

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH  
KECAMATAN CILANDAK JAKARTA SELATAN**

**TESIS**

**Disampaikan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar**

**Magister Administrasi Pendidikan**



**Oleh**

**FAIQ ALWAN FAUZAN**

**NIM. 2309037033**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**

**2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH  
KECAMATAN CILANDAK JAKARTA SELATAN**

**TESIS**

Diajukan kepada  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program magister  
Administrasi Pendidikan

**FAIQ ALWAN FAUZAN**

**NIM. 2309037033**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**

**2025**

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan pengambilan keputusan terhadap variabel terikat yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap tenaga kependidikan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang tenaga kependidikan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Tenaga kependidikan yang memiliki kualitas di dalam dirinya akan bekerja dengan baik, berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga menghadirkan keseimbangan kerja. Penting bagi kita untuk menentukan arah komitmen kita yang lebih baik agar memiliki tujuan dalam organisasi yang lebih baik.

Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*). Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dengan *Skala Model Likert*. Selanjutnya kuesioner diberikan kepada para guru yang menjadi sampel penelitian dengan sampel secara pertimbangan karakteristik atau ciri-ciri tertentu (*Purposive Sampling*) yang berjumlah 96 orang dengan rincian 31 guru laki-laki dan 65 guru perempuan sebagai sampel data penelitian di Madrasah Kecamatan Cilandak. Pengujian persyaratan dilakukan dengan menggunakan uji *Lilliefors*. Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap komitmen organisasi, dengan nilai  $t$ -hitung (4,577) >  $t$ -tabel (1,985) dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dengan nilai  $t$ -hitung (3,503) >  $t$ -tabel (1,985) dan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Selanjutnya, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan, dengan  $t$ -hitung (3,665) >  $t$ -tabel (1,985) dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan penerapan kepemimpinan situasional kepala madrasah dan pengambilan keputusan berdampak signifikan dan baik terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Pengambilan Keputusan.

## **Abstract**

This study aims to analyze the influence of situational leadership and decision-making on the dependent variable, organizational commitment. Organizational commitment relates to the attitudes of educational staff that demonstrate loyalty and how an educational staff member expresses their concern for the success and well-being of their organization. Educational staff with these qualities will perform well, interacting effectively with their work environment, and creating a work-life balance. It's crucial for us to determine the direction of our commitment to achieve better organizational goals.

The form of research used is quantitative research using a path analysis approach (Path Analysis). The data collection technique uses a questionnaire method with Scale Model Likert. Next, the questionnaire was given to the teachers who were the research sample with the sample taking into consideration certain characteristics or traits (Purposive Side) totaling 96 people with details of 31 male teachers and 65 female teachers as research data samples at the Cilandak District Madrasah. The requirements testing was carried out using the Lilliefors. Based on the results of the study, there is a positive and significant influence between situational leadership on organizational commitment, with a calculated t-value ( $4.577 > t\text{-table } (1.985)$ ) and a significance value of  $0.000 < 0.05$ . This study also revealed that decision making also has a positive influence on organizational commitment, with a calculated t-value ( $3.503 > t\text{-table } (1.985)$ ) and a significance value of  $0.001 < 0.05$ . Furthermore, this study also revealed that situational leadership has a positive influence on decision making, with a calculated t-value ( $3.665 > t\text{-table } (1.985)$ ) and a significance value of  $0.000 < 0.05$ . These findings indicate that increasing the application of situational leadership by madrasah principals and decision making has a significant and good impact on organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Commitment, Situational Leadership, Decision Making

## LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH  
KECAMATAN CILANDAK JAKARTA SELATAN**

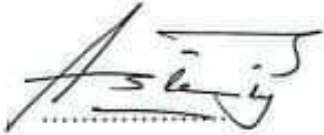
TESIS

Oleh:

FAIQ ALWAN FAUZAN

NIM. 2309037033

Disetujui untuk diseminarkan

| Nama Pembimbing                                 | Tanda Tangan                                                                         | Tanggal          |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Dr. Sigid Edy Purwanto, M.Pd.<br>Pembimbing 1   |   | 6-11-24<br>..... |
| Prof. Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd.<br>Pembimbing 2 |  | 6.11.24<br>..... |

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan

Sekolah Pascasarjana

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

  
Dr. Hj. Istaryatiningtias, M.Si.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh*

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah banyak melimpahkan nikmat kepada kita semua terutama nikmat kesehatan serta atas karunia dan ridho-Nya kami diberikan ide yang cemerlang, pikiran yang positif dan semangat yang tinggi, sehingga kami dapat menyelesaikan penyusunan dan penulisan tesis ini yang akan diajukan untuk memenuhi persyaratan menulis tesis Program Studi Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah Terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan.**

Ungkapan rasa terima kasih yang mendalam kepada segenap pihak yang telah memberikan bantuan baik moril dan materil kepada penulis dalam penyusunan tesis ini. Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. H. Gunawan Suryoputro, M. Hum, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
2. Prof. Dr. H. Ade Hikmat, M.Pd, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
3. Dr. Hj Istaryatiningtias, M.Si, selaku koordinator Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
4. Dr. Sigid Edy Purwanto, M.Pd. selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai.
5. Prof. Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd. selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan berupa komentar yang sangat konstruktif dan detail baik pada kalimat maupun konsep yang dituliskan dalam penyusunan tesis ini sehingga penulis dapat menyelesaikannya dengan baik.

6. Kepala Madrasah di Kecamatan Cilandak yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
7. Orang tua dan Kakak Tercinta yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan dengan sebaik-baiknya.
8. Rekan-Rekan Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

Atas segala kebijakan, motivasi, bimbingan, persetujuan dan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis mini tepat pada waktunya. Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu saran dan kritik yang membangun penulis harapkan untuk dijadikan acuan dalam melengkapi kekurangannya.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh*

