PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU STUDI KASUS DI MA IMADUDDIN KOTA PONTIANAK

TESIS

OLEH

TEDDY FADHLY SOLIKHIN
F2171221016

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
JURUSAN ILMU PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2024

PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU STUDI KASUS DI MA IMADUDDIN KOTA PONTIANAK

TESIS

Diajukan sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister
Jurusan Ilmu Pendidikan
Program Studi Administrasi Pendidikan

OLEH

TEDDY FADHLY SOLIKHIN
F2171221016

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
JURUSAN ILMU PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2024

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama	: TEDDY FADHLY SOLIKHIN
NIM	: F2171221016
Jurusan/Prodi	: Ilmu Pendidikan/ Magister Administrasi Pendidikan
Judul Penelitian	: "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Produktivitas Guru Studi Kasus di MA Imaduddin Pontianak"

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Pontianak, 1 Mei 2024
Yang Membuat pernyataan



TEDDY FADHLY SOLIKHIN
NIM. F2171221016

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU STUDI KASUS DI MA IMADUDDIN KOTA PONTIANAK

Tanggung Jawab Yuridis

TEDDY FADHLY SOLIKHIN
F2171221016

Disetujui

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Usman Radiana, M.Pd	**Dr. Luhur Wicaksono, M.Pd**
NIP.195912011986021001	**NIP.196004291987031003**

Disahkan Oleh
Dekan
FKIP Universitas Tanjungpura

Dr. H. Ahmad Yani T, M.Pd.
NIP.196604011991021001

Lulus ujian : 4 Juli 2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU STUDI KASUS DI MA IMADUDDIN KOTA PONTIANAK

Tanggung Jawab Yuridis

TEDDY FADHLY SOLIKHIN
F2171221016

Disetujui

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Usman Radiana, M.Pd	**Dr. Luhur Wicaksono, M.Pd**
NIP.195912011986021001	**NIP.196004291987031003**

Penguji I	Penguji II
Dr. Maria Ulfah, M.Si	**Dr. Halida, M.Pd**
NIP.196202261987032008	**NIP.197405222006042001**

Mengetahui,
Plt. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak

Dr. Luhur Wicaksono, M. Pd
NIP.196004291987031003

Lulus Ujian 4 Julis 2024

KATA PENGANTAR

Ucapan syukur atas kehadirat Allah SAW Tuhan Yang Maha Esa. Atas berkat rahmat dan karunia-Nya tesis ini dapat terselesaikan sebagai persyaratan melaksanakan ujian tesis yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Sekolah terhadap Produktivitas Guru Studi Kasus di MA Imaduddin Kota Pontianak" dapat saya selesaikan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah secara parsial dan simultan terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak. Pada garis besarnya tesis ini terdiri dari bab I Pendahuluan, bab II Kajian Pustaka, bab III Metode Penelitian, bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, bab V Kesimpulan dan saran, serta lampiran.

Penulis telah berusaha secara maksimal dalam menulis tesis ini. Namun, tesis ini kemungkinan masih terdapat kekurangan baik dari segi penulisan, materi maupun penyajiannya. Oleh karena itu, diharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk memperbaiki tesis ini. Akhirnya penulis berharap, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Pontianak, 1 Mei 2024

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillahirabbil'alamin segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT. Yang telah melimpahkan Rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini tidak dapat lepas dari peran dan dukungan berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Ucapan terimakasih penulis ucapkan kepada:

1. Dr. Usman Radiana, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing pertama yang memberikan ilmunya serta membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran dalam penyusunan tesis ini.
2. Dr. Luhur Wicaksono, M.Pd. selaku Plt. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan dan Dosen Pembimbing kedua yang memberikan ilmunya serta membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran dalam penyusunan tesis ini.
3. Dr. Maria Ulfah, M.Si. selaku Dosen Penguji pertama yang telah memberikan saran dan masukan untuk menyempurnakan tesis ini.
4. Dr. Halida, M.Pd. selaku Dosen Penguji kedua yang telah memberikan saran dan masukan untuk menyempurnakan tesis ini.
5. Dr. Ahmad Yani T, M. Pd. selaku Dekan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak, yang telah memberikan motivasi baik langsung maupun tidak langsung guna penyelesaian penulisan tesis ini.

