memberikan sanksi kepada setiap bawahan yang melanggar peraturan				
8	Kepala sekolah memarahi bawahan di depan umum				
9	Kepala sekolah menunjukkan perilaku yang wajar ketika sedang marah pada bawahan				
10	Kepala sekolah menyampaikan informasi apa adanya tanpa memilih-milih pada siapa disampaikan				
11	Kepala sekolah berinteraksi dengan bawahan yang melakukan kesalahan				
12	Kepala sekolah berbicara secara lugas dan tidak berbelit-belit				

C. Kuesioner tentang Kinerja Guru

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4
1	Saya benar-benar 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 <i>pedagogic</i> 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 telah sepenuhnya menguasai prinsip dan proses PBM				
11	Saya memiliki komitmen dan kemajuan tinggi dalam melakukan tugas sebagai guru profesional				
12	Saya memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik tanpa membeda bedakan				
13	Saya memiliki rasa tanggung jawab yang kokoh dalam melaksanakan fungsinya sebagai guru				
14	Saya sepenuhnya menguasai substansi atau materi atau isi <i>teaching subjects</i> atau mata pelajaran yang menjadi bidang keahlian				
15	Saya menguasai <i>learning equipment</i> dan <i>learning resources</i> yang diperlukan dalam proses belajar mengajar				
16	Saya menguasai bagaimana mengelola <i>learning resources</i> dari lingkungan hidup sehingga dapat dipergunakan untuk mendukung proses pembelajaran				
17	Saya menguasai bagaimana menerapkan teknologi informasi dalam upaya meningkatkan efektivitas dalam belajar anak				
18	Saya menguasai bagaimana menyusun rencana pembelajaran yang mengemas isi, media teknologi dan <i>values</i> dalam setiap proses pembelajaran				
19	Saya memahami berbagai faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung PBM				
20	Saya mengerti berbagai faktor sosial <i>cultural</i> dan ekonomi yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik				

21	Saya memahami pentingnya hubungan antar sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan anak di sekolah				
22	Saya mengerti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan dijunjung tinggi oleh masyarakat				
23	Saya telah menguasai dan memahami perubahan-perubahan akibat dampak globalisasi				
24	Saya selalu disiplin dalam mengerjakan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas guru				



Tabel 1.2
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah (X ₁) (Teori Paul Hersey & Ken Blanchard) dalam bukunya " <i>Situational Leadership Theory</i> "	1. <i>Telling</i> (Gaya menyampaikan Informasi)	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
	2. <i>Selling</i> (Gaya Membimbing)	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
	3. <i>Participating</i> (Gaya Peran Serta)	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
	4. <i>Delegating</i> (Gaya Pendelegasian)	1. Pemimpin sedikit memberikan arahan dan dukungan 2. Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan kepada bawahan 3. Komunikasi dua arah lebih efektif 4. Pemimpin melakukan pengendalian
Komunikasi Interpersonal (X ₂) (Teori Ronald L. Applbaum) dalam bukunya " <i>Fundamental Concept in Human Communication</i> "	1. <i>Menyiapkan Ide atau Gagasan</i>	1. Terbuka dengan bawahan 2. Berusaha melayani bawahan dalam mengemukakan gagasan 3. Mendengarkan pengaduan yang disampaikan bawahan
	2. <i>Menegur dan memberi sanksi bawahan</i>	1. Intensif memberikan pengarahan kepada bawahan tentang informasi aktual 2. Memberikan sanksi kepada setiap bawahan yang melanggar peraturan sekolah

		3. Memberikan pengarahan serta nasehat kepada bawahan
	3. <i>Menyampaikan Pesan</i>	1. Menyampaikan informasi apa adanya kepada bawahan tanpa harus memilih-milih 2. Memberi informasi kepada bawahan sesuai dengan fakta dan data yang ada 3. Berbicara lugas dan tidak berbelit-belit
	4. <i>Kedekatan dengan bawahan</i>	1. Senang bergaul dengan bawahan dalam suasana tidak formal 2. Bergabung dengan bawahan dengan suasana kehangatan 3. Menunjukkan sikap respek terhadap prestasi yang diraih oleh bawahan
Kinerja Guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007)	1. <i>Pedagogik</i>	1. Memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik 2. Memahami teori belajar 3. Memahami potensi anak didik 4. Memahami berbagai strategi dan model pembelajaran 5. Menguasai bahasa Indonesia yang baik dan benar 6. Menguasai cara pendekatan pedagogic dengan baik 7. Menguasai cara merancang proses pembelajaran yang komprehensif 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
	2. <i>Kepribadian</i>	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
	3. <i>Profesional</i>	1. Menguasai isi atau mata pelajaran yang menjadi bidang keahlian 2. Menguasai <i>learning equipment</i> dan

