

Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Supervisi Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Propinsi Papua Barat

Effendi M.

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Terbuka Sorong, Papua Barat, Indonesia

Email: effendimantang@gmail.com

ABSTRACT *This study aims to analyze and examine (1) the relationship of the principal situational leadership with teachers' performance, (2) the relationship of principal supervision with teachers' performance, and (3) the relationship of principal situational leadership and supervision all together with the performance of teachers at Madrasah Aliyah in West Papua. This study uses a survey with correlation technique. Research conducted in the province of West Papua, which consists of six districts or cities: Sorong, Manokwari, Fakfak, Raja Ampat, Kaimana, and Sorong. Samples are selected in proportion taking the proportion of the population of teachers in each district or city into account. Data are collected using a questionnaire and analyzed using statistical correlation (simple and double), calculating the coefficient of determination, and testing the significance of the partial correlation. The results show that (1) there is a positive correlation between the teachers' performance and principal situational leadership; (2) there is a positive relationship between principal supervision and teachers' performance; and (3) there is a significant relationship and influence of situational leadership and supervision of the principal on teachers' performance at Madrasah Aliyah in West Papua. In other words, increasing the effectiveness of situational leadership and supervision of the principal would have a positive influence on improving the performance of teachers in the madrasahs.*

Keywords: *Situational leadership, principal supervision, teachers' performance*

ABSTRAK *Penelitian ini, bertujuan menganalisis dan menguji (1) hubungan kepemimpinan situasional kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat, (2) hubungan supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat, dan (3) hubungan kepemimpinan situasional kepala madrasah dan supervisi kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik korelasional. Penelitian dilaksanakan di Propinsi Papua Barat yang terdiri dari enam kabupaten/kota, yaitu Sorong, Manokwari, Fakfak, Raja Ampat, Kaimana, dan Kota Sorong. Sampel penelitian dipilih secara proporsional dengan memperhatikan proporsi jumlah populasi (guru) madrasah aliyah pada masing-masing kabupaten/kota. Data dikumpulkan menggunakan angket dan dianalisis dengan statistik korelasi (sederhana dan ganda), perhitungan koefisien determinasi, dan uji keberartian korelasi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan positif kepemimpinan situasional dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Papua Barat; (2) terdapat*

hubungan positif antara supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Papua Barat; dan (3) terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Papua Barat. Dengan kata lain, peningkatan efektivitas kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah.

Kata kunci: Kepemimpinan situasional, supervisi kepala madrasah, kinerja guru

*Penulis mengucapkan terima kasih kepada kepala Bidang Pendidik Kanwil Kemenag Propinsi Papua Barat dan kepala-kepala Madrasah Aliyah yang telah berkenan memfasilitasi pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih yang sama juga disampaikan kepada para guru Madrasah Aliyah di Propinsi Papua Barat atas kerja sama yang baik sehingga dimungkinkan diperoleh data-data penelitian.

1. Pendahuluan

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan topik yang selalu aktual dibahas. Kualitas pendidikan merupakan suatu kebutuhan dan sekaligus tuntutan yang mendasar untuk mencapai tujuan pendidikan. Tanpa pendidikan yang berbobot dan berkualitas, maka upaya untuk mencerdaskan bangsa dan mengembangkan sumber daya manusia yang seutuhnya sulit untuk tercapai. Kualitas pendidikan merupakan penentu dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang handal di masa mendatang. Madrasah merupakan satu lembaga yang diharapkan mampu untuk menghasilkan manusia yang berkualitas, maka penyelenggaraan pendidikan, khususnya di Madrasah Aliyah harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, berdedikasi tinggi, kreatif dan inovatif di dalam menghadapi perubahan zaman, sehingga berjalan dengan baik sesuai dengan sistem dan aturan yang berlaku. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dalam penyelenggaraan pendidikan, tentunya akan membawa madrasah lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu komponen sumber daya manusia di madrasah adalah guru. Guru merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru sangatlah penting. Peningkatan kinerja guru melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal oleh peranan kepala madrasah. Dalam konteks kepemimpinan, kepala madrasah adalah pelaku utama dalam mencapai keberhasilan madrasah mencapai tujuannya. Dalam konteks fungsi supervisor, kepala madrasah sangat menentukan arah kebijakan yang berkaitan dengan supervisi di madrasah.

Kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan dan supervisor yang efektif akan turut memengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Kinerja guru sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan, baik kuantitas maupun kualitasnya (Simamora, 2007, p. 423) ini harus menjadi perhatian kepala madrasah. Orientasi supervisi akademik, misalnya, yang dilakukan oleh kepala madrasah harus berfokus pada upaya peningkatan kinerja guru terkait dengan tugasnya dalam proses pembelajaran.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam memberi kontribusi terhadap kualitas pendidikan sebagaimana diungkapkan Supriadi (dalam Mulyasa, 2005, p. 25) bahwa erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah, seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Tenaga kependidikan terutama

guru merupakan jiwa dari sekolah. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme guru, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa merupakan garapan kepala sekolah (Mulyasa, 2005, p. 90).

Dalam kedudukan kepala madrasah sebagai supervisor, kepala madrasah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta tenaga administrasi lainnya. Hal ini sebagaimana ditegaskan Boardman, *et.al* (dalam Sahertian, 2000, p. 17) bahwa kepala madrasah sebagai supervisor harus menstimulasi, mengkoordinasi, dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru secara individual maupun kolektif agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran. Artinya, tindakan supervisi haruslah diorientasikan pada proses pembelajaran.

Selain supervisi kepala madrasah, masalah kepemimpinan situasional kepala madrasah juga merupakan hal penting. Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan (Davis dan Newstrom, 1985, p. 152) atau proses memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1982, p. 83). Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang memengaruhi perilaku orang lain, baik secara perorangan maupun kelompok.

Dengan demikian dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, serta pihak lain yang terkait untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan konsep Wahjosumidjo (1999, p. 349) bahwa dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi.

Kepala madrasah yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan situasi yang ada memungkinkan kepala madrasah memiliki kemampuan memengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam hal ini guru dan staf administrasi guna tercapainya tujuan sekolah. Kepemimpinan situasional sebagaimana dikemukakan (Hersey et al., 1982) adalah kepemimpinan yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasinya. Dalam kepemimpinan situasional ini ada empat gaya kepemimpinan yang mewakili kombinasi yang berbeda dari perilaku pemimpin yang mengarahkan dan mendukung, yang dapat dipilih dalam situasi tertentu, yaitu gaya suportif, gaya direktif, gaya partisipatif, dan gaya yang berorientasi pada prestasi.

Berdasarkan atas uraian di atas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional kepala madrasah adalah kegiatan kepala madrasah dalam usahanya untuk memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru dengan melakukan pendekatan sesuai situasi tertentu dan tingkat kematangan (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dengan demikian, dimensi dari kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah dalam penelitian ini adalah terdiri dari empat indikator, yaitu (1) cara pimpinan mendorong guru berprestasi, (2) cara pimpinan memberi perintah,

petunjuk, (3) cara pimpinan memberikan dorongan dan semangat, dan (4) cara pimpinan ikut berpartisipasi dengan bawahan.

Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberdayakan komponen-komponen yang ada di sekolah dalam hal ini guru. Guru merupakan salah satu komponen sekolah yang memegang peranan penting dalam menentukan mutu pendidikan sekolah. Oleh karena itu, guru dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan demikian, agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dituntut memiliki kapasitas yang memadai sebagai seorang pemimpin. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme seorang guru sangatlah besar. Dengan kepemimpinan yang baik dan efektif itulah, kepala sekolah diharapkan mampu memengaruhi dan menggerakkan para guru guna meningkatkan kinerja profesionalnya dalam menjalankan tugas-tugas pokok dan fungsi mereka. Oleh karena itu, maka sejalan dengan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat hubungan atau korelasi positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru.

Permasalahannya, masih terdapat kebervariasian kualitas kinerja guru di madrasah termasuk guru pada Madrasah Aliyah di Propinsi Papua Barat. Kebervariasian tersebut apakah dipicu oleh keragaman tipe kepemimpinan dan supervisi yang dijalankan. Untuk menjawab permasalahan ini, telah dilakukan penelitian yang berkaitan faktor kepemimpinan, supervisi kepala madrasah, dan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat, yang dirumuskan dalam tiga pertanyaan penelitian, yaitu: (1) apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat? (2) apakah terdapat hubungan antara supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat? dan (3) apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional kepala madrasah dan supervisi kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat?