6. Seluruh Dosen Program Studi S2 Administrasi Pendidikan Universitas Tanjungpura Pontianak yang telah banyak memberikan ilmunya guna menyelesaikan Pendidikan ini.
7. Seluruh teman-teman Program Studi S2 Administrasi Pendidikan Universitas Tanjungpura Pontianak beserta staf yang telah membantu dalam kelancaran kegiatan perkuliahan ini.
8. Kedua orang tua, saudara, keluarga serta calon istri saya Yaumi Emitha, S.Pd yang telah memberi motivasi, kasih sayang, do'a dan dukungan yang tak ternilai harganya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih banyak kekurangan, maka dari itu penulis sangat mengharapkan kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun. Semoga dengan terselesaikan tesis ini dapat bermanfaat bagi teman-teman yang membacanya yang ada di lingkungan Fakultas ini.

Atas segala partisipasi, kritik dan saran yang diberikan, penulis ucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT selalu memberikan kebaikan kepada Bapak dan Ibu dosen serta rekan-rekan Mahasiswa dengan limpahan Rahmat yang tidak terhingga, Amin.

Pontianak, 1 Mei 2024

Penulis

Motto

"JIKA KAMU TIDAK SANGGUP MENAHAN LELAHNYA BELAJAR, MAKA KAMU HARUS SANGGUP MENAHAN PERIHNYA KEBODOHAN" (Imam Syafi'i)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i
UCAPAN TERIMAKASIH ii
MOTTO iv
DAFTAR ISI v
DAFTAR GAMBAR vii
DAFTAR TABEL viii
DAFTAR LAMPIRAN ix
ABSTRAK x
BAB. I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 14
C. Tujuan Penelitian 14
D. Manfaat Penelitian 15
E. Ruang Lingkup Penelitian dan Definisi Operasional 15
BAB. II KAJIAN PUSTAKA 21
A. Kepemimpinan Situasional 21
1. Pengertian Model Kepemimpinan Situasional 21
2. Indikator Model Kepemimpinan Situasional 21
3. Penerapan Model Kepemimpinan Situasional 23
B. Budaya Organisasi Sekolah 27
1. Pengertian Budaya Organisasi Sekolah 27
2. Indikator Budaya Organisasi Sekolah 29
C. Produktivitas Guru 31
1. Pengertian Produktivitas guru 31
2. Kompetensi Profesional Guru 32
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Guru 34
D. Paparan Hasil Penelitian Terdahulu 38
E. Hipotesis Penelitian 43
BAB. III METODE PENELITIAN 44
A. Desain Penelitian 44
B. Populasi 45
C. Teknik Pengumpulan Data 46
D. Instrumen Penelitian 47
1. Wawancara 48
2. Angket 48
a. Uji Validitas 48
b. Uji Reliabilitas 49
3. Dokumentasi 50
E. Analisis Data 50
1. Uji Prasyarat Analisis 50
a. Uji Normalitas Data 50
b. Uji Linearitas Data 52
c. Uji Homogenitas Data 51
2. Uji Hipotesis Penelitian 55

BAB. IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 59
A. Deskripsi Data 59
1. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Situasional 59
2. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi Sekolah 62
3. Statistik Deskriptif Produktivitas Guru 64
B. Pengujian Hipotesis 67
1. Uji Prasyarat Analisis 67
a. Uji Normalitas Data 67
b. Uji Linearitas Data 68
c. Uji Homogenitas Data 70
2. Hasil Uji Statistik 71
a. Koefisien Determinasi 72
b. Uji T Parsial 73
c. Uji Korelasi *Bivariate Pearsone* 74
d. Uji F Simultan 75
C. Pembahasan 76
1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Produktivitas Guru .. 76
2. Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Produktivitas Guru . 80
3. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Sekolah terhadap produktivitas Guru 85
BAB. V KESIMPULAN DAN SARAN 89
A. Kesimpulan 89
B. Saran 90
Daftar Pustaka 92
Lampiran-lampiran 97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Teori kepemimpinan situasional Hershey & Blanchard 26

Gambar 2. Bagan pengujian hipotesis penelitian..... 44

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kegiatan peningkatan produktivitas guru MA Imaduddin Kota Pontianak 14

Tabel 2. Tenaga pendidik dan kependidikan MA Imaduddin Kota *Pontianak* .. 45

Tabel 3. Sekala alternatif jawaban 47

Tabel 4. Rata-rata angket kepemimpinan situasional 59

Tabel 5. Hasil perhitungan angket persentase kepemimpinan situasional 60

Tabel 6. Rata-rata angket budaya organisasi sekolah 62

Tabel 7. Hasil perhitungan persentase angket budaya organisasi sekolah 63

Tabel 8. Rata-rata angket produktivitas guru 64

Tabel 9. Hasil perhitungan angket persentase produktivitas guru 66

Tabel 10. *Output* spss *kolmogorov-smirnov test* 68

Tabel 11. *Output* spss *deviation from linearity* variabel x1 dengan y 69

Tabel 12. *Output* spss *deviation from linearity* variabel x2 dengan y 69

Tabel 13. *Output* spss *one way anova* 70

Tabel 14. *Output* spss variabels *entered/removed* 71

Tabel 15. *Output* spss nilai koefisien determinasi 72

Tabel 16. *Outpu* spss nilai uji t parsial 73

Tabel 17. *Output* spss korelasi *bivariate pearsone* 74

Tabel 18. *Output* spss nilai uji f simultan 75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Angket Penelitian 97