Jakarta, 8 November 2025

Faiq Alwan Fauzan

## DAFTAR ISI

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| BAB I .....                              | 1  |
| PENDAHULUAN.....                         | 1  |
| A. Latar Belakang Penelitian .....       | 1  |
| B. Identifikasi Masalah Penelitian ..... | 5  |
| C. Pembatasan Masalah .....              | 5  |
| D. Perumusan Masalah .....               | 5  |
| E. Tujuan Peneltian.....                 | 6  |
| F. Kegunaan Penelitian.....              | 6  |
| BAB II.....                              | 8  |
| KERANGKA TEORETIK.....                   | 8  |
| A. Deskripsi Teori.....                  | 8  |
| 1. Komitmen Organisasi.....              | 8  |
| 2. Kepemimpinan Situasional.....         | 20 |
| 3. Pegambilan Keputusan .....            | 32 |
| B. Penelitian yang Relevan.....          | 44 |
| C. Kerangka Berpikir.....                | 48 |
| D. Hipotesis Penelitian.....             | 51 |
| BAB III.....                             | 52 |
| METODOLOGI PENELITIAN .....              | 52 |
| A. Tempat dann Waktu Penelitian .....    | 52 |
| B. Metode Peneltian.....                 | 53 |
| C. Populasi dan Sampel .....             | 54 |
| D. Teknik Pengumpulan Data.....          | 57 |
| E. Instrumen Pengumpulan Data .....      | 57 |
| F. Teknik Analisis Data.....             | 61 |
| G. Hipotesis Statistik.....              | 66 |
| BAB IV .....                             | 67 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....    | 67 |
| A. Deskripsi Data.....                   | 67 |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| B. Pengujian Persyaratan Analisis ..... | 72 |
| C. Pengujian Hipotesis.....             | 75 |
| D. Pembahasan.....                      | 87 |
| BAB V.....                              | 94 |
| KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN .....  | 94 |
| A. Kesimpulan .....                     | 94 |
| B. Implikasi.....                       | 94 |
| C. Saran.....                           | 95 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                    | 97 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3. 1 Rencana Penelitian.....                                                                                       | 52 |
| Tabel 3. 2 Populasi Penelitian.....                                                                                      | 54 |
| Tabel 3. 3 Sampel Penelitian.....                                                                                        | 56 |
| Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Variabel Komitmen Organisasi .....                                                                  | 58 |
| Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Variabel Kepemimpinan Situasional.....                                                              | 59 |
| Tabel 3. 6 Kisi-Kisi Variabel Pengambilan Keputusan .....                                                                | 60 |
| Tabel 4. 1 Penyajian Data Masing-Masing Variabel .....                                                                   | 67 |
| Tabel 4. 2 Uji Reliabilitas .....                                                                                        | 72 |
| Tabel 4. 3 Uji Normalitas.....                                                                                           | 73 |
| Tabel 4. 4 Tabel Regresi Linear Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)<br>terhadap Komitmen Organisasi (Y) .....         | 74 |
| Tabel 4. 5 Tabel Regresi Linear Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap<br>Komitmen Organisasi (Y) .....            | 74 |
| Tabel 4. 6 Tabel Regresi Linear Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)<br>terhadap Pengambilan Keputusan (X2) .....      | 75 |
| Tabel 4. 7 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)<br>terhadap Komitmen Organisasi (Y) .....     | 76 |
| Tabel 4. 8 Analisis Rhitung Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap<br>Komitmen Organisasi (Y) .....             | 76 |
| Tabel 4. 9 Tabel Anova Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap<br>Komitmen Organisasi (Y) .....                  | 77 |
| Tabel 4. 10 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)<br>terhadap Komitmen Organisasi (Y) .....    | 78 |
| Tabel 4. 11 Analisis Varians Regresi Variabel Pengambilan Keputusan (X2)<br>terhadap Komitmen Organisasi (Y) .....       | 80 |
| Tabel 4. 12 Analisis Rhitung Variabel pengambilan keputusan (X2) terhadap<br>komitmen organisasi (Y).....                | 80 |
| Tabel 4. 13 Tabel Anova Regresi Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap<br>Komitmen Organisasi (Y) .....            | 81 |
| Tabel 4. 14 Analisis Varians Regresi Variabel Pengambilan Keputusan (X2)<br>terhadap Komitmen Organisasi (Y) .....       | 82 |
| Tabel 4. 15 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)<br>terhadap Pengambilan Keputusan (X2) ..... | 83 |
| Tabel 4. 16 Tabel 4 Analisis Rhitung Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)<br>terhadap Pengambilan Keputusan (X2) ..... | 84 |
| Tabel 4. 17 Tabel Anova Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap<br>Pengambilan Keputusan (X2) .....              | 84 |
| Tabel 4. 18 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)<br>terhadap Pengambilan Keputusan (X2) ..... | 85 |
| Tabel 4. 19 Koefisien Jalur X1, X2, Y.....                                                                               | 86 |
| Tabel 4. 20 Konstelasi Jalur .....                                                                                       | 88 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2. 1 Komponen - Komponen Komitmen Organisasi.....              | 10 |
| Gambar 2. 2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan Situasional .....             | 23 |
| Gambar 2. 3 Kerangka Berpikir Penelitian .....                        | 50 |
| Gambar 3. 1 Konstelasi Variabel Penelitian .....                      | 53 |
| Gambar 4. 1 Histogram Variabel Komitmen Organisasi .....              | 68 |
| Gambar 4. 2 Histogram Dimensi Komitmen Organisasi .....               | 69 |
| Gambar 4. 3 Histogram Variabel Kepemimpinan Situasional .....         | 69 |
| Gambar 4. 4 Histogram Dimensi Variabel Kepemimpinan Situasional ..... | 70 |
| Gambar 4. 5 Histogram Variabel Pengambilan Keputusan .....            | 71 |
| Gambar 4. 6 Histogram Dimensi Pengambilan Keputusan .....             | 71 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Instrumen Penelitian .....                                | 102 |
| Lampiran 2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....                 | 111 |
| Lampiran 3 Tabulasi Data Komitmen Organisasi.....                    | 115 |
| Lampiran 4 Tabulasi Data Kepemimpinan Situasional .....              | 116 |
| Lampiran 5 Tabulasi Data Pengambilan Keputusan.....                  | 117 |
| Lampiran 6 Hasil Uji Persyaratan Data .....                          | 118 |
| Lampiran 7 Regresi Linear Berganda .....                             | 121 |
| Lampiran 8 Hasil Pengujian Hipotesis.....                            | 122 |
| Lampiran 9 Surat Telah Uji Coba Instrumen dari SD Islam Ruhama ..... | 123 |
| Lampiran 10 Surat Izin Penelitian.....                               | 124 |
| Lampiran 11 Surat Telah Meneliti dari MI Nurul Huda .....            | 125 |
| Lampiran 12 Surat Telah Meneliti dari MI Hidayatut Tholibin .....    | 126 |
| Lampiran 13 Surat Telah Meneliti dari MI Al Hurriyah.....            | 127 |
| Lampiran 14 Surat Telah Meneliti dari MI Raudlatul Ilmiyah.....      | 128 |
| Lampiran 15 Surat Telah Meneliti dari MI Unwanul Huda.....           | 129 |
| Lampiran 16 Surat Telah Meneliti dari MI Al Anwar .....              | 130 |
| Lampiran 17 Surat Telah Meneliti dari MI Hanani Ulfa .....           | 131 |
| Lampiran 18 Surat Telah Meneliti dari MI Al Hidayah .....            | 132 |
| Lampiran 19 Surat Telah Meneliti dari MI Darussalam .....            | 133 |
| Lampiran 20 Surat Telah Meneliti dari MI Miftahul Umam .....         | 134 |
| Lampiran 21 Surat Telah Meneliti dari MI Al Husna.....               | 135 |
| Lampiran 22 Surat Telah Meneliti dari MI Al Ihsan .....              | 136 |
| Lampiran 23 Pernyataan Bebas Plagiasi .....                          | 137 |
| Lampiran 24 Daftar Riwayat Hidup.....                                | 138 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Peran utama pendidikan adalah melakukan perbaikan dan kemajuan untuk menjadikan sumber daya manusia agar lebih baik dari sebelumnya. Sumber daya manusia dijadikan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia harus dikelola secara profesional untuk menjaga keseimbangan organisasi. Sumber daya manusia dalam menjalankan pekerjaan pada suatu instansi atau organisasi mempunyai masalah yang sangat mendasar dimana sumber daya manusia yang satu dengan yang lain tidak akan sama tingkat komitmen yang dimiliki. Sumber daya manusia yang memiliki komitmen organisasi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat sumber daya manusia tersebut memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Tujuan pendidikan yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagaimana yang terdapat dalam Undang- Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu tentang dasar, fungsi maupun tujuan pendidikan. Fungsi pendidikan diharapkan dapat mengubah masyarakat menjadi lebih baik agar tercipta negara yang maju dan bangsa yang beradab. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan agama dan keagamaan itu merupakan Pendidikan dilaksanakan melalui mata pelajaran atau kuliah pada semua jenjang Pendidikan yang bertujuan untuk memberikan penegetahuan serta membentuk sikap, kepribadian manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, juga keterampilan dan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang dapat menjalankan dan mengamalkan ajaran agamanya. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah adalah kegiatan pelaksanaan komponen sistem pendidikan pada Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Madrasah Aliyah Kejuruan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Untuk mewujudkan tujuan dari sebuah organisasi, organisasi membutuhkan sumber daya manusia (guru) yang berkomitmen dalam bekerja. Aspek komitmen seharusnya mendapat perhatian yang lebih dalam proses pengembangan pegawai (guru). Adanya komitmen guru terhadap instansi kerja membuat guru yang berkualitas di sekolah akan mampu bertahan meskipun ada kesempatan untuk keluar dari lingkungan kerja. Tenaga kependidikan yang memiliki kualitas di dalam dirinya akan bekerja dengan baik, berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga menghadirkan keseimbangan kerja. Penting bagi kita untuk menentukan arah komitmen kita yang lebih baik agar memiliki tujuan dalam organisasi yang lebih baik. Dalam konteks ini Rasulullah SAW bersabda yang artinya:

"Barang siapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin, dialah tergolong orang yang beruntung, (dan) barang siapa yang hari ini sama dengan hari kemarin dialah tergolong orang yang merugi dan bahkan, barang siapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin dialah tergolong orang yang celaka." (HR Al Hakim).

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap tenaga kependidikan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang tenaga kependidikan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Menurut (Colquitt et al., 2009) bahwa kepemimpinan dan pengambilan keputusan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh bagi tenaga kependidikan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki oleh perusahaan (sekolah). Kepemimpinan kepala sekolah yang diharapkan dalam memimpin sekolah adalah dapat meningkatkan komitmen organisasi dan dapat menjadi solusi bagi bawahan dalam menghadapi masalah pribadi atau pekerjaan. Dengan menguasai teori-teori kepemimpinan, seorang pemimpin akan dapat menentukan kepemimpinannya secara tepat sesuai tuntutan situasi dan kondisi dari bawahan serta lingkungan disekitarnya. Hasil penelitian (Hartati et al., 2020) menyebutkan bahwa variabel kepemimpinan situasional berubah maka akan menyebabkan perubahan komitmen bagi tenaga kependidikan. Berdasarkan hal tersebut, seorang pemimpin yang ingin

meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan dalam konsep islam memegang peran yang sangat penting dalam kehidupan manusia sehari-hari. Allah SWT berfirman dalam QS. Al Baqarah ayat 30:

“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Ayat ini menjelaskan bahwa pemimpin adalah pemegang mandat Allah SWT untuk mengemban amanah dan kepemimpinan di muka bumi. Ini sejalan dengan fungsi dan peran manusia di muka bumi sebagai pemimpin yang diberi tugas untuk senantiasa mengambi dan beribadah kepada-Nya.

Peran dan fungsi pimpinan dalam mendukung pengambilan keputusan yang terbaik bagi organisasi dan berbagai stakeholders lainnya menjadi penting. Seorang pemimpin diajarkan untuk melihat suatu keputusan tidak dalam konteks jangka pendek namun keputusan yang diambil memiliki dampak jangka panjang. Karena itu seorang pemimpin yang baik adalah yang memiliki visi dan misi yang jelas. Di mana dengan keputusan yang dibuat tersebut ia mampu mendorong pembentukan kinerja yang dicita-citakan, termasuk tentunya dengan mengarahkan para tenaga kependidikan agar bekerja dalam mewujudkan cita-cita tersebut.

Ada yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan pada saat ia berkeinginan memutuskan dan melaksanakan keputusan yang dibuatnya. Termasuk salah satunya berusaha memperkecil risiko yang mungkin bisa timbul dari keputusan tersebut. Seorang pimpinan adalah mereka yang ahli dalam mendiagnosa berbagai masalah yang dihadapinya. Jika pimpinan tersebut belum mampu mendiagnosa apa yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya, artinya kapabilitas kepemimpinannya masih diragukan. Solusi yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan masalah di atas adalah membangun semangat dan komitmen di kalangan guru. Karena dengan memiliki guru yang memiliki komitmen yang

tinggi memungkinkan pimpinan untuk menggerakkan sekolah mencapai tujuan visi dan misi yang diharapkan.

Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan memiliki 13 Madrasah yang tersebar di 5 Kelurahan yaitu Kelurahan Cipete Selatan, Kelurahan Gandaria Selatan, Kelurahan Cilandak Barat, Kelurahan Lebak Bulus, dan Kelurahan Pondok Labu. Fakta yang ditampilkan di lapangan secara tidak langsung menjelaskan bahwa komitmen tenaga pendidik terhadap kewajiban dirinya di lingkup sekolah yang masih kurang, yang mana hal tersebut akan berdampak menjadi terhambatnya visi serta misi dari pihak sekolah. Rendahnya komitmen yang dimiliki oleh guru pada saat menyelesaikan berbagai kewajibannya menjelaskan bahwa mereka mempunyai komitmen yang relatif rendah pada organisasinya. Melalui pengamatan awal serta kegiatan interview bersama beberapa pihak kepala madrasah beserta guru diketahui adanya beberapa faktor komitmen organisasi yang meliputi gaji, kenyamanan bekerja, sistem manajemen, serta lingkungan kerja. Tenaga kependidikan merasa kurang terikat secara emosional dengan sekolah, sehingga kurang bersemangat dalam mencapai visi misi sekolah. Kurangnya rasa tanggung jawab, dedikasi terhadap sekolah dan semangat kerja yang rendah serta kurangnya inisiatif untuk berkontribusi.

