

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KYAI DAN KINERJA GURU PONDOK PESANTREN

Mahmud¹

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial faktor-faktor kepemimpinan situasional kyai yang meliputi hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan tingkat kematangan bawahan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan: Secara simultan faktor-faktor gaya kepemimpinan situasional kyai yang meliputi: hubungan pemimpin bawahan (X_1), struktur tugas (X_2) dan tingkat kematangan bawahan (X_3), memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Hal ini ditunjukkan oleh f hitung $>$ f tabel ($10,257 > 4,00$) juga taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Besarnya kontribusi seluruh variabel (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap kinerja guru (Y) ditunjukkan oleh angka R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,363 atau 36,3%, selebihnya 63,7% dipengaruhi oleh variabel/faktor lainnya yang belum diteliti. Variabel bebas yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari adalah variabel tingkat kematangan bawahan (X_3). Hal itu dijelaskan dengan nilai t hitung variabel tingkat kematangan bawahan (X_3) paling besar (2,238) dan koefisien korelasi parsial paling besar (0,409) lebih dominan daripada variabel lain (variabel X_1 t hitung = -0,191 dan r parsial = -0,033; dan variabel X_2 t hitung = 1,420 dan r parsial = 0,257). Sedangkan taraf signifikansi variabel X_1 (0,849) dan X_2 (0,161) lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sedangkan X_3 (0,029) taraf signifikansinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Melihat besarnya kontribusi seluruh variabel X (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap variabel kinerja guru (Y) yang ditunjukkan oleh angka R^2 yakni sebesar 0,363 (36,3%) selebihnya 63,7% dipengaruhi faktor lain yang belum diteliti..

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Kinerja Guru.

¹ STIT Uluwiyah Mojosari Mojokerto

Pendahuluan

Pemimpin pendidikan mempunyai peranan besar dalam meningkatkan kualitas guru dan karyawan serta terus menerus membina moral kerja guru, sehingga setiap guru akan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Keberhasilan satuan pendidikan banyak ditentukan oleh guru dan pemimpinnya.

Kyai sebagai pemimpin pendidikan pesantren dalam menjalankan tugasnya, bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang ada di pesantrennya. Oleh karena itu, kemampuannya sebagai pemimpin dalam mempengaruhi bawahan harus dapat mengembangkan pola perilaku, baik berupa tingkah laku, tindakan maupun cara-cara dalam keseluruhan kegiatan yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Upaya mempengaruhi bawahan ini akan tampak pada pola perilaku tertentu yang disebut gaya kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa: 1) Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik, dan 2) Seorang pemimpin harus bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan². Singkatnya, bahwa tingkah laku seorang pemimpin harus selalu disesuaikan dengan situasi kedewasaan bawahan.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan hubungan antara³: 1) Perilaku Tugas yang diarahkan sebagai tingkatan sejauh mana pemimpin memberikan petunjuk dan pengarahan kepada bawahannya, yaitu dengan memberitahukan kepada mereka apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, di mana melakukannya dan siapa yang melakukannya; 2) Perilaku hubungan, merupakan suatu tingkatan sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahan, yaitu dengan cara mendengarkan dan memberikan dukungan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan; dan 3) Tingkat kematangan bawahan, yakni besarnya kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk menyelesaikan tugasnya. Seseorang yang matang dalam pekerjaan tertentu belum tentu matang dalam pekerjaan yang lain. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kemampuan adalah pengetahuan,

²Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977), hal. 114.

³Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977), hal. 107.

pengalaman dan keterampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan pekerjaan. Orang yang memiliki kemauan yang tinggi dalam bidang pekerjaan tertentu akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki keyakinan terhadap diri sendiri.

Terdapat empat macam tingkat kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan tersebut, yakni: 1) tingkat kematangan rendah (M_1) adalah mereka yang memiliki kemauan tetapi tidak atau belum memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Mereka memiliki motivasi dan percaya diri untuk mempelajari pekerjaannya; 2) tingkat kematangan sedang (M_2), yakni tingkat kematangan yang mulai mampu namun kemauannya rendah untuk menjalankan tugas yang diberikan. Menurunnya kemauan ini disebabkan karena mereka merasa pekerjaannya ternyata tidak semudah yang dibayangkan semula; 3) tingkat kematangan sedang tinggi (M_3), yakni mereka yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan tetapi tidak mau atau ragu-ragu untuk mengerjakan tugas seorang diri yang cukup. Mereka bertanya-tanya apakah mampu mengerjakan pekerjaan tersebut seorang diri; dan 4) tingkat kematangan tinggi (M_4), dalam hal ini karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan. Mereka memiliki keyakinan diri untuk menjalankan tugas.

Konsep dasar dari kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard adalah bahwa dalam menerapkan gaya kepemimpinan terhadap seseorang atau kelompok orang, pemimpin perlu memperhatikan tingkat kematangan/kedewasaan (*maturity*) dari orang-orang yang akan dipengaruhinya. Atau dengan kata lain gaya kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan sesuai dengan kematangan/kedewasaan bawahannya.

Untuk memahami lebih lanjut yang dimaksud dengan kematangan/kedewasaan (*maturity*), berikut ini ada beberapa komponen yang dapat dipakai untuk menentukan kedewasaan terhadap bawahan⁴ yakni: 1) Secara umum orang-orang yang mempunyai tujuan dan termasuk pula mempunyai kemampuan untuk menyusun tujuan-tujuan tersebut. Tujuan tersebut adalah tujuan yang dapat dicapai, tujuan-tujuan yang menggambarkan prestasi; 2) Orang yang mempunyai rasa tanggung

⁴ Lester Robert Bittel, *Encyclopedia of Professional Management*, Vol. 1, 2, (New York: McGraw Hill Inc, 1978), hal. 616.

jawab dalam arti orang yang memiliki kemauan (motivasi) dan kemampuan (kompetensi). Tetapi kemudian timbul kombinasi antara kemauan dan kemampuan ke dalam empat macam variabel: a) tidak mau dan tidak mampu, b) mau tetapi tidak mampu, c) tidak mau tetapi tidak mampu, d) mau dan mampu.

Bawahan yang dianggap memiliki tingkat kedewasaan yang paling tinggi apabila mereka memiliki kemauan dan kemampuan, yaitu kombinasi yang ke empat (4). Sedang orang yang terendah tingkat kedewasaannya, ialah mereka yang tidak mau dan tidak mampu, kombinasi pertama (1). Jadi, bawahan dikatakan mempunyai tingkat kedewasaan yang tinggi relevansinya dengan tugasnya, apabila mereka memiliki kemauan dan kemampuan, juga memiliki rasa percaya diri dan harga diri.

Dengan demikian, Kepemimpinan situasional menekankan kepada terwujudnya kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan tugas yang relevan dari para bawahan.