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik korelasional. Penelitian ini dilaksanakan di Propinsi Papua Barat. Unit populasi penelitian ini ialah 216 guru yang tersebar di enam kabupaten/kota di Propinsi Papua Barat (Sorong, Manokwari, Fakfak, Raja Ampat, Kaimana, dan Kota Sorong), sedangkan sampel penelitian ditentukan dengan rumus Slavin. Melalui penghitungan dengan menggunakan rumus penentuan sampel minimal diperoleh jumlah sampel sebanyak 66 guru yang dipilih secara proporsional dengan memperhatikan proporsi jumlah populasi (guru) pada masing-masing kabupaten/kota.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel sehingga data yang dikumpulkan juga meliputi tiga data, yaitu data kepemimpinan situasional kepala madrasah, supervisi kepala madrasah, dan kinerja guru. Ketiga data variabel tersebut menggunakan metode kuesioner (angket) dengan *Skala Likert*. Konstruksi item dengan *skala Likert* tersebut disusun dalam bentuk pernyataan positif yang disesuaikan dengan kisi-kisi instrumen berdasarkan indikator yang telah ditentukan untuk masing-masing variabel penelitian.

Pengujian validitas angket dilakukan menggunakan teknik korelasi Pearson. Proses analisisnya menggunakan komputer subprogram SPSS versi 20, di mana batas angka kritis adalah 0,05 (derajat kepercayaan 95%). Berdasarkan data penghitungan koefisien validitas angket, jumlah butir pernyataan angket pada setiap variabel penelitian, yaitu angket kepemimpinan situasional 20 butir pernyataan, variabel supervisi kepala madrasah 21 butir pernyataan, dan variabel kinerja guru 18 butir pernyataan.

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden. Adapun alat analisisnya menggunakan teknik belah dua (*split half*), selanjutnya dihitung reliabilitasnya menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Dari penghitungan yang dilakukan diperoleh korelasi belahan awal-akhir untuk angket Variabel X_1 sebesar $r = 0,830$, untuk variabel X_2 sebesar $r = 0,912$, dan untuk variabel Y sebesar $r = 0,855$. Koefisien korelasi yang diperoleh tersebut disubstitusi ke dalam rumus *Spearman-Brown* di mana diperoleh koefisien reliabilitas keseluruhan angket variabel X_1 yaitu $r_{11} = 0,907$ dan nilai *Guttman Split-Half Coefficient* sebesar 0,905. Untuk angket supervisi kepala sekolah (variabel X_2), diperoleh koefisien korelasi $r_{11} = 0,954$ dan nilai *Guttman Split-Half Coefficient* sebesar 0,951. Nilai ini lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, angket yang digunakan untuk mengukur variabel supervisi kepala madrasah dinilai memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Untuk angket kinerja guru (variabel Y), diperoleh indeks reliabilitas keseluruhan angket $r_{11} = 0,922$ dan nilai *Guttman Split-Half Coefficient* yang diperoleh sebesar 0,921. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh untuk keseluruhan angket lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, angket yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dinilai memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan rincian hasil pengujian reliabilitas angket.

No.	VARIABEL	INDIKATOR
1	Kepemimpinan Situasional (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cara pimpinan mendorong guru berprestasi 2. Cara pimpinan memberi perintah, petunjuk 3. Cara pimpinan memberikan dorongan dan semangat 4. Cara pimpinan ikut berpartisipasi dengan bawahan
2	Supervisi Kepala Madrasah (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan kunjungan kelas (<i>classroom visitation</i>) 2. Mengadakan kunjungan observasi (<i>observation visits</i>) 3. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. 4. Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, <i>study tour</i>, dan sebagainya.
		2. Mengadakan pertemuan atau rapat (<i>meetings</i>)
		3. Mengadakan diskusi kelompok (<i>group discussions</i>)

		4. Mengadakan penataran-penataran (<i>inservice training</i>)
3	Kinerja Guru (Y)	1. Loyalitas yang tinggi pada tugas mengajar
		2. Menguasai dan mengembangkan metode
		3. Menguasai bahan pelajaran dan menggunakan sumber belajar
		4. Bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar
		5. Kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya
		6. Kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran
		7. Melakukan interaksi dengan murid untuk menimbulkan motivasi
		8. Kepribadian yang baik jujur dan obyektif dalam membimbing siswa
		9. Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya.
		10. Pemahaman dalam administrasi pengajaran

Untuk menganalisis data penelitian yang terkumpul melalui instrumen angket digunakan uji statistik korelasi sederhana, korelasi ganda, perhitungan koefisien determinasi, dan uji keberartian korelasi parsial. Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan korelasi, yaitu uji normalitas dengan teknik *Kolmogorov-Smirnov* dan uji linieritas dengan teknik regresi.