Tenaga kependidikan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari masih diperlukan adanya sosok pemimpin yang mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada para bawahan agar para guru mempunyai pekerjaan yang lebih baik. Masih ada pimpinan yang cenderung kurang mampu menerapkan sistem pengambilan keputusan yang baik. Hal ini dapat dilihat dari kurang baiknya perencanaan program atau kegiatan yang dibuatnya, sehingga pelaksanaan tersebut menjadi kurang efektif. Pendidik wajib berkomitmen baik untuk menjalankan kewajiban serta ikut serta melibatkan dirinya dalam upaya mengembangkan berbagai program sekolah secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan masih rendahnya komitmen organisasi. Dengan demikian, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: ***“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan***

***Keputusan Kepala Madrasah Terhadap Komitmen Organisasi Di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan.”***

**B. Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, beberapa masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Komitmen tenaga kependidikan terhadap kewajiban dirinya di lingkup sekolah yang masih kurang
2. Tenaga kependidikan merasa kurang terikat secara emosional dengan sekolah, sehingga kurang bersemangat dalam mencapai visi misi sekolah.
3. Kurangnya rasa tanggung jawab, dedikasi terhadap sekolah dan semangat kerja yang rendah serta kurangnya inisiatif untuk berkontribusi.
4. Kepemimpinan kepala madrasah sangat diperlukan untuk mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada para bawahan agar para guru mempunyai pekerjaan yang lebih baik
5. Proses pengambilan keputusan kepala madrasah biasanya dilakukan kurang efektif karena harus dilakukan atas persetujuan terlebih dahulu pimpinan yang lebih tinggi (KKMI) sehingga proses pengambilan keputusan berjalan lambat.

**C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka agar penelitian ini terfokus, pembahasan penelitian hanya pada variable berikut:

1. Komitmen Organisasi (Y) sebagai variabel terikat
2. Kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas
3. Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas

**D. Perumusan Masalah**

Permasalahan yang dibuat penulis sebagai rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap komitmen organisasi di Madrasah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan?
2. Apakah terdapat pengaruh pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi di Madrasah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap pengambilan keputusan di Madrasah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini, untuk menganalisis pengaruh variable bebas, yaitu pengaruh kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dan pengambilan keputusan ( $X_2$ ) terhadap variable terikat yaitu komitmen organisasi (Y). Adapun secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap komitmen organisasi di Madrasah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan
2. Menguji apakah terdapat pengaruh pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi di Madrasah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan
3. Menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap pengambilan keputusan di Madrasah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian dengan memperhatikan isi latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Kegunaan Penelitian secara Teoritis**

- a) Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan ilmu manajemen atau administrasi, sehingga penulis dapat menguji kebenaran dari suatu teori yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan situasional, pengambilan keputusan dan komitmen organisasi.
- b) Digunakan sebagai referensi oleh mahasiswa pascasarjana yang sedang menyusun tesis, sehingga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi

pengembangan dan peningkatan profesi dan karier mahasiswa tersebut di masa yang akan datang.

- c) Menambah wawasan dalam Ilmu Administrasi Pendidikan yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional, pengambilan keputusan, dan komitmen organisasi.

## **2. Kegunaan Penelitian secara Praktis**

- a) Bagi guru: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai umpan balik (*feed back*), bahwa untuk meningkatkan kinerja guru yang baik.
- b) Bagi Kepala Madrasah: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam mengambil keputusan yang tepat, artinya kepala sekolah dapat mempertimbangkan dari mengambil langkah-langkah yang ditempuh dari hasil penelitian tersebut untuk melaksanakannya.
- c) Bagi Kantor Dinas Terkait: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan peraturan atau kebijakan dalam pengembangan organisasi yang lebih baik
- d) Bagi Mahasiswa: Hasil penelitian ini dapat meningkatkan karir dan prestasi di masa depan.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORETIK**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Komitmen Organisasi**

###### **a) Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (J. P. Meyer & Allen, 1997a). Bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut (Durkin, 1999).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (S. P. Robbins & Judge, 2007). Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan (guru) terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan (guru) tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan (guru) terhadap organisasinya yaitu sekolah.

Komitmen organisasi guru secara sederhana dapat digambarkan sebagai keputusan sukarela guru untuk menjadi bagian yang terintegrasi dari sebuah lembaga pendidikan tertentu dan terlibat secara aktif dalam membawa cahaya bagi generasi muda bangsa (Wullur & Werang, 2020). Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk keterikatan psikologis antara individu dengan organisasinya yang menyebabkan individu tersebut merasa enggan untuk meninggalkan organisasinya (Mailool et al., 2020).

#### b) Teori Komitmen Organisasi

(J. Meyer & Allen, 1984) menganggap komitmen organisasional sebagai konsep yang multidimensional. Pada awalnya mereka melihat komitmen organisasi sebagai dua dimensi yaitu: *Affective commitment* berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi; dan *Continuance commitment*, mengarah kepada perhitungan untung dan rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginan untuk tetap mempertahankan atau meningkatkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena karyawan membutuhkannya.

Penelitian lebih lanjut, (J. P. Meyer & Allen, 1990) menambahkan dimensi ketiga, yaitu komitmen *normative* (normatif). (J. P. Meyer & Allen, 1990) mendefinisikan komitmen normatif sebagai suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

Jadi berdasarkan pendekatan multidimensional dari (J. P. Meyer & Allen, 1997a) ada tiga komponen komitmen organisasi, sehingga pegawai memilih menetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya.

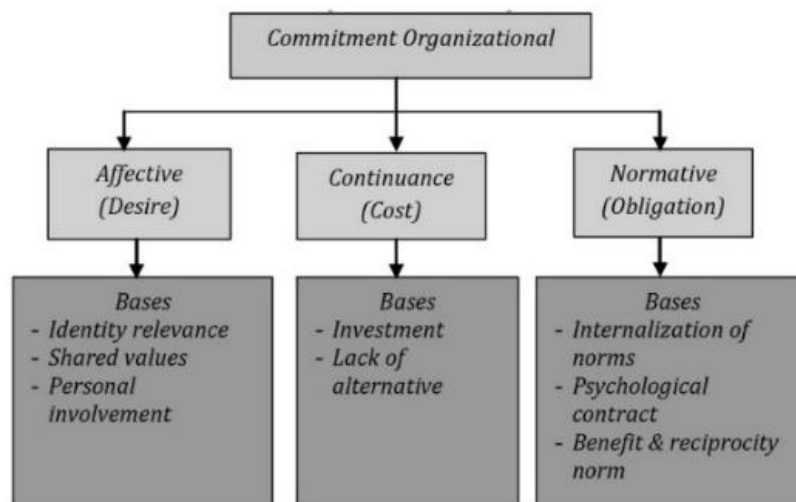
#### c) Dimensi Komitmen Organisasi

Tiga dimensi komitmen organisasi oleh (J. P. Meyer & Allen, 1997a) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang

berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut yang ada ada gambar di bawah ini yaitu:

*Gambar 2. 1 Komponen - Komponen Komitmen Organisasi*



Sumber : Organizational Commitment (J. P. Meyer & Allen, 1997a)

#### 1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal

tersebut. Dengan kata lain, keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasan cinta pada organisasi. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades et al., 2001).

2) Komitmen kontinuans (*continuance commitment*)

Komitmen kontinyu berkaitan dengan an awareness of the costs associated with leaving the organization. Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Salah satu cara untuk memahami perbedaan antara ketiga jenis komitmen adalah bertanya pada diri sendiri mengenai apa yang akan anda rasakan jika anda meninggalkan organisasi sekolah. Karyawan dalam hal ini guru yang merasakan komitmen afektif dengan organisasi, akan menerima tujuan dan nilai-nilai yang organisasi sekolah itu sendiri, dan

bersedia untuk mengerahkan usaha ekstra atas nama organisasi sekolah tersebut. Komitmen Keberlanjutan (Berbasis Biaya), komitmen kontinyu terjadi ketika ada keuntungan yang terkait dengan tinggal dan biaya yang terkait jika meninggalkan, dengan komitmen keberlanjutan tinggi sehingga sulit untuk mengubah organisasi karena denda yang terkait jika pindah. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen kontinyu adalah jumlah total investasi (dari segi waktu, tenaga, energi,) Guru telah dibuat dalam menguasai peran pekerjaan mereka atau memenuhi tugas organisasi mereka. Komitmen Normatif (Berbasis Kewajiban) komitmen normatif ada ketika ada rasa yang tinggal. Artinya bahwa orang harus tinggal dengan pimpinan mereka saat ini mungkin akibat dari filosofi kerja pribadi. Mereka dapat ditentukan oleh pengalaman awal dalam organisasi sekolah, jika guru disosialisasikan untuk mempercayai bahwa loyalitas jangka panjang adalah norma.

d) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan mampu mendorong komitmen organisasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi dapat terus ditingkatkan secara optimal. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya ilmu pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif itu dapat dipelajari.

Kepala sekolah harus memiliki keahlian dalam memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang kepala sekolah juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Kepala sekolah yang baik dapat menciptakan lingkungan yang dibutuhkan dalam memotivasi untuk terus menerus berusaha mewujudkan tujuan.

Kepala sekolah yang efektif merupakan pimpinan yang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepala sekolah yang tidak disenangi.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berbagai perbedaan dalam ungkapan definisi kepemimpinan sebenarnya terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang kepala sekolah merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tentu harus mampu dalam memberikan pengaruh terhadap bawahannya dengan melakukan berbagai cara yaitu seperti menggunakan wewenang atau kekuasaan yang dimiliki, sebagai contoh perilaku, menentukan sasaran, memberikan imbalan dan sanksi, mengembangkan struktur organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Mencermati kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin di dalam organisasi, kekuasaan dapat mengarahkan perilaku dan interaksi manusia di dalam organisasi demi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut (Raman, 2015) bahwa unsur kerja sama tenaga pendidik dan kependidikan dalam satuan Pendidikan (sekolah), sangat eratnya dipengaruhi oleh kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah). Kepemimpinan Pendidikan (kepala sekolah) mempunyai kemampuan memberikan dorongan dalam mengajak tenaga pendidik dan kependidikan untuk melaksanakan tugas yang diberikan, melayani peserta didik dengan memegang rambu-rambu olah hati, olah pikir dan olah rasa (inti sebuah revolusi mental)".

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi kependidikan diharapkan melaksanakan fungsinya secara benar yaitu kepala sekolah

sebagai manajer, kepala sebagai pemimpin, dan kepala sekolah sebagai pendidik, dan kepala sekolah sebagai staf. Penampilan kerja seorang kepala sekolah yang baik dapat dicontoh oleh para guru, dan pegawai, serta peserta didik. Sejalan dengan itu kepala sekolah adalah seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin di satuan pendidikan. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggungjawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Buku Standar Kompetensi Kepala Sekolah menegaskan bahwa Kepala Sekolah yang kompeten secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, performance, dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.