Secara singkat hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kedewasaan bawahan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) gaya memberitahukan (G1): Gaya ini dapat digunakan untuk tingkat karyawan yang rendah. Para bawahan tidak mampu tetapi mau memikul dan siap mempelajari tanggung jawab yang baru. Dengan demikian gaya memberitahukan (instruksi), memberi arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas akan memiliki kemungkinan efektif pada tingkat kematangan ini. Dalam gaya ini terdapat tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah; 2) gaya menjual (G2): Gaya ini cocok untuk diterapkan pada tingkat kematangan karyawan dari rendah ke sedang. Para karyawan mulai mampu tapi kemauan memikul tanggung jawab untuk melakukan tugas mulai menurun. Dengan gaya menjual dan berperilaku direktif karena kemampuan bawahan yang belum sempurna, juga memberikan perilaku suportif untuk memperkuat kemampuan dan antusias mereka, merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi memberi arti bahwa pemimpin masih memberikan arahan dan mendengarkan keluhan serta ide-ide dari bawahan mengenai keputusan yang dibuat. 3) gaya mengikutsertakan (G3): Gaya ini akan cocok diterapkan kepada para bawahan yang tingkat kedewasaannya bergerak dari tingkat sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat ini kemampuannya sudah tinggi tetapi ragu-ragu untuk melakukan tugas yang diinginkan oleh pemimpin. Hal tersebut seringkali disebabkan karena mereka merasa

kurang yakin dan tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka yakin, namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Dengan demikian gaya partisipatif yang suportif dan tidak terlalu direktif pada tingkat kematangan bawahan ini adalah yang paling sesuai. Gaya kepemimpinan dalam hal ini adalah kombinasi dari perilaku hubungan yang tinggi dan perilaku tugas yang rendah; 4) gaya mendelegasikan (G4): Gaya ini sangat tepat untuk digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi yang terdiri dari orang-orang yang mampu dan mau dengan penuh keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini memberikan arahan dan dukungan yang rendah kepada para bawahan karena bawahan sudah berada pada level kematangan yang tinggi serta mampu dan mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan atau dengan kata lain gaya ini mencakup perilaku hubungan dan perilaku tugas yang rendah. Meskipun pada gaya ini pemimpin masih ikut mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah-masalah dan pemecahannya, tetapi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan telah diserahkan pada bawahannya yang telah matang.

Hersey dan Blanchard juga menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya mengajukan gaya kepemimpinan yang paling tinggi kemungkinan efektifnya bagi berbagai tingkat kematangan, tetapi juga menunjukkan kemungkinan berhasil dari gaya lainnya apabila pemimpin tidak dapat menerapkan gaya yang paling tepat.

Kemungkinan berhasil dari masing-masing gaya bagi keempat kematangan bawahan ini tergantung pada sejauh mana gaya tersebut mempunyai kemungkinan efektif paling tinggi. Tingkat efektivitas dari masing-masing gaya kepemimpinan terhadap berbagai tingkat kematangan bawahan dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1: Tingkat Efektifitas Masing-masing Gaya terhadap Berbagai Tingkat Kematangan Bawahan

Kematangan	Gaya Terbaik	Gaya Terbaik Kedua	Gaya Terbaik Ketiga	Gaya Tidak Efektif
M1	G1	G2	G3	G4
M2	G2	G1 / G3	-	G4
M3	G3	G2 / G4	-	G1
M4	G4	G3	G1	G1

Sumber: Dikembangkan dari hasil adaptasi Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard: (1992:281).

Pada umumnya bila seseorang akan melakukan sesuatu, perlu kejelasan tentang tujuan yang akan dicapainya. Demikian juga dengan tujuan yang hendak dicapai perlu kejelasan, salah satunya adalah hasil kerja atau disebut kinerja. Seorang guru yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi pendidikan.

Tinggi rendahnya kinerja guru banyak dipengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan di organisasi pendidikan. Demikian juga kinerja guru (*ustadz/ustadzah*) di pondok pesantren juga sangat berkorelasi dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan kyai sebagai *top leader* pesantren.

Adapun penilaian kinerja menurut As'ad bahwa yang paling umum dianggap sebagai kriteria kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan⁵.

Menurut Robins ada tiga kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang, yakni: 1) *Individual task outcomes, if ends count, rather than means, than management should evaluate an employee's task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria such as quality produced and cost per unit of production.* 2) *Behaviors, it is difficult to identify specific outcomes that can be directly attribute to an employee's action. This is particularly true of personnel in staff position and individuals whose assignments are intrinsically part of a group effort.* 3) *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organization, is individual traits. They are weaker than either task outcomes or behaviours because they are farthest removed from the actual performance of the job itself*⁶.

Dapat diartikan bahwa kinerja seseorang guru dapat dilihat dalam beberapa hal; pertama adalah tugas individu, menilai hasil tugas guru dapat dilakukan pada suatu lembaga pendidikan yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan dan, hasil kerja yang benar. Bila guru dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik.

Kedua adalah perilaku, lembaga pendidikan tentunya terdiri dari banyak guru baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku

⁵Mal As'ad, *Ilmu Sumber Daya Manusia*, Edisi IV, (Yogyakarta: Liberty, 1998), hal. 63.

⁶Stephen P Robins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hendyana Pujaatmaka, (Jakarta: PT. Prenhellindo, 1996), hal. 24.

sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap dalam menghadapi kesulitan pekerjaan yang dihadapi, hadir tepat waktu dan rajin. Di mana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka guru tidak mencapai standar kinerja, yang akibatnya tujuan yang diharapkan tidak tercapai. Jadi seorang guru dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai dengan yang diharapkan.

Ketiga, adalah ciri atau sifat, yang dimiliki guru, pada umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti sopan santun, ramah, penampilan yang rapi dan lain sebagainya. Tetapi dengan adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti adanya pelatihan, maka akan mempengaruhi perubahan kinerja pula.

Khusus dalam pembelajaran, indikator kinerja guru antara lain: 1) Menguasai dan memahami bahan/materi dan hubungannya dengan bahan/materi lain secara baik, 2) Mampu menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar, 3) Mampu menggunakan media/alat-alat pembelajaran, 4) Mampu mengaktifkan siswa dalam pembelajaran, 5) Menggiatkan pengajaran ulang (remidi), 6) Mempunyai kemampuan dalam manajemen kelas, 7) Mampu dalam evaluasi pembelajaran.

Efektifitas kepemimpinan seseorang pada tingkat dominan ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Siagian berpendapat bahwa: "... pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dari posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa yang akan datang akan berlangsung dengan mulus⁷."

Sedangkan Baas yang dikutip oleh Locke lebih menekankan pada efek yang ditimbulkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Bawahannya merasa percaya, diakui, setia dan hormat terhadap pimpinan dan termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang seharusnya dilakukan⁸. Seorang pemimpin dapat mentransformasi bawahannya melalui: 1) Membuat bawahan lebih sadar akan arti pentingnya hasil pekerjaan, 2) Melibatkan mereka dalam hal peningkatan *self-interest* demi

⁷ Sondang P Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1994, hal. 145.