Lampiran 2. Angket kepemimpinan situasional 106

Lampiran 3. Angket budaya organisasi sekolah 10

Lampiran 4. Angket produktivitas guru..... 112

Lampiran 5. Tabulasi hasil angket..... 115

Lampiran 6. Validitas ahli 117

Lampiran 7. Hasil uji validitas instrument angket kepemimpinan situasional..... 124

Lampiran 8. Hasil uji validitas instrument angket budaya organisasi sekolah..... 125

Lampiran 9. Hasil uji validitas instrument angket produktivitas guru 126

Lampiran 10. Uji reliabilitas instrument angket 127

Lampiran 11. Surat izin riset 128

Lampiran 12. Surat tugas..... 129

Lampiran 13. Dokumentasi penelitian..... 130

Lampiran 14. Dokumentasi lembar angket..... 134

Lampiran 15. Lembar pengesahan perbaikan proposal tesis 139

Lampiran 16. Data nama tenaga pendidikan MA Imaduddin Kota Pontianak..... 140

Lampiran 17. Surat penerimaan izin penelitian..... 141

Lampiran 18. Surat keterangan telah melaksanakan penelitian..... 142

Lampiran 19. Daftar riwayat hidup 143

ABSTRAK

Teddy Fadhly Solikhin. 2024. Pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas guru studi kasus di MA Imaduddin Kota Pontianak. Tesis. Program Studi Magister Administrasi Pendidikan. Universitas Tanjungpura Pontianak. Pembimbing (1) Dr. Usman Radiana, M.Pd. (2) Dr. Luhur Wicaksono, M. Pd.

Kata Kunci : Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Sekolah, Produktivitas Guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak. Bentuk penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian yang meneliti seluruh populasi sebanyak 16 orang yang terdiri dari 7 orang guru laki-laki dan 9 orang guru perempuan dengan rentang umur antara 24 sampai 36 tahun. Metode penelitian adalah studi kasus, alat pengumpulan data menggunakan angket, analisis menggunakan uji t parsial, korelasi *bivariate pearson,* dan uji f simultan. Temuan utama adalah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak. Dibuktikan dengan nilai Sig. 0,000 lebih kecil dari pada 0,05. Variabel budaya organisasi sekolah berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak. Dibuktikan dengan nilai sig. 0,002 lebih kecil dari pada 0,05. Kesimpulan penelitian ini, kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap produktivitas guru sebesar 84,1%. Sedangkan sisanya 17,9% (100% - 84,1% = 17,9%) dipengaruhi variabel lain. Implikasi penelitian ini, kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah berpengaruh terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Produktivitas sangat berperan dalam dunia pendidikan terutama produktivitas guru yang akan berdampak terhadap kualitas akademis dan juga moral peserta didik. Apa bila produktivitas guru tinggi, maka prestasi belajar peserta didik akan meningkat. Sehingga, bisa diartikan bahwa produktivitas guru memiliki peranan dalam menciptakan suatu lulusan yang berkualitas, ditinjau dari sisi akademis, non akademis, dan moral peserta didik. Diharapkan mampu bersaing dalam era globalisasi saat ini.

Undang-undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, pasal 1, ayat 1 menyebutkan bahwa guru secara operasional memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik. Produktivitas guru dapat ditinjau dari tugas-tugas guru yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru. Jenis tugas guru sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dan Pengawai Pasal 52 meliputi merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, melaksanakan tugas tambahan.

Produktivitas guru tidak hanya berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 saja, tetapi dalam mengembangkan keterampilan dan keilmuan, saat ini guru dituntut melaksanakan penelitian, khususnya Penelitian Tindakan Kelas (PTK),

pelatihan dan *workshop*, dan pengembangan media pembelajaran. Menurut Mulyasa (dalam Sutikno, 2019) produktivitas guru merupakan wujud dari pemahaman dan penerapan tentang kompetensi guru, di antaranya kompetensi profesional. (h.114) Lebih lanjut menurut Mulyasa (dalam Sutikno, 2019) Kompetensi profesional guru meliputi:

1. Memahami Standar Nasional Pendidikan.
2. Mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, diantaranya mengembangkan silabus, menyusun RPP, melaksanakan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.
3. Menguasai materi standar, yaitu bahan pembelajaran dan bahan pendalaman.
4. Mengelola program pembelajaran, meliputi merumuskan tujuan, menjabarkan kompetensi dasar, memilih dan menggunakan metode pembelajaran, menyusun prosedur, dan melaksanakan pembelajaran.
5. Mengelola kelas.
6. Menggunakan media dan sumber pembelajaran, yang meliputi membuat dan menggunakan media pembelajaran, membuat alat-alat pembelajaran, dan mengelola dan mengembangkan laboratorium.
7. Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik.
8. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
9. Memahami penelitian dalam pembelajaran, meliputi mengembangan rancangan penelitian, melaksanakan penelitian, dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

10. Menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran.
11. Mengembangkan teori dan konsep dasar kependidikan.
12. Memahami dan melaksanakan konsep pembelajaran individual. (h.114)

Berdasarkan pendapat Mulyasa di atas, jelas bahwa seorang guru tidak hanya merencanakan dan melaksanakan pembelajaran saja, tetapi juga merancang dan melaksanakan penelitian, membuat media dan mengaplikasikannya dalam pembelajaran, serta merancang, melaksanakan dan mengaplikasikan penelitian dalam proses belajar mengajar. Mengenai tugas-tugas guru di atas, sudah barang tentu perlu ada dukungan bagi guru, agar guru tergugah untuk dapat melaksanakan tugas-tugas nya dengan semangat. Salah satu dukungan yang sangat diperlukan oleh guru adalah dukungan dari pimpinan sekolah.

Produktivitas guru akan berjalan dengan baik ketika di dukung pimpinan sekolah, pimpinan sekolah yang mempunyai peran memimpin yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *leader*, diharapkan mampu bertindak sebagai pemimpin yang dapat membimbing dan mengarahkan serta memberi solusi setiap permasalahan yang dihadapi oleh para guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Newstrom (dalam Rosmedi, 2018) *"Leadership is the process of influencing and reporting order to work enthusiastically toward achieving objective. It is the critical factor that helps an individual or a group identify it's goals and then motivates andassists in achieving the stasted goals"(*h.1). Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, kepala sekolah sebagai pimpinan dapat memberikan pengaruh kepada guru dengan memberikan

bimbingan dan arahan agar guru dapat menjalankan aktivitas nya dengan baik di sekolah.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 39 ayat (2) huruf f menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) yang ada di sekolah. Artinya kepala sekolah mempunyai peran dalam mengembangkan potensi SDM sekolah, SDM utama dari sekolah adalah guru, oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mempunyai peran untuk mengembangkan Produktivitas guru. *Dijelaskan lebih lanjut oleh Colquitt, Lapine, & Wesson (2019) mengemukakan "We then describe how leaders behave in their leadership roles, as leader stles and behaviors capture the specific actions that leaders take to influence others at work*" (h.9).

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin yang berhasil harus mempunyai pengetahuan profesional, mampu membimbing guru dalam meningkatkan kemampuan pengelolaan pembelajaran dan dapat mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah. Adapun mengenai kepemimpinan kepala sekolah ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia di sekolah. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat digunakan kepala sekolah untuk mengembangkan produktivitas guru adalah kepemimpinan situasional.

Menurut Fread Fiedler (Dalam Nastain, 2021) bahwa model kepemimpinan situasional yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda tergantung dari situasi yang sedang dihadapinya (h14). Hal ini

sesuai dengan situasi yang ada di sekolah, guru terutama sebagai komponen utama di sekolah dalam mengembangkan produktivitas nya di sekolah, akan dihadapi oleh berbagai macam situasi dan permasalahan. Akan lebih baik jika kepala sekolah sebagai pemimpin yang menggunakan kepemimpinan situasional untuk memberikan stimulus eksternal kepada guru. Sehingga kepala sekolah dapat mempengaruhi guru dalam meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Sari, Khosiah, Maryani, & Kristiana (2020) kematangan atau kedewasaan bawahan bukan sebagai stabilitas usia atau emosional, melainkan sebagai keingian untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas (h.22). Para pemimpin perlu merubah gaya kepemimpinannya untuk menyesuaikan dengan perkembangan setiap tahapan.

Mengutip pendapat di atas, bahwa pemimpin perlu merubah gaya kepemimpinan untuk menyesuaikan dengan situasi atau perkembangan keadaan bawahan. Hal ini merupakan titik temu berkenaan kepala sekolah sebagai pemimpin, tentu juga perlu menyesuaikan situasi guru dalam memimpin. Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth (dalam jurnal Aisyah & Dewi, 2015) indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah 4 gaya kepemimpinan situasional mengarahkan (*telling*), melatih (*selling*), menggalang partisipasi (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*) (h.189). Mengapa hal ini perlu di lakukan oleh kepala sekolah, dikarenakan situasi yang guru hadapi tentu berbeda-beda. Jika kepala sekolah sebagai

pemimpin tidak mampu menguasai situasi tersebut, sebagai pemimpin kepala sekolah tidak akan menemukan solusi dari permasalahan guru dalam meningkatkan produktivitasnya.

Kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan produktivitas guru, dikarenakan berbagai situasi yang dihadapi oleh guru tentu berbeda-beda. Selain itu, setiap guru berbeda-beda kemampuannya dengan demikian pemimpin yang mampu menguasai kemapuan bawahan nya yaitu guru. Dengan demikian aspek kepemimpinan dalam produktivitas guru merupakan aspek yang sangat penting, oleh karena itu tidak dapat diabaikan dalam lingkup produktivitas guru. Selain dari aspek kepemimpinan kepala sekolah, hal yang tidak kalah penting dalam produktivitas guru adalah budaya organisasi sekolah sebagai bagian dari situasi yang dihadapi oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Terbentuknya budaya organisasi sekolah yang baik, akan berujung pada komunikasi yang baik kepada atasan maupun rekan kerja. Hal ini sesuai dengan salah satu kompetensi guru, yaitu kompetensi sosial. Komunikasi guru yang baik dengan kepala sekolah, sesama guru, pegawai, murid dan pihak luar akan berdampak pada produktivitas guru itu sendiri. Menurut Annisa, dkk (2023) budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya (h.421). Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat

mendukung tujuan-tujuan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan sebuah organisas.

Menurut Robbins dan Coulter (dalam Wasiman, 2018) mengemukakan bahwa, budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip atau norma, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama yang mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Sekolah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang didalamnya dapat ditemukan budaya, perilaku khas setiap sekolah (h.26). Berdasarkan pendapat Robbins dan Coulter di atas, dapat kita ketahui bahwa unsur-unsur dari budaya organisasi adalah nilai, prinsip atau norma, tradisi, dan cara bekerja. Dalam organisasi sekolah tentu terdapat unsur-unsur budaya organisasi di dalamnya yang mejadi ciri khas dari sekolah lainnya.

Budaya organisasi sekolah mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want (dalam Tintami, Pradhanawati, & Susanto, 2012) yaitu :

1. Misi dan Strategi (*Mission and Strategy*)
2. Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen (*Effectiveness Leadership and Management*)
3. Komunikasi dan Pengambilan Keputusan (*Communications and Decision Making*)
4. Pengetahuan dan Kompetensi (*Knowledge and Competence*)
5. Intervensi Bisnis dan Organisasi (*Business and Organizational Interventions*)
6. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*)

7. Kesiapan Perubahan dan Manajemen (*Change Readiness and Management*) (h.3).

Budaya organisasi sekolah yang baik, menujukan gambaran interaksi orang- orang di dalam organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan produktivitas guru yang terhubung dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagi aspek penting bagi guru dalam melaksanakan tugas nya serta budaya organisasi sekolah yang mendukung interaksi di dalamnya.

Kepemimpinan yang efektif dengan menyesuaikan bawahan dapat mendorong produktivitas guru, hal ini sesuai dengan pendapat Wijaya, Nurmayanti dan Furkan (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas guru (h.17). Hal ini dapat dilakukan dengan cara kepala sekolah memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai setiap guru, kepala sekolah harus menumbuhkan kesadaran pada setiap guru untuk memberikan kinerja terbaik, kepala sekolah harus memberikan dukungan dan dorongan kepada guru sehingga guru dapat lebih efektif dalam bertugas.

Penjelasan di atas juga senada dengan pendapat Slamet, Toyib, Hadiwidjojo, dan Troena (2015) bahwa kepemimpinan situasional mampu meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja (h.1-2). Semakin baik situasinya, semakin tinggi pula kepuasan kerja dan hal ini dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pembagian kerja karyawan, ketekunan, dan bimbingan kerja sama tim dari direksi merupakan indikator kuat untuk mempengaruhi kepemimpinan situasional.

Budaya Organisasi sekolah mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi sekolah. Semakin kuat orientasi nilai budaya seperti pandangan terhadap kehidupan kerja, waktu, dan etika atau nilai akan berpengaruh terhadap perilakunya yang berdampak pada peningkatan produktivitas guru. Menurut Prayoga dan Yuniati (2019) bahwa budaya organisasi sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas guru (h.55-56). Dengan budaya organisasi, seluruh personil sekolah akan melaksanakan tugas-tugas keorganisasian dengan berpedoman pada nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku.