Selanjutnya, MacGilchrist dalam (Usman, 2012) mengembangkan sembilan kecerdasan pemimpin yang dibutuhkan sekolah untuk memimpin guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Maka kesembilan kecerdasan kepemimpinan pendidikan tersebut adalah:

- 1) Kecerdasan etika: adil, hormat kepada orang lain, menjunjung tinggi kebenaran, dan bertanggung jawab.
- 2) Kecerdasan spiritual: mencari makna hidup, berakhlak mulai (iman dan takwa).
- 3) Kecerdasan kontekstual: memahami lingkungan lokal, regional, nasional dan global.
- 4) Kecerdasan operasional: berpikir strategis, mengembangkan perencanaan, mengatur manajemen, dan mendistribusikan kepemimpinan.
- 5) Kecerdasan emosional: mengenal diri sendiri, mengenal diri orang lain, mampu mengendalikan emosi, dan mengembangkan kepribadian.
- 6) Kecerdasan kolegiat: komitmen terhadap tujuan bersama, mengetahui kreasi, pembelajarn multilevel, dan membangun kepercayaan.
- 7) Kecerdasan reflektif: menyediakan waktu untuk refleksi, evaluasi diri, mempelajari secara mendalam, dan menerima umpan balik untuk perbaikan.

- 8) Kecerdasan pedagogik: mengembangkan visi baru dan tujuan pembelajaran, meningkatkan kompetensi mengajar, sikap keterbukaan di kelas, dan bersikap mendidik.
- 9) Kecerdasan sistematik: memberi contoh model mental, berpikir sistem, mengorganisasi diri sendiri, dan mengefektifkan jaringan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan (Kepala Sekolah sebagai implementasi) adalah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan dalam pelaksanaan tugas, mempengaruhi dan menggerakkan semua sumber daya organisasi sekolah yang ada untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dengan baik.

Komitmen organisasi adalah sebagai sifat hubungan dengan organisasi di mana dalam komitmen organisasi seseorang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi jika memperlihatkan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kepercayaan terhadap penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Usaha untuk membangun sebuah komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi kemungkinan tetap bertahan di dalam organisasi tersebut dibandingkan dengan guru yang memiliki komitmen organisasi rendah. Ia akan tidak memiliki pendirian dan sikap yang kuat serta tidak dapat menunjukkan sikap yang loyal terhadap organisasinya tersebut.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi seseorang dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi itu melalui mekanisme individual adalah yaitu faktor mekanisme organisasi yang meliputi faktor budaya organisasi dan motivasi kerja, kepuasan kerja, struktur organisasi, faktor mekanisme kelompok meliputi faktor gaya dan perilaku kepemimpinan,

kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim dan karakteristik tim, dan faktor karakteristik individual yang terdiri dari nilai budaya dan personalitas, kemampuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen seseorang dapat tumbuh apabila saat ia merasa bahwa organisasi di mana ia bekerja telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan atas pekerjaan yang telah mereka laksanakan. Perhatian-perhatian yang diberikan organisasinya antara lain berupa gaji yang memadai, promosi jabatan yang sesuai dengan prestasi kerja, reward (hadiah) dan bentuk-bentuk perhatian lainnya. Harapan-harapan kerja inilah yang dapat disebut sebagai motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

#### e) Antecedent Komitmen Organisasi

Memiliki komitmen dalam organisasi merupakan strategi yang baik dalam pencapaian tujuan, oleh karena komitmen organisasi disebabkan oleh beberapa faktor menurut (J. P. Meyer & Allen, 1997). Masing-masing dimensi dari komitmen organisasi memiliki faktor-faktor yang berpengaruh. Berikut ini uraian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif.

##### 1) Faktor yang menyebabkan komitmen afektif (affective commitment)

Beberapa faktor yang menyebabkan komitmen afektif, antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja. Pertama, karakteristik organisasi yang mempengaruhi komitmen afektif adalah cara pengambilan kebijakan perusahaan. Kedua, karakteristik pribadi yang mempengaruhi komitmen afektif, antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variabel seperti kepribadian, dan nilai yang dianut.

Apabila seorang guru dalam sebuah organisasi sekolah, dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi sekolah tersebut yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki guru, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari guru untuk

memenuhi kewajibannya kepada sekolah, dan tidak akan pernah meninggalkan sekolah, karena guru telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap sekolah tersebut.

- 2) Faktor yang menyebabkan komitmen kontinyu (continuance commitment)

Menurut (J. P. Meyer & Allen, 1997) faktor yang menyebabkan komitmen kontinyu adalah investasi yang diberikan pada sekolah dan alternatif pekerjaan lain. Komitmen kontinyu (continuance commitment) berkorelasi negatif dengan jumlah alternatif pekerjaan lain serta menariknya pekerjaan lain tersebut. Investasi maupun alternatif pekerjaan ini tidak akan berdampak apapun terhadap komitmen rasional apabila guru tidak menyadari dan tidak mengetahui akibatnya.

- 3) Faktor-faktor yang menyebabkan komitmen normatif

Faktor-faktor yang menyebabkan komitmen normative antara lain proses sosialisasi dan investasi yang diberikan sekolah pada gurunya. Proses sosialisasi terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja.

- f) Membentuk Komitmen Organisasi

Komitmen dimulai dari bagaimana guru dapat mengenali sekolahnya itu sendiri. Maknanya adalah ketika guru mengenal organisasi mereka, maka secara perlahan akan tumbuh kecintaan mereka pada suatu organisasi. secara perlahan pula maka akan memunculkan komitmen dalam diri guru tersebut terhadap organisasi. Dengan berjalannya waktu komitmen tersebut akan menjadi semakin kokoh tertanam pada diri guru. Dengan catatan jika pengalaman positif dan

konstruktif berkenaan dengan sistem organisasi berjalan searah. Sebaliknya apabila sistem tidak sejalan dengan pengokohan komitmen organisasi, maka secara perlahan pula akan mengikis kekokohan komitmen yang sudah terbangun tersebut.

Komitmen merupakan suatu hal yang mudah rusak, maka ada kecenderungan untuk mencari partner yang benar-benar dapat dipercaya dalam membina suatu hubungan (Hrebeniak, 1974). Implementasinya menciptakan komitmen dalam sekolah dan memberikan kontribusi dalam membina interaksi yang berkesinambungan dan mengurangi kemungkinan menghentikan hubungan dengan pihak yang terlibat.

Menurut (O'reilly & Chatman, 1986) memandang komitmen sebagai dasar dari suatu kelekatan psikologis yang dimiliki seorang individu pada organisasinya. Akan tetapi tidak jarang sekolah maupun guru belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Seringkali perusahaan menuntut adanya komitmen pada guru, yang mengarah pada tuduhan ketika terlihat kinerja seseorang menurun, sekolah menganggap guru tersebut berkomitmen rendah. Permasalahan yang muncul pada sekolah yang guru mempunyai komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada sekolah seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan, tidak mengindahkan peraturan, absensi maupun *turnover* karyawan. Sebaliknya adanya komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di sekolah.

Rendahnya komitmen pada guru ini dapat menyebabkan guru untuk *turnover* atau pindah kerja, malas-malasan dalam bekerja, sebaliknya komitmen yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi yang positif dalam bekerja. Tinggi atau rendahnya komitmen guru terhadap organisasi atau sekolah dapat mempengaruhi keputusan guru untuk tetap bergabung atau memilih tempat kerja lain yang dianggap lebih menjanjikan.

Menurut (Armstrong, 1999), ada tiga (3) pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu meliputi: *a sense of belonging to the organization; a sense of excitement in the job*; dan pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

1) A sense of belonging to the organization

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan: a) mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi; b) merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; c) merasa nyaman dengan organisasi tersebut; d) merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan); nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2) Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (a sense of excitement in the job) Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: a) mengenali faktor faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (job design); b) kualitas kepemimpinan; c) kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal

3) Pentingnya rasa memiliki (ownership) Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktik kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Jika pegawai merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika pegawai merasa ide-idenya didengar dan jika pegawai merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka pegawai akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan

yang dilakukan. Hal ini dikarenakan pegawai merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

Dari beberapa pendapat tentang komitmen organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap loyalitas guru terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

## **2. Kepemimpinan Situasional**

### **a) Pengertian Kepemimpinan Situasional**

Dalam istilah tata Bahasa Indonesia kata kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntunan atau bimbingan, sedangkan pemimpin berarti orang yang melakukan bimbingan atau arahan kepada orang lain. Kepemimpinan berarti segala sesuatu yang merupakan bentuk arahan, bimbingan, atau tuntunan tindakan yang dilakukan oleh pemimpin. Kepemimpinan situasional adalah terkait dengan tingkat perkembangan pengikut. Tingkat perkembangan adalah tingkatan di mana pengikut memiliki kompetensi dan komitmen yang penting untuk mencapai tugas atau aktivitas tertentu (Blanchard et al., 1985). Dengan kata lain, hal itu mengindikasikan apakah seseorang menguasai keterampilan untuk melakukan tugas tertentu dan apakah orang itu telah mengembangkan sikap yang positif terkait dengan tugas (Blanchard et al., 1993). Rasulullah dikenal karena fleksibilitasnya dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Beliau tidak hanya mengandalkan satu gaya, melainkan mampu menyesuaikan gaya yang paling tepat untuk situasi tertentu. Saat terjadi perselisihan terkait penempatan Hajar Aswad di Ka'bah, Nabi Muhammad menunjukkan kebijaksanaan dengan menawarkan solusi yang adil dan damai. Beliau membentangkan kain, meletakkan Hajar Aswad di tengahnya, lalu meminta setiap pemimpin suku untuk mengangkat kain tersebut bersama-sama, sehingga semua pihak terlibat dalam proses penempatan Hajar Aswad (Al-Bankawy, 2006).