⁸ Edwin A Locke & Associates, *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*, terj. Jakarta: Mira Utama, 1997, hal. 85.

kemajuan organisasi, 3) Mengakomodasikan keinginan-keinginan bawahan.

Untuk itu peranan seorang pemimpin sangat membantu berjalannya komunikasi di antara bawahan dan atasan. Karena dengan terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kinerja yang diharapkan.

Model kepemimpinan situasional menghasilkan perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Bila gaya yang dipakai memadai, menurut Hersey dan Blanchard, itu bukan hanya akan memotivasi, tetapi juga akan membantu mengembangkan kinerja mereka secara profesional. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahan-nya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinan terus-menerus⁹. Gaya kepemimpinan yang efektif berdasarkan kematangan bawahan adalah gaya kepemimpinan situasional.

Masalah yang diungkap dalam penelitian ini adalah apakah secara simultan faktor-faktor kepemimpinan situasional kyai yang meliputi hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan tingkat kematangan bawahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto, dan dari faktor-faktor kepemimpinan situasional kyai itu faktor manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto.

Signifikansi penelitian ini secara teoritis bermanfaat bagi sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang kajian kepemimpinan pendidikan, serta menambah kepustakaan dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang disusun atas dasar penelitian, dan jika mungkin dapat dipergunakan sebagai referensi penelitian selanjutnya. Secara praktis penelitian ini signifikan bagi: Pemerintah dan kementerian terkait guna menyusun *policy* yang berkaitan dengan peningkatan SDM yang berkualitas, pemimpin (kyai) sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam melaksanakan kepemimpinan di lembaga pendidikan pondok

⁹ Arnold James Stoner (et.al), *Management*, Jilid II (edisi Bahasa Indonesia), (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), hal. 171.

pesantren, praktisi pendidikan Islam guna menyusun strategi kepemimpinannya secara efektif-efisien dan proporsional, guru/ustadz dalam melakukan reorientasi kinerja keguruan dan kependidikan yang profesional.

Metode Penelitian

Penelitian ini bertempat di Yayasan Pondok Pesantren dan Pendidikan Uluwiyah Mojolegi dan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Awang-Awang, keduanya berada di wilayah Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto Provinsi Jawa Timur. Waktu yang diperlukan untuk penelitian sampai selesainya laporan adalah 2 (dua) bulan yaitu bulan Agustus-Oktober 2011. Sifat penelitian ini adalah kuantitatif korelatif. Penelitian ini mengambil sampel para guru dan kyai di dua pondok pesantren sedang teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*. kepada 72 guru/ustadzah (50% dari jumlah populasi yang berjumlah 144).

Instrumen pengumpulan data digunakan angket, interview, Observasi, dan dokumentasi. Sedang analisis data dipergunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik inferensial. Pengujian hipotesis menggunakan uji statistik dengan model/teknik regresi linier berganda (*linear multiple regression*), uji ini digunakan untuk melihat hubungan antara variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja guru; dalam hal ini apakah variabel *dependent* dapat dijelaskan oleh variabel bebasnya¹⁰. Selanjutnya proses analisis data dilakukan dengan bantuan aplikasi program SPSS 15.05 for Windows.

Hasil Penelitian

Kuesioner yang terdiri dari 40 pertanyaan tertutup dengan lima alternatif jawaban, disebarkan kepada 72 responden, namun setelah diisi responden maka yang kembali sebanyak 65 angket. Tujuh responden tidak mengembalikan angket dengan berbagai macam sebab dan alasan. Dari 65 angket yang kembali ternyata yang layak untuk digunakan dan dianalisis sebanyak 58 angket sedangkan 7 (tujuh) angket tidak dapat digunakan dikarenakan data isian responden tidak lengkap, misalnya responden tidak mengisi data responden secara lengkap atau jawaban responden tidak lengkap sesuai item yang diberikan.

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hal. 265.

Dari kuesioner yang layak digunakan, setelah diadakan analisis statistik, maka hasilnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Kemudian uraian berikut ini akan mendeskripsikan tanggapan responden tentang faktor-faktor kepemimpinan situasional kyai: Hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas, dan tingkat kematangan bawahan, serta pengaruhnya terhadap kinerja guru pondok pesantren.

Tabel 2: Distribusi Frekwensi Tanggapan Responden tentang Variabel Hubungan Pemimpin-Bawahan (X_1)

Item	Alternatif Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X_{11} : Penilaian Bawahan	0	0	5	8,6	10	17,2	36	62,1	7	12,1	3,78
X_{12} : Dukungan Pemimpin	0	0	5	8,6	14	24,1	34	58,6	5	8,6	3,67
X_{13} : Wibawa Pemimpin	0	0	2	3,4	15	25,9	24	41,4	17	29,3	3,97
X_{14} : Perhatian Pemimpin	0	0	8	13,8	14	24,1	25	43,1	11	19	3,67
X_{15} : Ketajaman Analisis Pemimpin	0	0	1	1,7	21	36,2	28	48,3	8	13,8	3,74
X_{16} : Kemampuan Pemimpin	0	0	2	3,4	15	25,9	36	62,1	5	8,6	3,76
X_{17} : Kesetiaan Bawahan	0	0	3	5,2	16	27,6	23	39,7	16	27,6	3,90
X_{18} : Penghargaan Bawahan	0	0	3	5,2	18	31	30	51,7	7	12,1	3,71
Rata-rata											3,78

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

Tabel 2 menjelaskan bahwa distribusi frekwensi yang menonjol dalam item penilaian bawahan (guru) terhadap pemimpin terdapat pada skala 4 (36/62,1%). Item dukungan pemimpin terhadap bawahan terdapat pada skala 4 (34/58,6%). Item kewibawaan pemimpin terdapat pada skala 4 (24/41,4%). Item perhatian pimpinan terhadap bawahan terdapat pada skala 4 (25/45,1%). Item ketajaman analisis pemimpin terdapat pada skala 4 (28/48,3%). Item kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan masalah terdapat pada skala 4 (36/62,1%). Item kesetiaan bawahan terhadap pemimpin terdapat pada skala 4 (23/39,7%). Item penghargaan bawahan terhadap pemimpin terdapat pada skala 4 (30/51,7%). Deskripsi ini diperkuat dengan hasil observasi peneliti bahwa hubungan pemimpin bawahan menunjukkan cukup baik. Hal ini terlihat dari dukungan

pemimpin terhadap bawahan yang cukup baik, pemimpin juga berwibawa sehingga timbul kesetiaan dan penghargaan bawahan.