Tabel 2: Koefisien Reliabilitas Angket Pengukuran Setiap Variabel Penelitian

No.	Variabel	Korelasi Antar-kelompok	Koefisien Reliabilitas (r_{ij})		Ket.
			<i>Spearman-Brown Coefficient</i>	<i>Guttman Split-Half Coefficient</i>	
1	Kepemimpinan Situasional	0,830	0,907	0,905	Reliabel
2	Supervisi Kepala Madrasah	0,912	0,954	0,951	Reliabel
3	Kinerja Guru	0,855	0,922	0,921	Reliabel

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Deskripsi Data

Berdasarkan analisis data dengan penghitungan statistik sederhana diketahui bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala madrasah, yaitu sebanyak 26,79% responden memberikan persepsi kurang positif, 57,14% memberikan persepsi cukup positif, dan 16,07% responden memberikan persepsi positif. Dengan demikian nilai rata-rata kepemimpinan situasional dikategorikan pada rata-rata cukup positif. Untuk variabel supervisi kepala madrasah, diketahui persepsi responden terhadap supervisi kepala madrasah, yaitu 16,07% responden memberikan persepsi kurang positif, 64,29% memberikan persepsi cukup positif, dan 19,64% responden memberikan persepsi positif. Dengan demikian nilai rata-rata supervisi kepala madrasah dikategorikan pada rata-rata cukup positif. Untuk variabel kinerja guru, diketahui persepsi responden terhadap kinerja guru, yaitu sebanyak 16,07% responden memberikan persepsi kurang positif, 64,29% memberikan persepsi cukup positif, dan 19,64% responden memberikan persepsi positif. Dengan demikian nilai rata-rata supervisi kepala sekolah dikategorikan pada rata-rata cukup positif.

3.2 Pengujian Persyaratan Analisis Statistik

Berdasarkan perhitungan dalam rangka uji normalitas, diketahui bahwa ketiga data variabel penelitian, yaitu variabel kepemimpinan situasional (variabel X1) diperoleh nilai $L_{hitung} = 1,080$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,194, variabel supervisi kepala

madrasah (variabel X_2) diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,734$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,655, dan variabel kinerja guru (variabel Y) diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,815$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,521. Dalam daftar distribusi untuk sampel 56 orang ($n=56$) pada taraf signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa nilai-nilai *Kolmogorov Smirnov* yang diperoleh itu signifikan. Dengan demikian, ketiga data variabel penelitian ini berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Hasil Uji normalitas dapat dilihat pada grafik P-P plot sebagai berikut.

Pengujian hipotesis dengan teknik korelasi mensyaratkan pula kelinieran regresi. Kelinieran regresi yang perlu diuji ialah regresi Y atas X_1 , regresi Y atas X_2 dan regresi Y atas X_1 dan X_2 . Hasil pengujian kelinieran regresi tersebut menunjukkan bahwa: (1) Persamaan garis regresi linier sederhana Y atas X_1 dengan menggunakan metode kuadrat terkecil yang didapat $a = 16,325$ dan $b = 0,672$. Karena itu, kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil pengujian ini ialah regresi $Y = 16,325 + 0,672 X_1$ dapat dipertanggungjawabkan untuk digunakan dalam pengambilan beberapa kesimpulan yang diperlukan; (2) Persamaan garis regresi linier sederhana Y atas X_2 dengan menggunakan metode kuadrat terkecil yang didapat $a = 21,316$ dan $b = 0,570$. Karena itu, kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil pengujian ini ialah regresi $Y = 21,316 + 0,570 X_2$ dapat dipertanggungjawabkan untuk digunakan dalam pengambilan beberapa kesimpulan yang diperlukan; dan (3) Persamaan garis regresi linier berganda Y atas X_1 dan X_2 dalam penghitungan melalui komputer program SPSS versi 20 diperoleh harga-harga $a = 12,759$, $b_1 = 0,524 X_1$, dan $b_2 = 0,190$. Hasil ini menunjukkan bahwa regresi ganda dengan dua variabel bebas $Y = 12,759 + 0,524 X_1 + 0,190 X_2$ dapat dipertanggungjawabkan untuk digunakan dalam pengambilan beberapa kesimpulan. Dengan demikian, regresi Y atas X_1 , Y atas X_2 , dan Y atas X_1 dan X_2 berbentuk linier dalam taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

3.3 Pengujian Hipotesis

3.3.1 Hubungan Kepemimpinan Situasional (X_1) dengan Kinerja Guru (Y)

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis korelasi sederhana kepemimpinan situasional (X_1) dengan kinerja guru Madrasah Aliyah (Y) menghasilkan koefisien korelasi (r_{hitung}) sebesar 0,819. Dalam derajat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$ dan $dk (N-1) = 65$, maka $r_{tabel} = 0,244$. Ternyata harga r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien korelasi yang diperoleh ini juga lebih besar dari 0 (> 0) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara variabel X_1 dengan variabel Y . Untuk mengetahui apakah korelasi itu signifikan, maka nilai koefisien korelasi X_1 dengan Y tersebut disubstitusikan ke dalam statistik t atau uji t . Uji taraf signifikansi korelasinya ialah:

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_a: \rho \neq 0$$

Makna uji statistik ialah $H_0 = 0$ berarti bahwa korelasi antara variabel adalah nihil atau tidak ada, dan berarti korelasinya tidak signifikan. Kriteria penerimaan hipotesis ialah terima H_a atau korelasi signifikan apabila harga t hitung atau P -value lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dalam Lampiran 10 terlihat bahwa untuk korelasi X_1Y diperoleh t -hitung atau P -value = 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka $H_0: \rho = 0$ ditolak. Dengan demikian, ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru. Kelinieran hubungan antara kepemimpinan situasional dengan

kinerja guru itu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan situasional, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru.

Dengan mengacu pada kriteria penafsiran korelasi yang dikemukakan oleh Sugiyono (2008, p. 231), maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Situasional (X1) dengan Kinerja Guru (Y) berada pada kategori ‘sangat kuat’ di mana nilai koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,819. Temuan ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru. Berarti makin efektif kepemimpinan situasional kepala sekolah akan membuat kinerja guru dalam melakukan pekerjaan semakin meningkat. Hal ini disebabkan pendekatan kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat memberikan situasi yang kondusif terhadap guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Koefisien korelasi variabel X1 dengan variabel Y yang diperoleh dari perhitungan perlu dihitung koefisien determinasinya untuk mengetahui seberapa besar dari varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen (Sugiyono, 2008, p. 231). Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi. Dengan demikian koefisien determinasi dari korelasi antara X1 dengan Y yaitu $(r^2) = 0,819^2 = 0,67$ yang berarti bahwa 67% varians kinerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh kepemimpinan situasional (X1).

Kekuatan hubungan antara variabel kepemimpinan situasional (X1) dengan kinerja guru (Y) apabila dilakukan pengontrolan terhadap supervisi kepala madrasah (X2), diperoleh koefisien korelasi parsial antara kepemimpinan situasional (X1) dengan kinerja guru (Y) sebesar $r = 0,607$ dan $P\text{-value} = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala madrasah dengan kinerja guru di madrasah tetap signifikan walaupun variabel supervisi kepala madrasah dikontrol.

3.3.2 Hubungan Supervisi Kepala Madrasah (X2) dengan Kinerja Guru (Y)

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis korelasi sederhana supervisi kepala madrasah (X2) dengan kinerja guru (Y) menghasilkan koefisien korelasi (r_{hitung}) sebesar 0,720. Dalam derajat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$ dan dk $(N-1) = 65$, maka $r_{tabel} = 0,244$. Ternyata harga r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien korelasi yang diperoleh ini juga lebih besar dari 0 (> 0) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara variabel X₁ dengan variabel Y. Untuk mengetahui apakah korelasi itu signifikan, maka nilai koefisien korelasi X₁ dengan Y tersebut disubstitusi ke dalam statistik t atau uji t. Uji taraf signifikansi korelasinya ialah:

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_a: \rho \neq 0$$

Makna uji statistik ialah $H_0 = 0$ berarti bahwa korelasi antara variabel adalah nihil atau tidak ada, dan berarti korelasinya tidak signifikan. Kriteria penerimaan hipotesis ialah terima H_a atau korelasi signifikan apabila harga t hitung atau $P\text{-value}$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai koefisien korelasi X₁Y yang diperoleh $t\text{-hitung}$ atau $P\text{-value} = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka $H_0: \rho = 0$ ditolak. Dengan demikian, ada hubungan positif yang signifikan antara supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru. Kelinieran hubungan antara supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru itu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat supervisi kepala madrasah, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru.

Dengan mengacu pada kriteria penafsiran korelasi yang dikemukakan Sugiyono (2008, p. 231), maka dapat dikatakan bahwa hubungan supervisi kepala madrasah (X2) dengan kinerja guru (Y) berada pada kategori 'kuat' di mana nilai koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,720. Temuan ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru. Hal ini berarti semakin efektif supervisi kepala madrasah yang dilakukan terhadap guru akan membuat guru dalam melakukan pekerjaan semakin berkinerja tinggi. Hal ini disebabkan supervisi kepala madrasah sebagai sarana untuk memecahkan masalah bersama antara kepala madrasah dengan guru. Melalui supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru akan dapat memacu motivasi kerja guru dan membuat guru merasa terarahkan dengan baik. Kondisi seperti ini akan berdampak pada peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi guru di madrasah.