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin perlu mencari tahu tentang kebutuhan pengikut mereka dan kemudian mengadaptasi gaya kepemimpinannya. Pemimpin tidak memimpin dengan menggunakan suatu gaya tunggal. Mereka harus bersedia untuk mengubah gaya mereka guna memenuhi tuntutan situasi (Graeff, 1983). Kepemimpinan situasional mengingatkan kita untuk memperlakukan setiap pengikut secara berbeda, berdasarkan tugas yang sedang dikerjakan dan mencari peluang untuk membantu pengikut belajar keterampilan baru dan menjadi lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaan mereka (Fernandes & Vecchio, 1997). Teori kepemimpinan situasional didasarkan pada gagasan bahwa kinerja tim bergantung pada interaksi gaya kepemimpinan dan membedakan dirinya dengan mewakili perspektif yang lebih komprehensif terhadap studi kepemimpinan dengan juga mempertimbangkan tingkat kedewasaan bawahan dalam kinerja tugas mereka. Kepemimpinan situasional cocok untuk konteks organisasi yang mengurangi hierarki, berbagi informasi dalam jaringan, dan berfokus pada inovasi dan keberlanjutan sosial-ekonomi karena hal ini mengandaikan penerapan. Gaya kepemimpinan fleksibel yang berfokus tidak hanya pada pemimpin, tetapi juga pada orang yang dipimpin dan konteks di sekitar hubungan tersebut. Survei ini mengungkapkan bahwa kemampuan pemimpin untuk memahami tahap perkembangan tim dan individu berkontribusi pada peningkatan kinerja dan hasil.

Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari kesiapan para pengikutnya. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu tingkat kesiapan atau kemandirian individu atau kelompok sebagai pengikut dan kepemimpinan. Jadi yang dimaksud kepemimpinan situasional adalah perilaku konsisten yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dengan menggunakan pendekatan memberitahukan (*directing*), konsultasi (*coaching*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan

(*delegating*) (Basri, 2014). Dari pandangan di atas bahwa kepemimpinan situasional adalah pendekatan untuk kepemimpinan tentang bagaimana pemimpin bisa efektif di banyak jenis latar organisasi yang melibatkan banyak tugas organisasi yang beragam. Pendekatan ini menyediakan model yang menyarankan kepada pemimpin cara mereka seharusnya berperilaku atas tuntutan situasi tertentu.

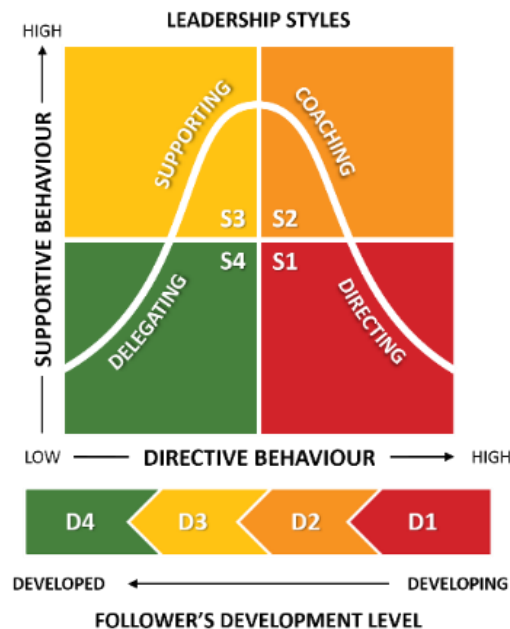
b) Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional berfokus pada kepemimpinan pada situasi di sekitar pemimpin. Prinsip teori ini adalah situasi yang berbeda menurut jenis kepemimpinan yang berbeda. Dari perspektif ini, untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dari situasi yang berbeda. Pendekatan situasional digambarkan dalam model yang dikembangkan oleh (Blanchard et al., 1985) yang disebut sebagai model kepemimpinan situasional. Model ini adalah perluasan dan penyempurnaan dari model kepemimpinan situasional awal yang dikembangkan oleh (Hersey & Blanchard, 1969).

Gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk memengaruhi orang lain. Hal itu mencakup perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberi dukungan (hubungan). Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberikan perintah. Perilaku pemberi dukungan membantu anggota kelompok merasa nyaman tentang diri mereka, rekan kerja, serta situasi. Perilaku pendukung melibatkan komunikasi dua arah dan merespons yang menunjukkan dukungan sosial serta emosional kepada orang lain. Situasi yang menguntungkan dalam menjalankan kepemimpinan adalah hubungan baik antara pimpinan dengan anggota organisasi (pemimpin diterima oleh orang-orang yang dipimpinnya), ada hubungan serasi, suasana persahabatan, tugastugas disusun secara jelas. Dalam situasi ini kedudukan/posisi kekuasaan formal pemimpin menjadi tegas dan kuat.

Gaya kepemimpinan bisa dikelompokkan lebih jauh ke dalam empat kategori yang berbeda dari perilaku memberikan dukungan yang ada pada gambar di bawah ini.

*Gambar 2. 2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan Situasional*



Sumber: *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, oleh (Blanchard et al., 1985)

Gaya kepemimpinan bisa dikelompokkan lebih jauh ke dalam empat kategori yang berbeda dari perilaku perintah dan perilaku pemberian dukungan. Gaya pertama (S1) adalah gaya perintah tinggi-pemberian dukungan rendah yang disebut gaya memerintah. Di dalam pendekatan ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan, dan menghabiskan jumlah waktu yang lebih sedikit dengan menggunakan perilaku pemberian dukungan. Dengan menggunakan gaya ini, pemimpin memberi instruksi tentang apa dan bagaimana tujuan yang akan dicapai oleh pengikut, dan kemudian mengawasi mereka dengan hati-hati. Gaya kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan organisasi yang kesiapan anggotanya rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugasnya. Untuk mengatasi hal itu,

pemimpin harus dapat memberikan instruksi secara spesifik, pengarahan dan pengawasan yang kuat pada anggota-anggotanya.

Gaya kedua (S2) disebut sebagai pendekatan pelatihan dan gaya perintah tinggi dan pemberian dukungan tinggi. Di dalam pendekatan ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan sosial-emosi pengikut. Gaya pelatihan meminta pemimpin itu untuk melibatkan dirinya dengan pengikut dengan memberi dukungan dan meminta masukan dari pengikut. Pemimpin harus berperilaku sebagai pengarah dan pendukung (support) bagi setiap anggotanya agar mereka selalu termotivasi untuk bekerja dengan lebih semangat. Tetapi, pelatihan adalah perluasan dari S1 karena hal itu tetap menuntut pemimpin untuk membuat keputusan akhir tentang apa dan bagaimana pencapaian tujuan.

Gaya ketiga (S3) adalah pendekatan yang mendukung. S3 menuntut pemimpin untuk mengambil gaya pemberi dukungan tinggi dan gaya perintah rendah. Di dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku pemberi dukungan yang membuat karyawan menunjukkan keterampilannya untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan. Gaya mendukung ini mencakup mendengarkan, memuji, meminta masukan, dan memberi umpan balik. Pemimpin menggunakan gaya ini dengan memberi pengikut kontrol atas keputusan dari hari ke hari, tetapi tetap bersedia untuk membantu pemecahan masalah. Pemimpin S3 cepat untuk memberi pengakuan dan dukungan sosial kepada pengikut. Gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sudah memiliki kesiapan dan kematangan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Salah satu diantaranya adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan bersama dengan anggota atau dilakukan sendiri oleh pimpinan

Yang terakhir, S4 disebut gaya perintah dan gaya pemberi dukungan rendah, atau pendekatan mendelegasikan. Dalam pendekatan ini, pemimpin menawarkan lebih sedikit masukan tugas dan dukungan sosial,

meningkatkan motivasi dan keyakinan diri karyawan dalam kaitannya dengan tugas. Pemimpin yang menggunakan pendekatan delegasi ini mengurangi keterlibatan dirinya dalam perencanaan, pengawasan hal-hal yang rinci, dan klarifikasi tujuan. Setelah kelompok sepakat dengan apa yang dilakukan, gaya ini memberiarkan pengikut untuk bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan cara yang mereka anggap sesuai. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya S4 mengontrol pengikut dan menahan diri untuk tidak ikut campur dengan memberi dukungan sosial yang tidak perlu. Gaya ini akan efektif dilaksanakan apabila anggota sangat tinggi kesiapan dan kematangannya dalam bekerja. Situasi anggota sebagai bawahan menunjukkan kemampuan, kemauan atau keahlian dalam bekerja sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dari pimpinan.

Teori situasi Hersey-Blanchard adalah teori kepemimpinan situasional yang berfokus pada kesiapan pengikut, sejauhmana orang-orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas (mulai dari sangat direktif sampai dengan sangat bebas). Teori kepemimpinan situasional mengakui pentingnya pengikut dan dibangun berdasarkan logika bahwa pemimpin dapat mengkompensasikan kemampuan dan batas-batas motivasi pengikut mereka.

- 1) Jika para pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, pemimpin perlu memberikan arahan yang khusus dan jelas.
- 2) Jika para pengikut tidak mampu dan ingin, pemimpin perlu memaparkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasi kurang-mampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin.
- 3) Jika pengikut mampu dan tidak ingin, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif.
- 4) Jika pengikut mampu dan ingin, maka pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin mengetahui keadaan, kemampuan ataupun

sifat dari anak buah yang di pimpinnya. Kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan anak buahnya.

**Instruksi**, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungan, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melaksanakan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

**Konsultasi**, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan tinggi dukungan, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahannya dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

**Partisipasi**, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahannya, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, peran pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

**Delegasi**, yaitu perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahannya, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara

keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan penunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan anak buahnya. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan anak buah. Jika anak buah kematangan rendah maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah instruksi. Jika kematangan anak buah sedang bergerak dari rendah ke sedang maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah konsultasi. Jika tingkat kematangan anak buah dari sedang ke tinggi maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah partisipasi. Dan jika kematangan anak buah adalah tinggi maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah delegasi.

c) Dimensi Kepemimpinan Situasional

Penerapan kepemimpinan disesuaikan dengan tingkatan kemampuan dan kemauan para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kepala madrasah harus mampu dalam menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas dan pola pikir guru sesuai dengan situasi dan tingkat perkembangan atau kematangan guru. Menurut (Blanchard et al., 1985) kepemimpinan situasional kepala madrasah dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Dimensi instruksi, dengan indikator: a) atasan menjelaskan tugas-tugas yang akan dikerjakan; b) atasan melakukan pengarahan secara spesifik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; c) atasan selalu melakukan pengawasan secara ketat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
- 2) Dimensi konsultasi, dengan indikator: a) bawahan meminta atasan beri saran atas keputusan yang akan diterapkan di tempat kerja; b) bawahan

selalu meminta atasan atas keputusan yang akan diterapkan di tempat kerja; c) atasan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah.