MA Imaduddin Pontianak merupakan sekolah yang baru berdiri pada tahun 2021. Sekolah tersebut merupakan sekolah baru dengan prospek yang baik. Hal ini terlihat dari pengelolaan sekolah yang baik dan di dukung dengan tenaga pendidik muda. Mulai dari kepala sekolah dan seluruh guru, merupakan tenaga pendidik muda yang tentu labih *update* mengenai teknologi dan informasi. Salain itu, para guru juga dapat lebih mudah untuk beradaptasi dan mempelajari hal baru.

Namun dimikian, tentu tenaga pendidik muda masih terdapat kekurangan, seperti minimnya pengalama dan jam terbang mengajar. Sudah barang tentu, para guru perlu waktu untuk mendapatkan pengalaman melalui proses mengajar yang baik dan di dukung oleh semanggat belajar, serta kemauan untuk tidak pernah berhenti berproses. Oleh karena itu, MA Imaduddin Pontianak merupakan sekolah yang mempunyai peluang besar

untuk menjadi sekolah yang baik, dibangun dengan sistem manajemen sekolah yang baik pula.

Berdasarkan wawancara awal penelitian yang telah dilakukan pada hari Senin, 9 Maret 2024, keterangan yang disampaikan oleh guru, kepala sekolah di MA Imaduddin Kota Pontianak selalu berkolaborasi dengan guru. Mulai dari proses perencanaan program, pelaksanaan program dan evaluasi. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk secara mandiri menjalankan program yang sudah di rencanakan. Keterangan dari para guru, kepala sekolah juga selalu menerima pendapat serta saran yang diberikan oleh guru.

Kepemimpinan kepala sekolah di MA Imaduddin Kota Pontianak selalu memberikan pengarahan dan *job description* kepada guru sebelum melaksanakan program yang sudah di rencanakan. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan ruang kepada guru untuk berlatih melalui pelatihan dan *workshop* untuk meningkatkan kemampuan guru, baik alam proses administrasi, maupun dalam proses pembelajaran. Keterangan yang di sampaikan oleh guru, kepala sekolah juga selalu melibatkan guru dalam proses perencanaan program seperti pembuatan rencana kegiatan semester dengan melakukan rapat guru di awal semester.

Kepala sekolah juga melibatkan guru dalam pelaksanaan program seperti, melibatkan guru dalam kepanitiaan kegiatan atau sebagai penanggung jawab kegiatan sekolah. Selain itu kepala sekolah selalu melaksanakan evaluasi program, dengan melibatkan seluruh guru dan staf yang biasa dilakukan di

akhir semester. Dengan demikian, para guru merasa secara aktif terlibat dalam penugasan pelaksanaan program untuk mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Para guru juga menyampaikan budaya organisasi di MA Imaduddin Kota Pontianak sudah sangat baik. Terlihat dari kedisiplinan guru pada absensi yang jarang terlambat untuk hadir di sekolah. Selain itu para guru juga menyampaikan sebagai sekolah madrasah, setiap guru wajib menerapkan nilai dan norma Islami di sekolah, mulai dari berpakaian dan mengaji setiap pagi. Keterangan yang disampikan oleh guru, setiap harinya para guru selalu berkolaborasi dan bertukar pendapat mengenai pelaksanaan pembelajaran di kelas serta metode dan strategi yang dapat diakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Para guru juga menyampaikan, setiap guru pasti menemui kesulitan dalam pelaksanaan pembelajaran dan penanganan peserta didik di kelas, oleh karena itu setiap guru selalu menerima kritik dan pendapat dari guru lainnya, untuk dapat menyelesaikan dan menghadapai permasalahan di kelas.

Selain itu, keterangan yang di sampaikan oleh guru mengenai proses pembelajaran dan administrasi guru di sekolah. Guru telah melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, hal ini disampaikan oleh guru bahwa mereka membuat perangkat pembelajaran seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem), dan media ajar sesuai dengan pembelajaran yang mereka ampuh. Selain itu, para guru juga melaksanakan pembelajaran dengan baik dan selalu menggunakan metode pembelajaran yang menarik.

Keterangan guru mengenai pengembangan diri guru seperti melaksanakan penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, para guru belum pernah melaksakan penelitian di sekolah sebagai bahan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, namun para guru mengetahui bahwa guru juga perlu melakukan riset atau penelitian tindakan kelas (PTK) untuk menyelesaikan permasalahan di kelas, dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru juga menyampaikan berbagai kegiatan peningkatan produktivitas mereka di sekolah sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 1
Kegiatan peningkatan produktivitas guru MA Imaduddin Kota Pontianak

Kegiatan	Orientasi	Waktu
Guru Berbagi	Peningkatan proses belajar mengajar	1 pekan, 1 kali.
Guru Menulis	Peningkatan kualitas dan konten pembelajaran.	1 bulan, 1 kali.
Pelatihan PMM dan *workshop*	Peningkatan kualitas administrasi dan pemahaman kurikulum.	1 pekan, 2 kali. (*online*)
One month one certificate	Pengembangan kemampuan diri dan aktualisasi diri.	1 bulan, 1 kali.