Koefisien determinasi dari korelasi antara X2 dengan Y yaitu $(r^2) = 0,720^2 = 0,52$ yang berarti bahwa 52% varians kinerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh supervisi kepala madrasah (X2). Artinya, 48% varians dari kinerja guru ditentukan oleh varians variabel yang lain. Karena supervisi kepala sekolah hanyalah salah satu dari beragam variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru.

Kekuatan hubungan antara variabel supervisi kepala madrasah (X2) dengan kinerja guru (Y) apabila dilakukan pengontrolan terhadap kepemimpinan situasional (X1), diperoleh koefisien korelasi parsial antara supervisi kepala madrasah (X2) dengan kinerja guru (Y) sebesar $r = 0,275$ dan $P\text{-value} = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru tetap signifikan walaupun variabel kepemimpinan situasional dikontrol. Melalui pengujian korelasi parsial ini dapat diketahui secara akurat kekuatan hubungan variabel-variabel penelitian karena korelasi parsial menguji korelasi antarvariabel dengan mengontrol salah satu variabel yang ada.

3.3.3 Hubungan Kepemimpinan Situasional (X1) dan Supervisi Kepala Madrasah (X2) dengan Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan penghitungan korelasi ganda antara variabel kepemimpinan situasional (X1) dan supervisi kepala sekolah (X2) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y), diperoleh harga koefisien korelasi sebesar $R_{y.12} = 0,834$ dan nilai R^2 (*R Square*) dari tabel *Model Summary* sebesar 0,696. Dengan kata lain, 69,6% dari varians variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh varians variabel gaya kepemimpinan situasional dan supervisi kepala sekolah secara bersama-sama.

Nilai uji statistik *Durbin-Watson* yang terdapat dalam tabel *Model Summary* menunjukkan nilai sebesar 2,072 yang dapat diasumsikan bahwa tidak terjadi autokorelasi (*autocorrelation*) atau kedua variabel bebas penelitian bersifat independen. Nilai-nilai dalam tabel ANOVA mengindikasikan bahwa regresi berganda Y atas X1 dan X2 secara statistik sangat signifikan dengan nilai $F = 60,708$ untuk derajat kebebasan $k = 2$ dan $n - k - 1 = 56 - 2 - 1 = 53$ dan $P\text{-value} = 0,000$ yang jauh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Uji F untuk menguji signifikansi koefisien regresi ganda menunjukkan secara jelas bahwa $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ terhadap $H_a: \beta_1$ dan β_2 tidak semuanya nol, Dari $P\text{-value} = 0,000$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, menunjukkan bahwa $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ ditolak secara sangat signifikan.

Persamaan garis regresi berganda yang diperoleh $\hat{Y} = 12,8 + 0,524X_1 + 0,190X_2$. Untuk menguji signifikansi masing-masing koefisien regresi digunakan uji atau statistik t , yang masing-masing diperoleh untuk variabel kepemimpinan situasional nilai t hitung

yang diperoleh sebesar 5,557 untuk derajat kebebasan $n - k - 1 = 56 - 2 - 1 = 53$ dan $P\text{-value} = 0,000$ yang lebih kecil dari 0,05. Untuk variabel supervisi kepala sekolah, nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,086 dan $P\text{-value} = 0,042$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.

Dari tabel *Coefficients* yang ditampilkan dalam hasil pengujian melalui SPSS versi 20 juga terlihat bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*) untuk variabel kepemimpinan situasional dan variabel supervisi kepala madrasah sebesar sebesar 2,305 sehingga masih dapat dianggap tidak terjadi multikolinieritas (*multicollinearity*).

Dari *Normal Probability Plot* juga terlihat bahwa titik-titik data membentuk pola linier sehingga konsisten dengan distribusi normal. Demikian pula *Scatterplot* antara *standardized residual* dan *standardized predicted value* tidak membentuk suatu pola tertentu, sehingga dapat dianggap residual mempunyai *variance* konstan (*homoscedasticity*).

Berdasarkan hasil-hasil pengujian korelasi di atas dapat dikemukakan bahwa hipotesis yang menyatakan “Terdapat hubungan kepemimpinan situasional kepala madrasah dan supervisi kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Papua Barat” diterima pada taraf nyata 0,05 (derajat kepercayaan 95%). Dengan kata lain, terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru. Artinya, semakin tinggi tingkat efektivitas kepemimpinan situasional yang diterapkan dan semakin baik supervisi kepala madrasah, maka kinerja guru akan semakin meningkat. Adanya hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala madrasah dan supervisi kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru, juga menunjukkan bahwa salah satu dari kedua variabel bebas penelitian tidak dapat diabaikan dalam rangka peningkatan kinerja guru.