3) Dimensi partisipasi, dengan indikator: a) atasan mengajak bawahan untuk memecahkan masalah secara bersama-sama; b) keputusan yang diambil atas suatu masalah merupakan kesepakatan bersama; c) atasan lebih mengutamakan kerjasama dalam pencapaian tujuan.

4) Dimensi delegasi, dengan indikator: a) atasan menyerahkan seluruh tanggung jawab pekerjaan kepada bawahan; b) atasan menyerahkan seluruh pemecahan masalah kepada bawahan; c) Atasan menyerahkan seluruh rencana kepada bawahan; d) Cara pelaksanaan tugas diserahkan kepada bawahan.

d) Faktor Gaya Kepemimpinan situasional

Model kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Blanchard, menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kepemimpinan. Dimensi tersebut mencakup gaya kepemimpinan berbasis tugas, yang berfokus pada pemberian arahan dan pengawasan. Hubungan kepemimpinan berbasis tugas, yang berfokus pada pemberian arahan dan pengawasan, hubungan kepemimpinan yang menekankan pada interaksi dan keterlibatan dengan karyawan, serta tingkat tingkat kematangan karyawan, yang mencerminkan kesiapan, kemampuan, dan kepercayaan diri mereka dalam menjalankan tugas yang diberikan (Iswahyudi, 2023).

1) Kepemimpinan Tugas

Faktor ini menunjukkan sejauh mana karyawan memahami dengan jelas tanggung jawab dan harapan dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang berfokus pada faktor ini cenderung memberikan arahan yang spesifik dan petunjuk yang jelas agar tugas dapat diselesaikan dengan baik.

2) Hubungan Kepemimpinan

Faktor ini menekankan interaksi antara pimpinan dan karyawan, terutama dalam membangun kepercayaan dan memberikan dukungan emosional. Pemimpin yang mengutamakan hubungan ini akan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang positif serta memastikan kesejahteraan psikologi karyawannya.

### 3) Tingkat Kematangan Karyawan

Faktor ini mengarah pada kemampuan dan kesiapan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat kematangan yang bervariasi, dari rendah tinggi, akan menentukan pendekatan kepemimpinan yang paling efektif untuk diterapkan.

### e) Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Fungsi pemimpin dan kepemimpinan adalah perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasian dan pengevaluasian.

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (traits). Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota kelompok, baik secara perorangan maupun kolektif. Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok.

Siagian (2000:205) mengemukakan perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi:

#### 1) Iklim saling mempercayai.

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap legowo menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan.

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan bawahan.

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan.

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan.

Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada

waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya seorang pemimpin. Banyak pemimpin yang gagal karena tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan pegawainya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari uraian diatas faktor kepemimpinan situasional menekankan keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan keseimbangan antara tugas dan hubungan interpersonal, serta tingkat kematangan karyawan. Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan kepemimpinan situasional adalah kemampuan kepala madrasah dalam menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas dan pola pikir guru sesuai dengan situasi dan tingkat perkembangan atau kematangan guru.

### **3. Pegambilan Keputusan**

#### **a) Definisi Pengambilan Keputusan**

Keputusan merupakan hasil dari pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Suatu keputusan adalah jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan haruslah bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang sedang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Selain itu, keputusan bisa juga dapat berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana awal (Davis, 1951). Pengambilan keputusan merupakan suatu bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih, yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik (Simon, 1993).

Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih, tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif- alternatif yang memungkinkan (Terry, 2003). Ahli lain yaitu Horold dan Cyril O'Donnel mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat (Syamsi, 2000). Pendapat lain menurut (Reason, 1990) mengatakan pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengambilan keputusan yang sesuai dengan konteks kebutuhan bagi kegiatan organisasi tergantung pada pimpinan sebab pimpinan mengendalikan dan menjalankan kegiatan organisasi. Sebuah pengambilan keputusan dikatakan efektif jika keputusan yang diambil dilakukan dengan benar dan dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan pekerjaan oleh karena itu pimpinan dapat dikatakan sebagai pusat hidup sebuah organisasi.

#### b) Tahapan dan Dimensi Pengambilan Keputusan

Guna memudahkan pengambilan keputusan maka perlu dibuat dalam tahap-tahap yang dapat mendorong kepada terciptanya keputusan yang diinginkan. Menurut (Fahmi, 2011) adapun tahap-tahap tersebut adalah:

- 1) Mendefinisikan masalah tersebut secara jelas dan gamblang, atau mudah untuk dimengerti.
- 2) Membuat daftar masalah yang akan dimunculkan, dan menyusunnya secara prioritas dengan maksud agar adanya sistematika yang lebih terarah dan terkendali.
- 3) Melakukan identifikasi dari setiap masalah tersebut dengan tujuan untuk lebih memberikan gambaran secara lebih tajam dan terarah secara spesifik.
- 4) Memetakan setiap masalah tersebut berdasarkan kelompoknya masing-masing yang kemudian selanjutnya dibarengi dengan menggunakan model atau alat uji yang akan dipakai.
- 5) Memastikan kembali bahwa alat uji yang dipergunakan tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip dan kaidah-kaidah yang berlaku pada umumnya.

Efektifitas pengambilan keputusan kepala madrasah adalah keputusan yang sangat tepat sesuai dengan konteks kebutuhan dan tujuan sebagai reaksi atau suatu masalah tertentu berdasarkan alternatif yang akan diimplementasikan. Menurut (Damarasu & Craciun, 2016) sebuah pengambilan keputusan dikatakan efektif dengan benar dan dapat bermanfaat bagi pencapaian tujuan pekerjaan yang disusun dengan dimensi-dimensi sebagai berikut: a) Ketelitian b) Kontrol c) Keraguan d) Resistensi sosial e) Optimalisasi f) Berprinsip g) Instinktif.

#### c) Dasar-dasar Pengambilan Keputusan

(Gomes, 2001) menjelaskan bahwa dasar pengambilan keputusan dapat digolongkan dalam 5 (lima) golongan. Adapun kelima golongan dasar keputusan tersebut yaitu:

- 1) Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan perasaan dan lebih bersifat subjektif, yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Keuntungan dari sifat subjektif dari keputusan ini adalah:

- a. Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- b. Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.

2) Pengalaman

Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan penyelesaian masalah.

3) Fakta

Keputusan berdasarkan sejumlah fakta, data, atau informasi yang cukup merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

4) Wewenang

Keputusan berdasarkan pada wewenang semata akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial.

5) Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan kemanfaatan dan bersifat lebih objektif.

d) Proses Pengambilan Keputusan

Gibson dkk dalam (P. S. Robbins, 2014) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan meliputi tujuh langkah berikut:

- 1) Menerapkan tujuan dan sasaran: Sebelum memulai proses pengambilan keputusan, tujuan dan sasaran keputusan harus ditetapkan terlebih dahulu, apa hasil yang harus dicapai dan apa ukuran pencapaian hasil tersebut.
- 2) Identifikasi persoalan: Persoalan-persoalan di seputar pengambilan keputusan harus diidentifikasi dan diberi batasan agar jelas. Mengidentifikasi dan memberi batasan persoalan ini harus tepat pada inti persoalannya, sehingga memerlukan upaya penggalian.

- 3) Mengembangkan alternatif: Tahap ini berisi pengidentifikasi berbagai alternatif yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang ada. Selama alternatif itu ada hubungannya, walaupun sedikit, harus ditampung dalam tahap ini. Belum ada komentar dan analisis.
  - 4) Menentukan alternatif: Dalam tahap ini mulai berlangsung analisis terhadap berbagai alternatif yang sudah dikemukakan pada tahapan sebelumnya. Pada tahap ini juga disusun juga kriteria tentang alternatif yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengambilan keputusan. Hasil tahap ini mungkin masih merupakan beberapa alternatif yang dipandang layak untuk dilaksanakan.
  - 5) Memilih alternatif: Beberapa alternatif yang layak tersebut di atas harus dipilih satu alternatif yang terbaik. Pemilihan alternatif harus mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.
  - 6) Menerapkan keputusan: Keputusan yang baik harus dilaksanakan. Keputusan itu sendiri merupakan abstraksi, sedangkan baik tidaknya baru dapat dilihat dari pelaksanaannya.
  - 7) Pengendalian dan evaluasi: Pelaksanaan keputusan perlu pengendalian dan evaluasi untuk menjaga agar pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan yang sudah diputuskan.
- e) Model-Model Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan dapat memperkirakan kemungkinan yang akan terjadi, menganalisis hasil yang baik. Untuk melaksanakannya maka harus mengetahui berbagai model dan teknik pengambilan keputusan sehingga apabila diterapkan dapat mendatangkan hasil yang baik yang sesuai dengan yang diharapkan.

1) Model rasional (*The rational model*)

Pandangan manajer rasional mengasumsikan adanya pengambil keputusan yang rasional dan sepenuhnya terinformasi dengan lengkap. Proses pengambilan keputusan rasional terdiri dari sejumlah langkah,

seperti yang diberikan oleh (Simon, 1977) : (1) Kecerdasan: menemukan kesempatan untuk membuat keputusan (2) Desain: menciptakan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan tindakan (3) Pilihan: memilih tindakan tertentu dari tindakan yang tersedia (4) Tinjauan: menilai pilihan.

2) Model rasional terbatas (*The model of bounded rationality*)

Pandangan ini berorientasi pada proses yang “memuaskan” atau “kepentingan” terutama didasarkan pada karya (Simon, 1979) tentang rasionalitas terbatas, yang mengakui bahwa manajer rasional tidak selalu memiliki informasi lengkap, dan bahwa pilihan optimal yang baik tidak selalu diperlukan.

3) Model pandangan inkremental (*The incrementalist view*)

Pandangan inkrementalis ini melibatkan proses tindakan langkah demi langkah dan membuat strategi tetap terbuka untuk melakukan penyesuaian (Lindblom, 1959). Model inkremental ini sama seperti sistem tambal sulam dimana perubahan hanya dilakukan dengan mengotak atik, memperbaiki bagian yang mengalami permasalahan.

4) Model prosedur organisasi (*The organisational procedures view*)

(March, 1988) berkontribusi pada teori ini keputusan-keputusan telah diprogram sebelumnya dalam prosedur-prosedur yang ada dan penggunaan pengalaman dalam organisasi serta pemikiran dari para pembuat kebijakan.