Tabel 3: Distribusi Frekwensi Tanggapan Responden tentang Variabel Struktur Tugas (X₂)

Item	Alternatif Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X ₂₁ : Pahami Tujuan	0	0	5	8,6	14	24,1	34	58,6	5	8,6	3,67
X ₂₂ : Paham Penjabaran Tujuan	0	0	6	10,3	21	36,2	26	44,8	5	8,6	3,52
X ₂₃ : Hubungan Tugas dan Tujuan	0	0	7	12,1	15	25,9	28	48,3	8	13,8	3,64
X ₂₄ : Hubungan antar Seksi	0	0	10	17,2	16	27,6	28	48,3	4	6,9	3,45
X ₂₅ : Kebijakan dn Tujuan	0	0	2	3,4	22	37,9	30	51,7	4	6,9	3,62
X ₂₆ : Penjabaran Tugas dan Deskripsi Jabatan	0	0	10	17,2	20	34,6	25	43,1	3	5,2	3,36
X ₂₇ : Pembagian Tugas dan Struktur	0	0	8	13,8	18	31	24	41,4	8	13,8	3,55
X ₂₈ : Pemahaman Tugas	0	0	7	12,1	16	27,6	32	55,2	3	5,2	3,53
Rata-rata											3,54

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

Tabel 3 menjelaskan bahwa distribusi frekwensi yang menonjol dalam item pemahaman bawahan (guru) terhadap tujuan lembaga terdapat pada skala 4 (34/58,6%). Item pemahaman bawahan terhadap penjabaran dari tujuan lembaga terdapat pada skala 4 (26/44,8%). Item hubungan setiap tugas dalam pencapaian tujuan lembaga terdapat pada skala 4 (28/48,3%). Item hubungan antara seksi satu dengan seksi yang lain terdapat pada skala 4 (28/48,3%). Item kesesuaian kebijaksanaan pimpinan dengan tujuan lembaga terdapat pada skala 4 (30/51,7%). Item penjabaran pelaksanaan tugas di setiap seksi dengan deskripsi jabatan terdapat pada skala 4 (25/43,1%). Item kesesuaian pembagian tugas di setiap seksi dengan struktur lembaga terdapat pada skala 4 (24/41,4%). Item pemahaman bawahan terhadap tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai deskripsi jabatannya terdapat pada skala 4 (32/55,2%). Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan dari variabel struktur tugas (X₂), responden menyatakan kesetujuannya bahwa seorang pemimpin (kyai) berkewajiban memberikan petunjuk dan pengarahan kepada bawahannya

dalam melakukan tugas/pekerjaan dengan rata-rata nilai 3,54. Sikap setuju ini diperkuat oleh data dokumentasi dan hasil observasi yang diperoleh peneliti bahwa penugasan pekerjaan di pondok pesantren Kecamatan Mojosari Mojokerto telah diprosedurkan dengan cukup baik, dan hampir setiap guru mengerti dan memahaminya dengan baik pula.

Tabel 4: Distribusi Frekwensi Tanggapan Responden tentang Variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X₃)

Item	Alternatif Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X ₃₁ : Pengalaman	0	0	2	5,2	13	22,4	37	63,8	5	8,6	3,76
X ₃₂ : Pendidikan	0	0	0	0	12	20,7	35	60,3	11	19	3,98
X ₃₃ : Pengetahuan	0	0	0	0	15	25,9	35	60,3	8	13,8	3,88
X ₃₄ : Keterampilan	0	0	2	3,4	14	24,1	38	65,5	4	6,9	3,76
X ₃₅ : Arahan	0	0	5	8,6	8	13,8	35	60,3	10	17,2	3,86
X ₃₆ : Tanggung Jawab	0	0	0	0	14	24,1	40	69	4	6,9	3,83
X ₃₇ : Kehadiran	0	0	0	0	14	24,1	33	56,9	11	19	3,95
X ₃₈ : Keterikatan	0	0	1	1,7	17	29,3	31	53,4	9	15,5	3,83
X ₃₉ : Motivasi	0	0	0	0	15	25,9	36	62,1	7	12,1	3,86
X ₃₁₀ : Kemampuan	0	0	5	8,6	12	20,7	37	63,8	4	6,9	3,69
X ₃₁₁ : Percaya diri	0	0	0	0	11	19	38	65,5	9	15,5	3,97
X ₃₁₂ : Harga Diri	0	0	0	0	13	22,4	30	51,7	15	25,9	4,03
Rata-rata											3,87

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

Tabel 4 menjelaskan bahwa distribusi frekwensi yang cukup menonjol pada item pengalaman bawahan (guru) yang dapat mendukung bidang pekerjaan terdapat pada skala 4 (37/63,8%). Item pendidikan bawahan yang dapat mendukung pelaksanaan kerja terdapat pada skala 4 (35/60,3%). Item pengetahuan bawahan yang dapat mendukung pelaksanaan kerja terdapat pada skala 4 (35/60,3%). Item keterampilan yang dimiliki bawahan terdapat pada skala 4 (38/65,5%). Item arahan pemimpin terhadap bawahan terdapat pada skala 4 (35/60,3%). Item rasa tanggung jawab bawahan terhadap pekerjaan terdapat pada skala 4 (40/69%). Item kehadiran dalam pelaksanaan tugas terdapat pada skala 4 (33/56,9%). Item keterikatan terhadap pekerjaan terdapat pada skala 4 (31/53,4%). Item motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan terdapat pada skala 4 (36/62,1%). Item kemampuan dan pengetahuan teknis dalam

melaksanakan tugas terdapat pada skala 4 (37/63,8%). Item rasa percaya pada diri sendiri terdapat pada skala 4 (38/65,5%). Item rasa harga diri terhadap dirinya sendiri terdapat pada skala 4 (30/51,7%). Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan dari variabel tingkat kematangan bawahan (X3), responden menyatakan kesetujuannya bahwa seorang pemimpin (kyai) hendaknya dalam melaksanakan kepemimpinannya melihat tingkat kemampuan dan kemauan bawahannya dalam melakukan tugas/pekerjaan dengan rata-rata nilai 3,87. Kesimpulan ini diperkuat oleh hasil observasi serta data dokumentasi peneliti yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai senantiasa didasarkan pada besarnya kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaannya.