Hasil analisis korelasi, baik korelasi sederhana maupun korelasi ganda di atas menunjukkan bahwa di antara variabel penelitian terdapat hubungan positif yang signifikan. Hubungan antara variabel penelitian itu ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi yang diperoleh. Korelasi antara kepemimpinan situasional (variabel X1) dengan kinerja guru (variabel Y) adalah sebesar 0,819 yang signifikan pada taraf nyata 0,05. Sumbangan efektif variabel kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja guru sebesar 67%. Demikian pula, hubungan antara supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru menunjukkan nilai korelasi sebesar 0,720 yang juga sangat signifikan pada taraf nyata 0,05. Sumbangan efektif variabel supervisi kepala madrasah terhadap variabel kinerja guru sebesar 52%.

Signifikansi hubungan antara kepemimpinan situasional dan supervisi kepala sekolah sebagai variabel bebas dengan kinerja guru sebagai variabel terikat juga tetap konsisten walaupun salah dari kedua variabel bebas penelitian ini dikontrol. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kinerja guru. Artinya, terdapat hubungan asosiatif yang signifikan antara kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru.

Demikian pula, analisis korelasi ganda variabel bebas penelitian dan dengan variabel terikatnya menunjukkan koefisien korelasi ganda yang signifikan di mana nilai R (korelasi ganda) yang diperoleh sebesar 0,834 yang termasuk dalam kategori korelasi ‘sangat kuat’ dengan nilai F sebesar 60,708. Penafsiran yang dapat diberikan dari hasil analisis koefisien korelasi ganda ini ialah bahwa terdapat hubungan dan pengaruh faktor kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru. Hal ini tidaklah berlebihan karena teori-teori dan hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa

kepemimpinan sebagai bagian penting dari suatu organisasi memengaruhi tingkat kinerja para karyawan.

Dengan demikian, teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya dikuatkan oleh temuan penelitian ini. Supriadi (1999, pp. 347—348) dalam memberikan penilaian terhadap pengaruh kepemimpinan, misalnya, mengemukakan bahwa peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja staf itu sangatlah besar. Oleh karena hipotesis konseptual ini dirumuskan berdasarkan teori-teori yang ada, maka temuan penelitian ini menguatkan teori-teori yang telah dikemukakan tersebut. Cohen (2001, p. 11) dalam membahas mengenai semangat kerja dan unjuk kerja (kinerja) karyawan menyatakan bahwa masalah perilaku kepemimpinan sangat besar pengaruhnya dalam kedua hal itu. Hal yang dimaksud Cohen itu adalah semangat kerja dan unjuk kerja atau kinerja staf dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *performance* dan produktivitas kerja karyawan telah banyak dilakukan dan telah mengilhami lahirnya studi-studi mengenai kepemimpinan dalam banyak bidang. Dalam konteks organisasi sekolah, misalnya, Galloway, *et.al.* (dalam Komari, 1993, p. 15) dalam penelitian mereka mengenai faktor penunjang semangat kerja pegawai di sekolah dasar di New Zealand menemukan bahwa gaya kepemimpinan sekolah adalah salah satu variabel yang paling dominan berpengaruh. Dalam penelitian Galloway, dkk. ini sampai pada kesimpulan bahwa rendahnya semangat kerja pegawai yang ditemukan di sejumlah sekolah itu sebagai akibat dari kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat pasif, ada jarak, hubungan keprofesionalan yang otoriter serta tidak efisiennya administrasi sekolah.

Berdasarkan pada temuan penelitian ini, maka efektivitas kepemimpinan harus ditingkatkan yang akhir-akhir ini menjadi sorotan utama bagi bangsa kita, yaitu bahwa aspek kepemimpinan lemah. Masalah ini sangat penting dikemukakan karena terbukti dalam pengamatan empirik, faktor kepemimpinan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru di madrasah.

Masalah lainnya yang juga penting diperhatikan ialah masalah supervisi kepala madrasah. Supervisi kepala madrasah berdasarkan analisis korelasi menunjukkan bahwa hal tersebut berhubungan kuat dengan kinerja guru. Dengan demikian, di madrasah seorang kepala madrasah harus dapat mengadakan supervisi kepada guru dengan cara yang bijaksana. Kepala madrasah perlu memberikan supervisi yang telah direncanakan bersama guru agar harapan-harapan guru terpenuhi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerjanya.