5) Model politik (*The political view*)

Pandangan politik melihat pengambilan keputusan sebagai proses tawar-menawar yang didorong oleh agenda peserta daripada proses rasional. Proses pengambilan keputusan tidak pernah berakhir, tetapi tetap menjadi pertempuran berkelanjutan antara berbagai koalisi. Pengaruh dan kekuasaan digunakan dengan cara yang disengaja dan untuk memajukan kepentingan pribadi. Tujuan koalisi ditentukan oleh kepentingan pribadi daripada oleh apa yang baik untuk organisasi secara

keseluruhan. (Pfeffer, 1981) adalah salah satu kontributor utama tentang politik dan kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

6) Model tempat sampah (*The garbage can model*)

Pengambilan keputusan model ini didasarkan pada sebuah nalar kebiasaan dan dalam hal ini keefektivitas serta efisiensi keputusan yang diambil tidak perlu dipertimbangkan. Model kaleng sampah ini tidak memperdulikan hubungan keteraturan diantara masalah yang terjadi, solusi yang, namun menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan bersifat acak (random) dan tidak sistematis. Hal ini mirip dengan seseorang yang mengambil sesuatu dari kaleng sampah dimana dia bisa memperoleh apapun tanpa terduga (Cohen et al., 1972)

7) Model pandangan perbedaan individu (*The individual differences perspective*)

Perspektif perbedaan individu memfokuskan perhatian pada perilaku pemecahan masalah manajer individu, sebagaimana dipengaruhi oleh gaya pengambilan keputusan, latar belakang, dan kepribadian manajer. Perspektif ini mencoba menjelaskan bagaimana manajer dapat menggunakan metode yang berbeda atau sampai pada kesimpulan yang berbeda karena perbedaan kepribadian (Keen & Morton, 1978).

8) Model naturalistik (*Naturalistic decision-making*)

(Klein, 1998) mengamati dan menganalisis dari keputusan yang dibuat oleh orang-orang dalam situasi hidup atau mati, seperti pemadam kebakaran, perawat, dan tentara. Hal yang penting dalam model ini adalah kemampuan pembuat keputusan untuk mengenali situasi yang mirip dengan pengalaman sebelumnya.

9) Model pendekatan berbagai perspektif (*The multiple perspectives approach*)

(Mitroff & Linstone, 1993) mengusulkan pendekatan berbagai perspektif untuk pengambilan keputusan sebagai upaya untuk "mencakup" semua perspektif yang mungkin tentang suatu masalah. Pandangan berbagai

perspektif mengklasifikasikan perspektif sebagai perspektif teknis, organisasi, atau individu.

f) Tujuan Pengambilan Keputusan

Setiap individu dan organisasi tidak menginginkan masalah mempersulit langkah usaha mereka. Oleh sebab itu, tujuan pengambilan keputusan menjadi hal yang cukup menarik untuk dipelajari di dunia *entrepreneur* ataupun pebisnis, bahkan di kalangan pekerja di yayasan atau sekolah pun tertarik mempelajari ilmu kepemimpinan dalam menghadapi permasalahan yang terjadi. Banyak pelatihan kepemimpinan dilakukan dengan tujuan agar mereka tidak jatuh menjalankan usaha dan karir mereka. Berdasarkan sifatnya, tujuan pengambilan keputusan dibagi sebagai berikut:

1. Tujuan Bersifat Tunggal

Tujuan pengambilan keputusan berdasarkan sifat tunggal mengacu pada pengambilan keputusan yang dilakukan karena hanya ada satu permasalahan saja, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak ada kaitannya dengan masalah lain.

2. Tujuan bersifat Ganda

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda adalah pengambilan keputusan yang didasari karena terjadi lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah (atau lebih), yang bersifat kontradiktif atau yang bersifat tidak kontradiktif.

g) Kepemimpinan dan Efektivitas Pengambilan Keputusan

Pemimpin, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang efektif dari pemimpin erat kaitannya dengan visi pemimpin tersebut. Visi itu harus mampu dikomunikasikan dengan efektif kepada pegawai yang mengikutinya, dengan demikian pegawai yang terlibat dalam organisasi akan memberikan perhatian yang memadai agar visi tersebut dapat diwujudkan bersama. Efektivitas keputusan tergantung pada dua hal, yaitu kualitas keputusan yang mengacu kepada aspek teknis dalam keputusan dan komitmen keputusan yang mengacu kepada penerimaan keputusan oleh staf atau anggota organisasi.

Baik tidaknya keputusan yang diambil oleh pemimpin bukan hanya dari konsekuensi yang diambilnya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam proses pengambilan keputusannya serta hasil yang dicapainya. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan, dia (seharusnya) tidak dapat menjadi pemimpin.

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

- 1) Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko.
- 2) Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer atau pemimpin memperoleh dan menggunakan data, untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data.
- 3) Pengambilan keputusan adalah proses memilih diantara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dengan demikian, fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat dituntaskan.

Kepemimpinan adalah ilmu dalam gaya atau seni dalam mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari peranan manusia yang dihadapkan pada berbagai masalah hidupnya untuk diselesaikan. Dalam hal ini pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang penting bahkan menjadi inti dalam kepemimpinan. Dan kepemimpinan yang

baik itu seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya seharusnya dijadikan role model kepemimpinannya.

Setiap pemimpin dalam proses kepemimpinannya akan selalu dihadapkan pada persoalan untuk mengambil suatu keputusan. Dengan demikian, teknik pengambilan keputusan dalam kepemimpinan, adalah salah satu persoalan yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin, baik sebagai pimpinan individu, kelompok, organisasi/perusahaan maupun masyarakat secara luas. Setiap keputusan memiliki konsekuensi dan dampak dalam skala tertentu. Dan kepemimpinan yang baik itu seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya seharusnya dijadikan role model kepemimpinannya. Dengan memahami teknik pengambilan keputusan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin yang baik dan efektif diharapkan akan dapat mengambil keputusan dengan optimal.

#### h) Jenis Pengambilan Keputusan

Berdasarkan (Adair, 2007) kriteria yang menyertai, pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan atas beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan programnya, pengambilan keputusan dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu sebagai berikut:

- i. Pengambilan Keputusan Terprogram

Pengambilan keputusan yang terprogram adalah pengambilan yang sifatnya rutinitas, berulang-ulang, dan cara menanganinya telah ditentukan. Pengambilan keputusan terprogram ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yang terstruktur melalui hal-hal berikut.

- 1) Prosedur, yaitu serangkaian langkah yang berhubungan dan berurutan yang harus diikuti oleh pengambil keputusan.
    - 2) Aturan, yaitu ketentuan yang mengatur apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pengambil keputusan.
    - 3) Kebijakan, yaitu pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan.

Contoh:

Seorang manajer pembelian menerima permintaan dari bagian akuntansi berupa 10 lemari arsip (masalah rutin terstruktur). Dalam hal ini telah ada prosedur pengadaan untuk memenuhi permintaan tersebut. Selain itu, terdapat aturan bahwa jika nilai pembelian di atas Rp. 15 diperlukan tender, kriterianya tidak menyangkut harga saja, tetapi diberikan kebijakan bagi pemasok lemari arsip tersebut dengan dukungan pelayanan yang baik.

- ii. Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram Pengambilan keputusan tidak terprogram adalah pengambilan keputusan yang tidak rutinitas dan sifatnya. unik sehingga memerlukan pemecahan yang khusus. Pengambilan keputusan tidak terprogram ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yang tidak terstruktur.

Contoh:

Strategi pemasaran untuk produk baru, sebagaimana yang dialami oleh IBM pada awal 1980-an untuk pertama kalinya memasarkan secara massal personal computer/PC yang. murah, meskipun perusahaan ini telah lama mempunyai pengalaman memasarkan komputer yang mahal.

- 2. Berdasarkan lingkungannya, keputusan dapat dibedakan menjadi empat kelompok, yaitu sebagai berikut:

- i. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Pasti

Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti adalah pengambilan keputusan di mana berlangsung hal-hal berikut:

- 1) Alternatif yang harus dipilih hanya memiliki satu konsekuensi/jawaban/hasil. Ini berarti hasil dari setiap alternatif tindakan tersebut dapat ditentukan dengan pasti.
- 2) Keputusan yang akan diambil didukung oleh informasi data yang lengkap, sehingga dapat diramalkan secara akurat atau eksak hasil dari setiap tindakan yang dilakukan.
- 3) Dalam kondisi ini, pengambilan keputusan secara pasti mengetahui apa yang akan terjadi di masa datang,

- 4) Biasanya selalu dihubungkan dengan keputusan yang menyangkut masalah rutin, karena kejadian tertentu di masa yang akan datang dijamin terjadi.
  - 5) Pengambilan keputusan seperti ini dapat ditemui dalam kasus-kasus/model-model yang bersifat deterministik.
  - 6) Teknik penyelesaiannya/pemecahannya biasanya menggunakan, antara lain Teknik program linier, model transportasi, model penugasan, model inventori, model antrian dan model network.
- ii. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Berisiko
- Pengambilan keputusan dalam kondisi berisiko adalah pengambilan keputusan di mana berlangsung hal-hal berikut:
- 1) Alternatif yang harus dipilih mengandung lebih dari satu kemungkinan hasil.
  - 2) Pengambil keputusan memiliki lebih dari satu alternatif tindakan.
  - 3) Diasumsikan bahwa pengambil keputusan mengetahui peluang yang akan terjadi terhadap berbagai tindakan dan hasil.
  - 4) Risiko terjadi karena hasil pengumpulan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti, walaupun diketahui nilai probabilitasnya.
  - 5) Pada kondisi ini, keadaan alam sama dengan kondisi tidak pasti, bedanya dalam kondisi ini, ada informasi atau data yang akan mendukung dalam membuat keputusan, berupa besar atau nilai peluang terjadinya bermacam-macam keadaan
  - 6) Teknik pemecahannya menggunakan konsep probabilitas, seperti model keputusan probabilistik, model inventori probabilistik, model antrian probabilistik.
- iii. Pengambilan keputusan dalam Kondisi Tidak Pasti
- Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti adalah pengambilan keputusan di mana:
- 1) Tidak diketahui sama sekali hal jumlah kondisi yang mungkin timbul serta kemungkinan-kemungkinan munculnya kondisi-kondisi itu.