		<p><i>learning resources</i></p> <p>3. Menguasai cara menerapkan teknologi informasi</p> <p>4. menguasai cara menyusun rencana dan evaluasi pembelajaran</p>
	<p>4. <i>Sosial</i></p>	<p>1. Memahami berbagai faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif</p> <p>2. Mengerti berbagai faktor sosio-kultural dan ekonomi yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik</p> <p>3. Memahami pentingnya hubungan antara sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan anak di sekolah</p> <p>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</p> <p>5. Memahami pendekatan-pendekatan yang diterapkan di sekolah untuk menarik masyarakat, berperan serta dalam pendidikan di sekolah</p> <p>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</p>

**DATA SAMPEL DEWAN GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI
KABUPATEN MALANG TAHUN 2015/2016**

No	Skor untuk Variabel Y (Kinerja Guru)																							Skor	
Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	55
2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2	2	54
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	68
4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	3	59
5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	57
6	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	71
7	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4	2	3	76
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	63
9	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	3	2	4	2	3	2	4	2	3	4	64
10	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	71
11	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	2	58
12	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	3	57
13	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	65
14	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	74
15	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	71
16	2	2	2	3	4	2	2	3	2	3	4	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3	4	1	2	68
17	2	4	4	3	3	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	82
18	2	4	2	4	4	2	2	4	2	1	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	4	2	4	71
19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	1	2	2	2	4	2	4	4	57
20	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	2	69
21	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	4	2	2	1	4	2	2	2	54
22	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	67
23	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	2	67
24	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	4	2	2	4	52
25	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	4	2	2	4	4	2	3	70
26	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	1	3	3	2	4	3	4	2	63
27	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	80
28	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	81
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	4	2	2	4	3	2	1	4	3	2	3	56

30	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	3	3	2	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	61
31	2	4	2	3	4	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	3	3	70
32	3	4	2	4	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	2	75
33	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	2	56
34	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	3	57
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	2	66
36	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	1	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	68
37	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	3	80
38	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	2	4	3	2	2	66
39	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	2	2	68
40	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	70
41	2	3	4	2	4	4	2	2	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	2	73
42	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	72
43	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	4	2	2	4	2	2	1	4	2	4	3	60
44	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	76
45	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	1	3	2	2	2	4	2	1	3	4	4	2	70
46	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	65
47	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	2	1	1	2	3	2	4	2	2	2	65
48	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	56
49	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	4	2	1	3	58
50	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	2	1	3	2	2	3	3	2	1	3	2	1	2	66
51	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	60
52	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	1	3	3	2	2	2	3	1	3	1	2	3	64
53	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	56
54	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	62
55	2	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	3	62
56	2	4	3	4	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	63
57	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2	1	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	58
58	2	3	2	4	2	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	62
59	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	69
60	2	4	2	4	3	2	4	2	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	3	2	63
61	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	4	3	3	2	4	2	4	64
62	2	3	2	3	4	3	2	2	4	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	61
63	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	58

64	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	63
65	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	61
66	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	66
67	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	1	3	59
68	4	2	2	3	4	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	64
69	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	60
70	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2	4	4	60
71	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	60
72	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	1	2	2	2	2	56
73	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	59
74	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2	4	3	2	57
75	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	4	1	3	2	2	2	56
76	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	4	2	4	57
77	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	72
78	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	59
79	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	56
80	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	64
81	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	59
82	2	4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	64
83	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	59
84	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	1	2	60
85	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	52
86	2	3	2	2	4	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	64
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	57
88	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	55
89	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	65
90	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	2	65
91	2	2	3	2	4	3	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	59
92	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	2	1	2	3	2	3	3	3	4	2	3	61
93	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	58
94	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	1	3	4	3	3	61
95	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	55
96	3	2	2	1	4	3	2	3	4	2	3	4	2	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	59
97	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	55