Supervisi kepala madrasah yang berlangsung dengan baik kepada guru akan mengarahkan guru untuk meningkatkan kerjanya. Kepala madrasah dan guru harus saling bekerja sama dalam memecahkan masalah, kepala sekolah dalam memberikan supervisi menggunakan pendekatan kekeluargaan, guru dapat menanggapi supervisi dari kepala madrasah dengan terbuka dan senang hati, supervisi dilakukan untuk memecahkan masalah bersama bukan untuk mencari kesalahan, dan supervisi dilaksanakan secara kontinu dan terjadwal akan membuat guru menjadi merasa diperhatikan, dan guru merasa dihargai sehingga guru dapat bekerja dengan semangat karena merasa puas atas pelaksanaan supervisi dari kepala madrasah. Realitas supervisi kepala madrasah seperti ini merupakan penentu bagi penerimaan guru yang pada akhirnya guru memberikan persepsi yang positif terhadap supervisi kepala madrasah.

Hasil pengujian koefisien korelasi ganda, yaitu analisis tentang pengaruh variabel X_1 dan variabel X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebagaimana telah dikemukakan hasilnya pada bagian terdahulu menunjukkan nilai koefisien regresi ganda yang signifikan. Ini berarti bahwa pengaruh yang diberikan oleh kedua variabel bebas penelitian (kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah) terhadap kinerja guru sebagai variabel terikat melalui uji korelasi ganda berlangsung secara bersama-sama. Dengan kata lain, salah satu dari kedua variabel bebas itu tidaklah dapat diabaikan.

Penafsiran lainnya yang dapat diberikan ialah kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah haruslah mendapat perhatian dalam rangka peningkatan kinerja guru di madrasah. Mengabaikan salah satu dari keduanya dapat memengaruhi pencapaian kinerja guru.

4. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian sebagaimana telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu (1) terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Papua Barat. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat efektivitas kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala madrasah, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru di madrasah; (2) terdapat hubungan positif antara supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Papua Barat. Hal ini berarti bahwa semakin efektif supervisi yang dijalankan oleh kepala madrasah terhadap guru, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru; dan (3) terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Papua Barat. Hal ini berarti bahwa sebagian dari aspek kinerja guru dapat dijelaskan atau bergantung pada kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah. Dengan kata lain, peningkatan efektivitas kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah.

Berdasarkan pada kesimpulan penelitian, maka saran-saran yang dapat dikemukakan ialah (1) masalah kepemimpinan situasional, supervisi kepala madrasah, dan kinerja guru pada Madrasah Aliyah negeri dan swasta di Papua Barat yang sudah cukup tinggi sebagaimana dipersepsi oleh responden, maka disarankan agar hal tersebut dipertahankan dan dikembangkan secara berkesinambungan agar upaya perbaikan mutu pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat tercapai secara maksimal. Terutama bagi para kepala madrasah, agar secara konsisten mempertahankan dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang dijalankan; (2) agar para guru harus dapat menanggapi supervisi dari kepala madrasah dengan terbuka dan senang hati. Dengan demikian, tidak ada rasa enggan dan segan, baik dari kepala madrasah dalam melakukan supervisi, maupun dari guru dalam menerima supervisi dari kepala madrasah. Supervisi dilakukan untuk memperbaiki keadaan dan mencegah timbulnya persoalan. Oleh karena itu, sikap yang bijak dari kepala madrasah dan guru sangat diperlukan dalam menghadapi supervisi ini; (3) kepemimpinan situasional dan supervisi kepala sekolah berhubungan dengan kinerja guru. Oleh karena itu, disarankan agar dalam upaya meningkatkan kinerja guru, perlu mempertimbangkan penerapan pendekatan situasional dalam menjalankan kepemimpinan di sekolah. Demikian pula, supervisi yang dijalankan oleh kepala sekolah harus diefektifkan; dan (4) penelitian ini masih dapat dikembangkan dan diperluas dengan memperdalam variabel-variabel yang diteliti maupun ditambahkan dengan variabel lain sehingga dapat mengetahui besarnya

pengaruh baik positif maupun negatif pada kinerja guru. Hal ini dapat digunakan untuk memberikan informasi yang positif bagi dunia pendidikan umumnya dan Madrasah Aliyah khususnya.

5. Daftar Pustaka

- Cohen, W. A. (2001). *Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama Spektrum.
- Davis, Ketih & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Publishing Company.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1982). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Komari, A. (1993). *Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Dasar Negeri Kota Administratif Metro Lampung Tengah*. IKIP Jakarta.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda Karya.
- Sahertian, P. A. (2000). *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Simamora, H. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Sugiyono. (2008). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, D. (1999). *Mangangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.[]