Oleh karena itu, untuk membentuk sekolah seperti MA Imaduddin Pontianak dengan sekolah yang mempunyai prospek besar, tentu diperlukan gaya kepemimpinan situasinonal oleh kepala sekolah. Untuk dapat mengoptimalkan produktivitas guru, dukungan dari kepala sekolah melalui pengawasan kepada guru-guru harus intens di lakukan, agar guru dapat bekerja lebih maksimal. Gaya kepemimpinan situasional dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk dapat menangani berbagai situasi disekolah.

Selain itu, budaya organisasi sekolah di MA Imaduddin Pontianak harus dapat tercipta dengan nilai dan norma yang baik, apalagi dengan sekolah yang baru berdiri, tentu dapat menciptakan budaya sekolah antar sesama guru lebih dini. Selain itu, guru-guru di MA Imaduddin Pontianak yang masih berusia muda, akan lebih mudah untuk mengembangkan budaya organisasi sekolah yang dapat menunjang tujuan sekolah. Akan lebih baik ketika, dukungan kepemimpinan oleh kepala sekolah dan budaya organisasi yang baik, tercipta dari seluruh warga sekolah terutama dari para guru, akan membentuk produktivitas guru yang semakin baik di sekolah. Pada akhirnya, guru yang produktif tentu di mulai dari *suport* dari kepala sekolah serta budaya saling membantu dari seluruh guru, yang akhirnya akan menciptakan guru yang mempunyai produktivitas tinggi.

Kepemimpinan kepala sekolah di MA Imaduddin Kota Pontianak dengan kepemimpinan situasinal dan budaya organisasi sekolah yang baik tentu sedini mungkin dapat di lakukan, dengan dukungan seluruh warga sekolah di MA Imaduddin Kota Pontianak. Mewujudkan sedini mungkin akan memudahkan MA Imaduddin Kota Pontianak dalam beradaptasi dengan situasi yang akan datang dan akan terus meningkatkan kualitas sekolah tersebut. Dalam hal ini peneliti tertarik ingin mengangkat judul pengaruh kepemimpinan situasinal dan budaya organisasi sekolah terhadap Produktivitas guru studi kasus di MA Imaduddin Pontianak.

B. Rumusan Masalah

1. Rumusan Umum

   Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, masalah umum dalam penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas guru studi kasus di MA Imaduddin Kota Pontianak.

2. Rumusan Khusus

   Berdasarkan pada rumusan umum di atas maka peneliti dalam penelitian ini menyimpulkan terdapat masalah khusus sebagaimana berikut :

   a. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak ?
   b. Apakah budaya organisasi sekolah berpengaruh terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak ?
   c. Apakah kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak ?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

   Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, tujuan umum dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak.

2. Tujuan Khusus

Berdasarkan pada tujuan umum di atas, maka peneliti dalam penelitian ini menyimpulkan tujuan khusus dalam penelitian ini sebagaimana berikut :

a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak.
b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak.
c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap produktivitas guru di MA Imaduddin Kota Pontianak.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik yang bersifat teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan terhapat pengembangan teori administrasi pendidikan khususnya berkaitan dengan kepemimpinan situasional, budaya orgnaisasi sekolah dan produktivitas guru.

2. Manfaat Praktis

Dengan mengetahui kepemimpinan situasional kepada sekolah, budaya orgnanisasi sekolah dan produktivitas guru dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan dan menentukan kebijakan dan

pembinaan guru dan tenaga kependidikan demikian juga bagi kepala sekolah sebagai bahan masukan tentang pentingnya peran kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin di suatu sekolah. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, bagaimana ia mengemas, mengelola, dan melaksanakan sehingga terciptanya peningkatan produktivitas guru yang diharapkan.