Tabel 5: Distribusi Frekwensi tentang Variabel Kinerja Guru (Y)

Item	Alternatif Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y ₁ : Tuntutan waktu	0	0	1	1,7	13	22,4	37	63,8	7	12,1	3,86
Y ₂ : Kebenaran Kerja	0	0	0	0	10	17,2	46	79,3	2	3,4	3,86
Y ₃ : Tanggap	0	0	0	0	6	10,3	46	79,3	6	10,3	4,00
Y ₄ : Tepat Waktu	0	0	0	0	3	15,5	38	65,5	11	19	4,03
Y ₅ : Penampilan	0	0	0	0	1	1,7	49	84,5	8	13,8	4,12
Y ₆ : Sikap	0	0	0	0	0	0	45	77,6	13	22,4	4,22
Y ₇ : Menguasai Materi	0	0	0	0	20	34,5	30	51,7	8	13,8	3,79
Y ₈ : Menggunakan Metode dan Alat	0	0	3	5,2	17	29,3	35	60,3	3	5,2	3,66
Y ₉ : Mengaktifkan Siswa	0	0	5	8,6	12	20,7	36	62,1	5	8,6	3,71
Y ₁₀ : Menggiatkan Remidi	0	0	5	8,6	21	36,2	30	51,7	2	3,4	3,50
Y ₁₁ : Manajemen Kelas	0	0	0	0	19	32,8	36	62,1	3	5,2	3,72
Y ₁₂ : Mengevaluasi	0	0	0	0	16	27,6	35	60,3	7	12,1	3,84
Rata-rata											3,55

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

Tabel 5 menjelaskan bahwa distribusi frekwensi yang cukup menonjol adalah item memenuhi tuntutan waktu terdapat pada skala 4 (37/63,8%). Item hasil kerja benar terdapat pada skala 4 (46/79,3%). Item tanggap dalam menghadapi kesulitan pekerjaan terdapat pada skala 4 (46/79,3%). Item hadir dan tepat waktu sesuai jadwal mengajar terdapat pada skala 4 (38/65,5%). Item penampilan rapi selama melaksanakan

pekerjaan terdapat pada skala 4 (49/84,5%). Item sopan santun terhadap tamu terdapat pada skala 4 (45/77,6%). Item penguasaan dan pemahaman materi/bahan ajar terdapat pada skala 4 (30/51,7%). Item kemampuan menggunakan metode dan media bervariasi terdapat pada skala 4 (35/60,3%). Item kemampuan/keterampilan dalam mengaktifkan siswa terdapat pada skala 4 (36/62,1%). Item kemampuan menggiatkan pengajaran ulang (remidi) terdapat pada skala 4 (30/51,7%). Item kemampuan manajemen kelas terdapat pada skala 4 (36/62,1%). Item kemampuan mengevaluasi pembelajaran terdapat pada skala 4 (35/60,3%). Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan dari variabel kinerja guru (Y), sesuai dengan harapan responden bahwa kepemimpinan (kyai) hendaknya mampu meningkatkan kinerja guru dalam melakukan tugas/pekerjaan dengan rata-rata nilai 3,55.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kinerja guru, maka dapat dianalisis dengan mengklasifikasikan dalam tabel interpretasi kinerja guru pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6: Interpretasi Kinerja Guru

No	Interval Skor	Frekwensi	Persentase	Interpretasi
1	$48 < X < 60$	17	29,3%	Sangat baik
2	$36 < X < 48$	41	70,7%	Baik
3	$24 < X < 36$	0	0%	Cukup Baik
4	$12 < X < 24$	0	0%	Jelek
5	$X < 12$	0	0%	Sangat Jelek

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

Dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa kinerja guru sebanyak 17 orang (29,3%) dalam kategori sangat baik dan 41 orang (70,7%) dalam kategori baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dalam kategori baik dan bahkan mendekati sangat baik. Kesimpulan ini diperkuat oleh hasil observasi dan dokumentasi yang diperoleh peneliti. Kinerja yang baik itu ditunjukkan oleh guru dalam bentuk, antara lain: telah memenuhi tuntutan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil kerja benar, selalu tanggap dalam menghadapi kesulitan pekerjaan yang dihadapi, hadir tepat waktu sesuai jadwal, penampilan rapi, serta sopan santun terhadap tamu. Khusus dalam pembelajaran kinerja guru dapat terlihat melalui: penguasaan materi/bahan, kemampuan menggunakan metode dan medi/alat yang bervariasi, keterampilan mengaktifkan siswa,

kemampuan menggiatkan remidi, kemampuan manajemen kelas, serta kemampuan mengevaluasi pembelajaran.

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan analisis kuantitatif dengan metode regresi linier berganda (*linear multiple regression*) dengan melakukan uji F dan uji t pada taraf signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$). Tabel berikut ini adalah hasil analisis data dengan bantuan program SPSS 12,0 for windows.

Tabel 7: Deskriptif Statistik

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	46,33	4.028	58
Hubungan Pemimpin-Bawahan	30,19	4.685	58
Struktur Tugas	28,34	5.049	58
Tingkat Kematangan Bawahan	46,40	5.619	58

Sumber: Data Primer Hasil Analisis

Pada tabel 7 deskriptif statistik memberikan informasi bahwa rata-rata (*mean*) variabel kinerja guru (dengan 58 subjek) adalah 46,33 dengan standar deviasi 4.028. Rata-rata (*mean*) variabel hubungan pemimpin-bawahan (dengan 58 subjek) adalah 30,19 dengan standar deviasi 4.685. Rata-rata (*mean*) variabel struktur tugas (dengan 58 subjek) adalah 28,34 dengan standar deviasi 5.049. Rata-rata (*mean*) variabel tingkat kematangan bawahan (dengan 58 subjek) adalah 46,40 dengan standar deviasi 5.619.

Tabel 8: Koefisien Regresi Linier Berganda Hasil Analisis

Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	Parsial R ²	t (df=95)	Sign (P)
(constant)	27,750	3,694	-	7,513	0,000
Hubungan Pemimpin-Bawahan	-0,028	0,149	-0,033	-0,191	0,849
Struktur Tugas	0,205	0,145	0,257	1,420	0,161
Tingkat Kematngan Bawahan	0,293	0,131	0,409	2,238	0,29
R ² = 0,363			F _{hitung} = 10,257		
Multiple R = 0,602			Probabilitas = 0,000		
Adjusted R = 0,328			Durbin Watson = 1,344		

Sumber: Data primer yang sudah diolah

Berdasarkan hasil analisis data dengan program SPSS pada table 8 maka dapat menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 27,750 - 0,028 X_1 + 0,205 X_2 + 0,293 X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa koefisien regresi linier berganda dari ketiga variabel bebas, satu variabel (X_1) bertanda negatif dan dua variabel bebas (X_2 dan X_3) bertanda positif, ini memiliki arti bahwa dua variabel bebas tersebut (X_2 dan X_3) memiliki hubungan searah dengan variabel terikatnya dan satu variabel bebas (X_1) tidak memiliki hubungan searah dengan variabel terikatnya. Artinya jika variabel hubungan pemimpin bawahan (X_1) ditingkatkan satu satuan maka akan berdampak pada berkurangnya kinerja guru sebesar 0,028 satuan. Kemudian apabila variabel struktur tugas (X_2) ditingkatkan satu satuan maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru sebesar 0,205 satuan. Demikian pula jika variabel tingkat kematangan bawahan (X_3) ditingkatkan satu satuan maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru sebesar 0,293 satuan. Adapun konstanta sebesar 27,750 menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3), maka nilai kinerja guru adalah 27,750.