98	3	2	3	4	2	3	3	2	4	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	63	
99	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	56	
100	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	65	
101	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	66	
102	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	62	
103	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	2	2	60	
104	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	62	
105	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	61	
106	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	60	
107	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	67	
108	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	58
109	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	63	
110	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	2	4	2	59	
111	2	3	4	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	1	2	58	
112	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	1	3	4	2	2	63	
113	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	60	
114	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2	4	4	60	
115	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	60	
116	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	1	2	2	2	2	56	
117	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	59	
118	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2	4	3	2	57	
119	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	4	1	3	2	2	2	56	
120	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	4	2	4	57	
121	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	72	
122	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	59	
123	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	56	
124	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	64	
125	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	59	
126	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	55	
127	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2	2	54	
128	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	68	
129	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	3	59	
130	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	57	
131	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	71	

132	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4	2	3	76
133	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	63
134	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	3	2	4	2	3	2	4	2	3	4	64
135	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	71
136	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	2	58
137	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	3	57
138	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	65
139	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	74
140	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	71
141	2	2	2	3	4	2	2	3	2	3	4	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3	4	1	2	68
142	2	4	4	3	3	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	82
143	2	4	2	4	4	2	2	4	2	1	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	4	2	4	71
144	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	1	2	2	2	4	2	4	4	57
145	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	2	69
146	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	4	2	2	1	4	2	2	2	54
147	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	67
148	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	2	67
149	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	4	2	2	4	52
150	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	4	2	2	4	4	2	3	70
151	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	1	3	3	2	4	3	4	2	63
152	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	80
153	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	81
154	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	4	2	2	4	3	2	1	4	3	2	3	56
155	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	3	3	2	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	61
156	2	4	2	3	4	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	3	3	70
157	3	4	2	4	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	2	75
158	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	2	56
159	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	1	3	57
160	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	2	66
161	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	1	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	68
162	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	3	80
163	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	2	4	3	2	2	66
164	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	2	2	68
165	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	70

166	2	3	4	2	4	4	2	2	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	2	73
167	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	72
168	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	4	2	2	4	2	2	1	4	2	4	3	60
169	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	76
170	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	1	3	2	2	2	4	2	1	3	4	4	2	70
171	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	65
172	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	2	1	1	2	3	2	4	2	2	2	65
173	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	56
174	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	4	2	1	3	58
175	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	2	1	3	2	2	3	3	2	1	3	2	1	2	66
176	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	60
177	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	1	3	3	2	2	2	3	1	3	1	2	3	64
178	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	56
179	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	62
180	2	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	3	62
181	2	4	3	4	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	63
182	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2	1	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	58
183	2	3	2	4	2	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	62
184	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	69	
185	2	4	2	4	3	2	4	2	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	3	2	63
186	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	4	3	3	2	4	2	4	64
187	2	3	2	3	4	3	2	2	4	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	61
188	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	58
189	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	63
190	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	61
191	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	66
192	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	1	3	59
193	4	2	2	3	4	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	64
194	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	60
195	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2	4	4	60
196	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	60
197	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	1	2	2	2	2	56
198	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	59
199	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2	4	3	2	57

200	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	4	1	3	2	2	2	56	
201	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	4	2	4	57	
202	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	72	
203	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	59	
204	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	56	
205	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	64	
206	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	59	
207	2	4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	64	
208	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	59	
209	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	1	2	60	
210	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	52	
211	2	3	2	2	4	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	64	
212	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	57
213	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	55	
214	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	65	
215	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	2	65	
216	2	2	3	2	4	3	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	59	
217	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	2	1	2	3	2	3	3	3	4	2	3	61	
218	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	58	
219	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	1	3	4	3	3	61	
220	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	55	
221	3	2	2	1	4	3	2	3	4	2	3	4	2	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	59	
222	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	55	
223	3	2	3	4	2	3	3	2	4	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	63	
224	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	56	
225	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	65	
226	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	66	
227	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	62	
228	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	2	2	60	
229	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	62	
230	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	61	
231	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	60	
232	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	67	
233	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	58	

234	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	63
235	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	2	4	2	59
236	2	3	4	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	1	2	58
237	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	1	3	4	2	2	63
238	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	60
239	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2	4	4	60
240	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	60
241	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	1	2	2	2	2	56
242	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	59
243	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2	4	3	2	57
244	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	4	1	3	2	2	2	56
245	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	4	2	4	57
246	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	72
247	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	59
248	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	56
249	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	64
250	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	59
N=250	JUMLAH																							15670	