E. Ruang Lingkup Penelitian dan Definisi Operasional

1. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian berfungsi untuk membatasi permasalahan yang di kaji dalam penelitian. Adapun ruang lingkup pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel X^1(*Independent*) kepemimpinan situasional pada penelitian dibatasi pada kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas nya sebagai pimpinan dengan mengacu pada empat gaya kepemimpinan situasional yaitu mengarahkan, melatih, menggalang partisipasi, dan mendelegasikan.

b. Variabel budaya organisasi sekolah X^2(*Independent*) dalam penelitian ini dibatasi pada budaya kerja organisasi pada sekolah yang mengacu indikator budaya organisasi sekolah yaitu misi dan strategi, efektivitas kepemimpinan dan manajemen, komunikasi dan pengambilan keputusan, pengetahuan dan kompetensi, intervensi bisnis dan organisasi, inovasi dan pengambilan resiko, serta kesiapan dan manajemen.

c. Variabel *Y* (*Dependent*) produktivitas guru dalam penelitian ini dibatasi oleh produktivitas guru yang mengacu pada kompetensi profesional guru.

d. Pengambilan data penelitian ini dibatasi pada kepada sekolah, guru dan staf di MA Imaduddin Pontianak.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional pada variabel penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang diteliti. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana kepala sekolah meenjalankan kepemimpinan nya di sekolah, dengan menyesuaikan situasi dan kondisi guru. Adapun indikator kepemimpinan situasional adalah mengarahkan (*telling*), melatih (*selling*), menggalang partisipasi (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*). Dari keempat indikator tersebut, Adapun indikator beserta aspek nya pada kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut :

1) Mengarahkan (*telling*)
    a) Kepala sekolah memberikan instruksi tugas dengan jelas.
    b) Kepala sekolah memberikan instruksi tugas dengan spesifik.
2) Melatih (*selling*)
    a) Kepala sekolah tidak melakukan intervensi kepada guru.

b) Kepala sekolah memberikan dukungan dan motivasi kepada guru.

3) Menggalang partisipasi (*participating*)

a) Kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan saran.

b) Kepala sekolah memberikan fasilitas kepada guru untuk berinovasi.

4) Mendelegasikan (*delegating*)

a) Kepala sekolah melibatkan guru dalam setiap kegiatan di sekolah

b) Kepala sekolah memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada guru.

b. Budaya Organisasi Sekolah

Adapun budaya organisasi sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Organisasi yang di maksud adalah sekolah tempat pelaksanaan penelitian ini. Adapun indikator beserta aspek nya dari budaya organisasi sekolah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Misi dan Strategi (*Mission and Strategy*)

a) Misi untuk mengembangkan sekolah.

b) Strategi sekolah dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Norma dan Nilai yang mendominasi (*Norms dan Dominant*

Values)

a) Norma yang mendominasi di lingkungan sekolah.

b) Nilai yang mendominasi di lingkungan sekolah.

3) Komunikasi dan Manajemen (*Communications and Management*)

a) Komunikasi yang terjalin antar warga sekolah.

b) Sistem manajemen organsinasi di sekolah.

4) Aturan dan Iklim Organisasi (*Rules and Organization Climate*)

a) Aturan-aturan yang ada di sekolah

b) Sumber daya dan pemberdayaan nya di sekolah.

5) Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*)

a) Inovasi-inovasi yang dilakukan sekolah.

b) Pengelolaan resiko yang dilakukan sekolah.

c. Produktivitas guru

Adapun produktivitas guru yang dimaksud dalam penelitian ini, mengacu pada kompetensi profesional guru. Kompetensi profesional guru merupakan salah satu kompetensi yang wajib dimiliki oleh guru. Produktivitas guru dalam penelitian ini adalah keberhasilan kerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kualitas hasil pembelajaran yang diharapkan. Adapaun indikator beserta aspek nya pada kompetensi profesional guru tersebut meliputi:

1) Menguasai materi dan bahan pembelajaran.

a) Guru melakukan kajian materi pembelajaran
b) Guru mencari bahan pembelajaran dari berbagai sumber.

2) Mengelola kelas dan program pembelajaran.
   a) Guru dapat mengelola kelas dengan baik.
   b) Guru membuat program pembelajaran yang terukur dan sistematis.
3) Menggunakan media dan sumber pembelajaran.
   a) Guru menggunakan media dalam pembelajaran.
   b) Guru memanfaatkan sumber belajar yang ada dalam proses pembelajaran.
4) Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik.
   a) Guru memahami peserta didik dari segi kepribadian dan kemampuan.
   b) Guru melaksanakan pengembangan peserta didik dari segi akademik dan non akademik.
5) Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
   a) Guru mengerti cara menyelenggarakan administrasi sekolah.
   b) Guru menyelenggarakan administrasi sekolah sesuai tanggung jawab yang diberikan.
6) Memahami penelitian dalam pembelajaran.
   a) Guru dapat merancang penelitian sesuai permasalahan di kelas.

b) Guru dapat melaksanakan penelitian sesuai permasalahan di kelas.

7) Menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran.

a) Guru dapat menjadi teladan oleh peserta didik di sekolah.

b) Guru dapat memimpin baik di dalam dan di luar kelas.