Selanjutnya untuk dapat mengetahui apakah variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y), maka dilakukan uji serempak (uji F) dan untuk menjelaskan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, maka dilakukan uji parsial (uji t).

Untuk membuktikan hipotesis I, maka digunakan uji F dan hasil analisis program SPSS adalah sebagaimana Tabel 9 Model Summary dan Tabel 10 ANOVA berikut:

Tabel 9: Model Summary

Model	Change Statistics					
	R Square Change	F Change	Df1	Df2	Sig. F Change	Durbin Watson
1	0,363	10,257	3	54	0,000	1,344

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

Tabel 10: ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Squares	F	Sig.
1 Regression	335.693	3	111.898	10.257	.000
Residual	589.083	54	10.909		
Total	924.776	57			

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

Untuk uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Dari hasil analisis pada Tabel 4.12 dan 4.13 di atas diketahui F hitung = 10.257 sedangkan F tabel di dapat dari tabel F dengan menemukan numerator (df1) dengan rumus $k - 2$ dan denominator dengan rumus $n - k$.¹¹

Dimana : k = jumlah variabel bebas

n = jumlah kasus

Dengan rumus di atas didapatkan F tabel sebagai berikut: $df1 = k - 2 \rightarrow (3-2) = 1$. $Df2 = n - k \rightarrow (58 - 3) = 55$ $\alpha = 0,05$, maka F tabel (1, 55; 0,05) = 4,00.

Kesimpulannya bahwa $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($10.257 > 4,00$) demikian juga taraf signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas yang terdiri dari: hubungan pemimpin bawahan (X_1), struktur tugas (X_2) dan tingkat kematangan bawahan (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kerja (H_a) I yang berbunyi: "Faktor-faktor kepemimpinan situasional kyai yang meliputi hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan tingkat kematangan bawahan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto", dapat diterima atau terbukti kebenarannya, sedangkan hipotesis null (H_0) ditolak.

Besarnya kontribusi seluruh variabel (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap kinerja guru (Y) ditunjukkan oleh angka R^2 (koefisien determinasi) pada Tabel 4.11 sebesar 0,363 atau 36,3%, selebihnya 63,7% dipengaruhi oleh variabel/faktor lainnya yang belum diteliti.

Untuk membuktikan hipotesis II yang peneliti ajukan, maka digunakan uji t. Adapun hasil analisis program SPSS dapat disajikan pada Tabel berikut:

¹¹ Sudjana, *Metoda Statistika*, (Bandung: Tarsito, 1996), hal. 332.

Tabel 11: R² Parsial, t hitung, t tabel, dan Probabilitas Variabel

Variabel	Koefisien Regresi	r ² Parsial	t hitung	t tabel	Sig.	α	Pernyataan
X ₁	-0,028	-0,033	-0,191	1,67	.849	0,05	-
X ₂	0,205	0,257	1,420	1,67	.161		-
X ₃	0,293	0,409	2,238	1,67	.029		Dominan

Sumber: Data Primer yang sudah diolah

T_{tabel} dapat diperoleh sebagai berikut:

Df = n - 2 → (58-2) = 55, α = 0,05, maka t_{tabel} = 1,67

Mengamati Tabel 4.14 maka dapat di analisis sebagai berikut:

- Membandingkan t hitung dengan t tabel:
 Variabel X₁ t hitung = -0,191 t tabel = 1,67
 Variabel X₂ t hitung = 1,420 t tabel = 1,67
 Variabel X₃ t hitung = 2,238 t tabel = 1,67
 Maka variabel X₁ dan X₂ → t hitung < t tabel, sedangkan variabel X₃ t hitung > t tabel.
- Signifikansi:
 Variabel X₁ Signifikansinya = 0,849
 Variabel X₂ Signifikansinya = 0,161
 Variabel X₃ Signifikansinya = 0,029
 Maka variabel X₁ dan X₂ taraf signifikansinya lebih besar dari α = 0,05, sedangkan X₃ taraf signifikansinya lebih kecil dari α = 0,05.
- Sehingga dua variabel (X₁ dan X₂) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja guru). Sedangkan satu variabel (X₃) yaitu tingkat kematangan bawahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto.
- Membandingkan r² parsial:
 r² parsial variabel hubungan pemimpin bawahan (X₁) = -0,033
 r² parsial struktur tugas (X₂) = 0,257
 r² parsial tingkat kematangan bawahan (X₃) = 0,409

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel tingkat kematangan bawahan (X₃) adalah variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Oleh karena itu, maka dapat dijelaskan bahwa hipotesis (H_a) II yang berbunyi: "Faktor tingkat kematangan bawahan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan

Mojosari Mojokerto", terbukti kebenarannya atau dapat diterima, sedangkan hipotesis null (H_0) ditolak.

Pembahasan

Hubungan Pemimpin Bawahan

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana Tabel 11 diketahui bahwa besarnya koefisien regresi hubungan pemimpin bawahan (X_1) adalah $-0,028$. Berarti hubungan pemimpin bawahan (X_1) memiliki hubungan yang negatif dan tidak searah dengan kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Artinya jika variabel hubungan pemimpin bawahan (X_1) ditingkatkan satu satuan maka akan berdampak pada berkurangnya atau menurunnya kinerja guru sebesar $0,028$ satuan. Bila dilihat dari besarnya r^2 parsial untuk variabel X_1 sebesar $-0,033$. Artinya hubungan pemimpin bawahan (X_1) tidak mampu memberi kontribusi pada kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto bahkan menurunkan sebesar $3,3\%$. Hasil $t_{hitung} = -0,191$ dan $t_{tabel} = 1,67$, probabilitas = $0,849$ sedang $\alpha = 0,05$, maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $P > \alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan pemimpin bawahan (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Kesimpulan ini didukung oleh hasil observasi dan data dokumentasi yang diperoleh peneliti, bahwa hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yakni: a) penilaian bawahan (guru) terhadap pemimpin kurang objektif dan proporsional; b) kurangnya dukungan pemimpin terhadap bawahan; c) kewibawaan pemimpin kurang terjaga; d) pimpinan kurang memberi perhatian terhadap bawahan; e) tingkat ketajaman analisis pemimpin kurang; f) kurangnya kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan masalah; g) kurangnya kesetiaan bawahan terhadap pemimpin; serta h) minimnya penghargaan bawahan terhadap pemimpin.

Struktur Tugas

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana Tabel 3 diketahui bahwa besarnya koefisien regresi struktur tugas (X_2) adalah $0,205$. Berarti struktur tugas (X_2) memiliki hubungan yang positif dan searah dengan kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Artinya jika variabel struktur tugas (X_2) ditingkatkan satu satuan maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru sebesar $0,205$ satuan. Bila dilihat dari besarnya r^2 parsial untuk variabel X_2 sebesar $0,257$. Artinya struktur tugas (X_2) mampu memberi kontribusi pada kinerja guru pondok pesantren di

Kecamatan Mojosari Mojokerto sebesar 25,7%. Hasil $t_{hitung} = 1,420$ dan $t_{tabel} = 1,67$, probabilitas = 0,161 sedang $\alpha = 0,05$, maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $P > \alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa struktur tugas (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Kesimpulan ini didukung oleh hasil observasi dan data dokumentasi yang diperoleh peneliti, bahwa hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yakni: a) kurang giatnya pemimpin (kyai) dalam memberikan petunjuk dan pengarahan kepada bawahannya; yaitu memberitahukan kepada bawahan apa yang harus mereka lakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya; b) kurangnya tingkat pemahaman dan pengertian bawahan tentang: tujuan lembaga, penjabaran dari tujuan lembaga, hubungan setiap tugas dalam pencapaian tujuan, hubungan antara seksi, kesesuaian kebijaksanaan pemimpin dengan tujuan lembaga, penjabaran pelaksanaan tugas di setiap seksi dengan deskripsi jabatan, kesesuaian pembagian tugas di setiap seksi dengan struktur lembaga, serta tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai deskripsi jabatannya.

Tingkat Kematangan Bawahan

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana Tabel 4 diketahui bahwa besarnya koefisien regresi tingkat kematangan bawahan (X_3) adalah 0,293. Berarti tingkat kematangan bawahan (X_3) memiliki hubungan yang positif dan searah dengan kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Artinya jika variabel tingkat kematangan bawahan (X_3) ditingkatkan satu satuan maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru sebesar 0,293 satuan. Bila dilihat dari besarnya r^2 parsial untuk variabel X_3 sebesar 0,409. Artinya tingkat kematangan bawahan (X_3) mampu memberi kontribusi pada kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto sebesar 40,9% selebihnya yakni 59,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Hasil $t_{hitung} = 2,238$ dan $t_{tabel} = 1,67$, probabilitas = 0,029 sedang $\alpha = 0,05$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < \alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan bawahan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Kesimpulan ini didukung oleh hasil observasi dan data dokumentasi yang diperoleh peneliti, bahwa hal tersebut didukung oleh beberapa faktor, yakni: a) pengalaman bawahan (guru) yang dapat mendukung bidang pekerjaan, b) pendidikan bawahan yang mendukung pelaksanaan kerja; c) pengetahuan bawahan yang

mendukung pelaksanaan kerja; d) keterampilan yang dimiliki bawahan mendukung kinerja; e) arahan pemimpin terhadap bawahan yang proporsional; f) rasa tanggung jawab bawahan terhadap pekerjaannya; g) kehadiran bawahan (guru) dalam setiap pelaksanaan tugas; h) keterikatan bawahan (guru) terhadap pekerjaan yang mereka geluti; i) motivasi guru yang begitu tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan; j) kemampuan dan pengetahuan teknis dalam melaksanakan tugas; k) rasa percaya pada diri sendiri dalam kinerjanya; serta l) rasa harga diri guru yang begitu besar dan terjaga terhadap dirinya sendiri.

Kinerja Guru

Dari Tabel 9 dapat diketahui bahwa kinerja guru sebanyak 17 orang (29,3%) dalam kategori sangat baik dan 41 orang (70,7%) dalam kategori baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dalam kategori baik dan bahkan mendekati sangat baik. Kesimpulan ini diperkuat oleh hasil observasi dan dokumentasi yang diperoleh peneliti. Kinerja yang baik itu ditunjukkan oleh guru dalam bentuk, antara lain: a) telah memenuhi tuntutan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, b) hasil kerja benar, c) selalu tanggap dalam menghadapi kesulitan pekerjaan yang dihadapi, d) hadir tepat waktu sesuai jadwal, e) penampilan rapi, f) serta sopan santun terhadap tamu. Khusus dalam pembelajaran kinerja guru dapat terlihat melalui: a) penguasaan materi/bahan, b) kemampuan menggunakan metode dan media/alat yang bervariasi, c) keterampilan mengaktifkan siswa, d) kemampuan menggiatkan remidi, e) kemampuan manajemen kelas, f) serta kemampuan mengevaluasi pembelajaran.

Hasil observasi dan dokumentasi ini juga diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan bapak Nanang Bahrurrozi, S. HI., S. Pd selaku Wakasek SMK Raden Rahmat¹² yang mengatakan:

“... khusus guru di SMK Raden Rahmat ini kinerja guru kita evaluasi dalam setiap hari, artinya kami memakai ‘evaluasi proses’. Harapannya, dengan begitu para guru dan juga segenap personalia pendidikan di sini akan memiliki tanggung jawab tinggi untuk meningkatkan kinerja mereka. Bahkan tidak itu saja, setiap ada acara apapun yang berkaitan dengan proses pendidikan anak-anak, kami tidak segan-segan untuk mengadakan

¹² SMK Raden Rahmat adalah satuan pendidikan yang dinaungi Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Candisari Awang-Awang Mojosari Mojokerto yang terletak di Jl. Hasanuddin No. 73 Mojosari.

meeting yang membicarakan kegiatan terkait, walaupun kegiatan itu sudah terdapat dalam agenda semester maupun tahunan dari setiap seksi, ya, paling tidak agar kami memiliki kekompakan 'tim kinerja' dari guru dan karyawan kami".¹³

Kemudian, kinerja yang berkaitan dengan proses pembelajaran, Nanang Bahrurrozi, SHI., S. Pd juga mengatakan:

"Kami dan segenap guru di sini (SMK Raden Rahmat) juga sering mengadakan workshop yang berkaitan dengan profesionalisasi guru, antara lain: workshop penyusunan Program tahunan (Prota), Program semester (Prosem), Teknik pembuatan RPP, Teknik mengembangkan kurikulum, teknik penulisan karya ilmiah, teknik pembimbingan siswa, dan lain-lain. ... untuk kegiatan remidi, kami juga secara kompak memberikannya kepada anak-anak yang kurang mencapai standar kometensi, dan ini kami lakukan untuk semua prodi di SMK kami".¹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Manggar Istanti, S. Pd yang mengatakan:

"untuk meningkatkan kinerja di TK Al-Falah, kami senantiasa meningkatkan diri dengan berbagai cara, misalnya: kami aktif dalam kegiatan Ikatan Guru Taman Kanak-kanak (IGTK), guru-guru yang belum Sarjana sekarang sudah hampir rampung kuliah, selain itu kami juga tak jarang mengadakan studi komparasi atau melakukan Benchmarking dengan TK lain yang lebih maju di sekitar kita, selain juga otodidak dengan berbagai kemajuan pendidikan yang kekinian".¹⁵

¹³ Wawancara Peneliti pada tanggal 10 Oktober 2011 dengan Bapak Nanang Bahrurrozi, S. HI., S. Pd selaku Wakasek SMK Raden Rahmat Mojosari.

¹⁴ Wawancara Peneliti pada tanggal 10 Oktober 2011 dengan Bapak Nanang Bahrurrozi, S. HI., S. Pd selaku Wakasek SMK Raden Rahmat Mojosari.

¹⁵ Wawancara peneliti dengan Ibu Manggar Istanti, S. Pd guru di TK Al-Falah Mojosari pada tanggal 5 Oktober 2011.

Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan: 1) Secara simultan faktor-faktor gaya kepemimpinan situasional kyai yang meliputi: hubungan pemimpin bawahan (X_1), struktur tugas (X_2) dan tingkat kematangan bawahan (X_3), memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto. Hal tersebut ditunjukkan oleh $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($10.257 > 4,00$) demikian juga taraf signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kerja (H_a) I yang berbunyi: "Faktor-faktor kepemimpinan situasional kyai yang meliputi hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan tingkat kematangan bawahan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto", dapat diterima atau terbukti kebenarannya, sedangkan hipotesis null (H_0) ditolak. Besarnya kontribusi seluruh variabel (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap kinerja guru (Y) ditunjukkan oleh angka R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,363 atau 36,3%, selebihnya 63,7% dipengaruhi oleh variabel/faktor lainnya yang belum diteliti. 2) Variabel bebas yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari adalah variabel tingkat kematangan bawahan (X_3). Hal itu dijelaskan dengan nilai t hitung variabel tingkat kematangan bawahan (X_3) paling besar (2,238) dan koefisien korelasi parsial paling besar (0,409) lebih dominan daripada variabel lain (variabel X_1 $t_{hitung} = -0,191$ dan r parsial = -0,033; dan variabel X_2 $t_{hitung} = 1,420$ dan r parsial = 0,257). Sedangkan taraf signifikansi variabel X_1 (0,849) dan X_2 (0,161) lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sedangkan X_3 (0,029) taraf signifikansinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, maka dapat dijelaskan bahwa hipotesis (H_a) II yang berbunyi: "Faktor tingkat kematangan bawahan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja guru pondok pesantren di Kecamatan Mojosari Mojokerto", terbukti kebenarannya atau dapat diterima, sedangkan hipotesis null (H_0) ditolak.

Saran

Saran dari penelitian ini yaitu: 1) Melihat besarnya kontribusi seluruh variabel X (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap variabel kinerja guru (Y) yang ditunjukkan oleh angka R^2 yakni sebesar 0,363 (36,3%) selebihnya 63,7% dipengaruhi faktor lain yang belum diteliti, maka peneliti sarankan agar penelitian ini lebih ditindaklanjuti agar faktor lain sebesar 63,7% yang mempengaruhi kinerja guru dapat diketahui dengan jelas. 2) Faktor

hubungan pemimpin bawahan (X_1) untuk lebih ditingkatkan, sebab variabel ini memiliki nilai yang paling kecil (-0,191) dibandingkan dengan yang lain ($X_2 = 1,420$ dan $X_3 = 2,236$). Peningkatan ini dapat diwujudkan melalui, antar lain: a) memperbaiki penilaian bawahan (guru) terhadap pemimpin sehingga lebih objektif dan proporsional; b) meningkatkan dukungan pemimpin terhadap bawahan; c) menjaga kewibawaan pemimpin; d) pimpinan memberi perhatian yang proporsional terhadap bawahan; e) senantiasa belajar untuk meningkatkan tingkat ketajaman analisis pemimpin; f) pemimpin harus berlatih meningkatkan kualitas kemampuan dalam menyelesaikan masalah; g) bawahan hendaknya senantiasa setia dan taat terhadap pemimpin selama pemimpin itu masih dalam koridor yang benar; serta h) bawahan hendaknya lebih menghargai pemimpinnya.

Rekomendasi

Pertama, kepada guru/ustadz di lingkungan pondok pesantren agar lebih meningkatkan kinerja keguruannya agar lebih baik sehingga terwujud cita-cita pendidikan Indonesia secara realistis. *Kedua*, kepada pemimpin (kyai) agar menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam melaksanakan kepemimpinan di lembaga pendidikan pondok pesantren, terutama dalam menjalankan kepemimpinannya. Sebab gaya kepemimpinan kyai berpengaruh besar terhadap kinerja guru dan personil pendidikan lainnya. *Ketiga*, kepada praktisi pendidikan Islam guna menyusun strategi kepemimpinan secara efektif-efisien dan proporsional Islami agar mampu diimplementasikan pemimpin pendidikan guna peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan. *Keempat*, pemerintah dan kementerian terkait agar menyusun *policy* yang berkait dengan peningkatan SDM yang berkualitas (kinerja guru) melalui kepemimpinan yang berwawasan global namun tetap memperhatikan kemampuan dan kemauan orang-orang yang dipimpinnnya, dengan jalan ini maka peningkatan SDM akan lebih efektif dan efisien terwujud.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. *Metode Penelitian: Sebuah Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. 2006.
- Bittel, Lester Robert. *Encyclopedia of Professional Management*. Vol. 1, 2. by McGraw Hill Inc. 1978.
- Borroughs GER. *Design and Analysis in Educational Research*. Oxford: Alden Press. 1975.
- Buford, JA & Bedeian, A.G. *Management in Extention*. Second edition. Alabama: Albana Cooperative Extention Service Auburn University. 1988.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana. 2011.
- Cleary, Thomas. *The Book of Leadership and Strategy*. Terj. Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo. 1980.
- Davis, Keith. *Human Behavior at Work*. Fourth edition. New York: McGraw Hill Book Company. 1972.
- Gellerman, SW. *Motivasi dan Produktivitas*. Seri Manajemen. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. 1984.
- Gibson, James L. John Ivanchevich dan James Donnley, Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga. 1992.
- Handoko, T. Tani. *Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta: BPFE. 2003.
- Hasibuhan, Malayu. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bina Aksara. 2001.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. 1977.
- Koontz, Harold, Kenneth H. Blanchard. *Management*. By Mc Graw Hill Koga Kusha, LTd, For Manufacture and Export. 1980.
- Kottler, John Philips. *The Leadership Factor*. Terj. Jakarta: PT. Prenhalindo. 1997.
- Locke, Edwin A & Associates. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*. Terj. Jakarta: Mira Utama. 1997.
- Muhid, Abdul. *Analisis Statistik SPSS For Windows: Cara Praktis Melakukan Analisis Statistik*. Surabaya: Duta Aksara. 2010.
- Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005.
- _____. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005.

- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1988.
- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1982.
- Patterson.. *Leadership for Tomorrow's School*. Alexandria: ASCD. 1993
- Razik and Swanson. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Englewood Cliffs. 1995.
- Setyawan, Dharma. *Pembinaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Depdagri. 1999.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung. 1994.
- Stoner, James AF, R Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. *Management*. Jilid II. (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: PT. Prenhallindo. 1996.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendektan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali. 1995.
- Umaedi. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdikbud. 1999.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2001.