- 2) Pengambil keputusan tidak dapat menentukan probabilitas terjadinya berbagai kondisi atau hasil yang keluar.
- 3) Yang diketahui hanyalah kemungkinan hasil dari suatu tindakan, tetapi tidak dapat diprediksi berapa besar probabilitas setiap hasil tersebut.
- 4) Pengambil keputusan tidak mempunyai pengetahuan atau informasi lengkap mengenai peluang terjadinya bermacam-macam keadaan tersebut.
- 5) Hal yang akan diputuskan biasanya relatif belum pernah terjadi.
- 6) Tingkat ketidakpastian keputusan semacam ini dapat dikurangi dengan beberapa cara, antara lain: a) mencari informasi lebih banyak, b) melalui riset atau penelitian, c) penggunaan probabilitas subyektif.
- 7) Teknik pemecahannya adalah menggunakan beberapa metode (kriteria), yaitu, antara lain metode maximin, metode maximax, metode Laplace, metode minimax regret, metode relasme dan dibantu dengan tabel hasil (*Pay Off Table*).

#### iv. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Konflik

Pengambilan keputusan dalam kondisi konflik adalah pengambilan keputusan di mana:

- 1) Kepentingan dua atau lebih pengambil keputusan saling bertentangan dalam situasi persaingan.
- 2) Pengambil keputusan saling bersaing dengan pengambil keputusan lainnya yang rasional, tanggap, dan bertujuan untuk memenangkan persaingan tersebut.
- 3) Di sini pengambil keputusan bertindak sebagai pemain dalam suatu permainan.
- 4) Teknik pemecahannya adalah menggunakan teori permainan.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah kualitas keputusan yang diambil oleh kepala madrasah yang sesuai dengan konteks kebutuhan atau tujuan sebagai reaksi atas suatu masalah tertentu

berdasarkan alternatif yang akan dilakukan. Sebuah pengambilan keputusan dikatakan efektif jika keputusan yang diambil dilakukan dengan benar dan dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan pekerjaan.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang relevan dan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan situasional, pengambilan keputusan dan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh (Aslamiah, 2019) dengan judul “*Teachers Organizational Commitment in Elementary School: A Study in Banjarmasin Indonesia*“. Metode penelitian ini menggunakan kuesioner komitmen Organisasi (OCQ) digunakan untuk mengukur komitmen guru. Analisis data menggunakan mean, one-way ANOVA, dan two-way ANOVA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi guru SD di Kota Banjarmasin sangat baik.

*Kedua*, Penelitian yang dilakukan oleh (Asih et al., 2023) dengan judul “*The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar*“. Penelitian kuantitatif ini dipilih dengan teknik random sampling. Data diperoleh melalui survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling dan Partial Least Squares (SEM PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership*, etos kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

*Ketiga*, Penelitian yang dilakukan oleh (Yurt, 2022) dengan judul “*Examining the Effect of Collective Teacher Efficacy on Organizational Commitment*“. Penelitian ini dilakukan dengan desain penelitian korelasional. Analisis model persamaan struktural dilakukan untuk meneliti efek kolektif guru terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini adalah keyakinan guru terhadap

kolektifitas guru berkembang, maka akan berdampak kepada kehadiran komitmen terhadap sekolah dan lembaga tempat mereka bekerja dapat meningkat.

*Keempat*, Penelitian yang dilakukan oleh (Ucar, 2021) dengan judul “*The Effect of School Principals’ Distributed Leadership Behaviours on Teachers’ Organizational Commitment*”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dirancang sebagai model survei korelasional. Analisis data digunakan statistik deskriptif dan analisis regresi. Hasil penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan terdistribusi kepala sekolah ditemukan pada tingkat tinggi dalam faktor-faktor kepemimpinan terbuka, budaya sekolah, keterlibatan dan dinamika karyawan, sedangkan tingkat komitmen organisasi guru ditemukan rendah dalam faktor kepatuhan tetapi untuk faktor identifikasi dan internalisasi ditemukan tinggi.

*Kelima*, Penelitian yang dilakukan oleh (Samancioglu et al., 2019) dengan judul “*Effects of Distributed Leadership on Teachers’ Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship*”. Untuk analisis statistik dari data yang dikumpulkan, analisis regresi berganda standar yang digunakan. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan terdistribusi memiliki efek signifikan secara statistik pada kepuasan kerja guru, perilaku kewarganegaraan organisasi dan komitmen organisasi. Dalam hal sub dimensi kepemimpinan terdistribusi, sementara dimensi fungsi kepemimpinan secara statis signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi; subdimensi tim kepemimpinan yang koheren hanya mempengaruhi kepuasan kerja.

*Keenam*, Penelitian yang dilakukan oleh (Novelli & Souza, 2024) dengan judul “*The challenges of connecting situational leadership and emotional intelligence*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah kecerdasan emosional memengaruhi profil kepemimpinan berdasarkan kinerja tim mereka. Penelitian kualitatif menggunakan wawancara mendalam untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan situasional terbukti bermanfaat dalam pelaksanaan kepemimpinan, menurut pandangan narasumber, dan bahwa kecerdasan emosional sangat berpengaruh.

*Ketujuh*, Penelitian yang dilakukan oleh (Matinul Haq & Roesminingsih, 2024) judul “*Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengkaji keterampilan kepemimpinan situasional yang mengarah pada pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan anak usia dini. Metode penelitian artikel ilmiah ini menggunakan kajian pustaka sistematis dengan model PRISMA (*Preferred Reporting Items For Systematic Review and Meta-analysis*) dengan menerapkan langkah-langkah lengkap dan rinci untuk melakukan kajian pustaka terhadap artikel jurnal. Hasil dari artikel ilmiah ini adalah pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan anak usia dini atau PAUD dapat efektif dan efisien apabila telah dikelola dengan baik oleh pimpinan yayasan.

*Kedelapan*, Penelitian yang dilakukan oleh (Nurlina et al., 2023) dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction and Motivation on the Organizational Commitment*”. Penelitian ini menentukan pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasi kepala sekolah di Kota Palembang. Sampel penelitian adalah 90 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik kuesioner dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasi kepala sekolah dasar negeri di kota Palembang.

*Kesembilan*, Penelitian yang dilakukan oleh (Tuerah et al., 2024) dengan judul “*Literature Reviews: Role Situational Leadership in Improving Teacher Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang hubungan antara kepemimpinan situasional dan kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan tinjauan pustaka. Hasil penelitian menemukan bahwa 11 dari 30 artikel menyatakan hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan situasional dan kinerja, dan keberlanjutan menyatakan hubungan yang signifikan.

*Kesepuluh*, Penelitian yang dilakukan oleh (Juniawati et al., 2025) dengan judul “*Situational Leadership in Early Childhood Education: Strategies for*

*Improving Teacher Competence*". Makalah ini menyajikan temuan dari tinjauan pustaka yang bertujuan untuk mengeksplorasi konsep kepemimpinan situasional dan pendekatan implementasinya dalam meningkatkan kompetensi guru dalam pendidikan anak usia dini. Metode penelitian ini melibatkan pencarian dan analisis artikel relevan dari basis data ilmiah. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa penerapan konsep kepemimpinan situasional dapat berdampak positif pada peningkatan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan anak usia dini.

*Kesebelas*, Penelitian yang dilakukan oleh (Masnawati & Hariani, 2023) dengan judul *"Impact of Leadership, Discipline, and Organizational Commitment on the Effectiveness of Teacher Work"*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan, disiplin, dan komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja guru di beberapa sekolah dasar di Kabupaten Gresik. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif, dan data dikumpulkan melalui studi pustaka, studi lapangan, dan pengisian kuesioner oleh 64 guru dari empat sekolah dasar. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap efektivitas kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja guru.

*Keduabelas*, Penelitian yang dilakukan oleh (Torlak et al., 2022) dengan judul *"Decision-making, leadership and performance links in private education institutes"*. Makalah ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara pengambilan keputusan partisipatif, kepemimpinan etis, dan kinerja kepemimpinan. Metodologi penelitian dengan mengumpulkan data melalui kuesioner. Temuan ini dapat memandu lembaga pendidikan untuk mengubah gaya manajemen mereka.

*Ketigabelas*, Penelitian yang dilakukan oleh (Martinez & Andal, 2022) dengan judul *"Relations of Financial Literacy and Decision Making Skills to Teacher's Financial WellBeing and Professional Qualities"*. Penelitian ini menganalisis hubungan antara literasi keuangan dan keterampilan mengambil keputusan

terhadap kesejahteraan finansial dan kualitas profesional guru sekolah. Studi ini menggunakan desain deskriptif korelasional melalui strategi pengumpulan data dengan survey. Hasil penelitian ini merekomendasikan bahwa literasi keuangan dan keterampilan dalam mengambil keputusan guru telah terlatih.

*Keempatbelas*, Penelitian yang dilakukan oleh (Koç & Bastas, 2019) dengan judul “*The Evaluation of the Project School Model in Terms of Organizational Sustainability and Its Effect on Teachers’ Organizational Commitment*”. Penelitian ini bertujuan untuk menetapkan Pengaruh karakteristik struktural dan manajerial sekolah proyek terhadap komitmen organisasi guru dan keberlanjutan organisasi sekolah. Penelitian ini dirancang menggunakan metode penelitian campuran sekuensial yang mencakup teknik penskalaan dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik struktural dan manajerial sekolah proyek memiliki dampak positif. dampak pada komitmen organisasi guru dan bahwa model sekolah ini tampaknya berkelanjutan.

*Kelimabelas*, Penelitian yang dilakukan oleh (Eliyana et al., 2019) dengan judul “*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*”. Penelitian ini berfokus pada pembahasan mengenai variabel kepemimpinan transformasional dengan pengaruhnya terhadap kinerja pemimpin tingkat menengah di organisasi. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah kuesioner. elanjutnya, model analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (SEM). Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### **C. Kerangka Berpikir**

Penelitian ini berangkat dari kerangka berpikir sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap komitmen organisasi**

Kepemimpinan situasional sebagai sebuah bentuk tindakan yang memiliki dasar hubungan yang saling memberikan pengaruh antara pemimpin dan pegawai terhadap arahan yang diberikan oleh pemimpin serta petunjuk dalam

melaksanakan pekerjaan, dan sebuah dukungan sosioemosional dari seorang pemimpin (Hartati et al., 2020). Oleh karena itu kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi terutama karyawan (guru) dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Pengaruh pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi

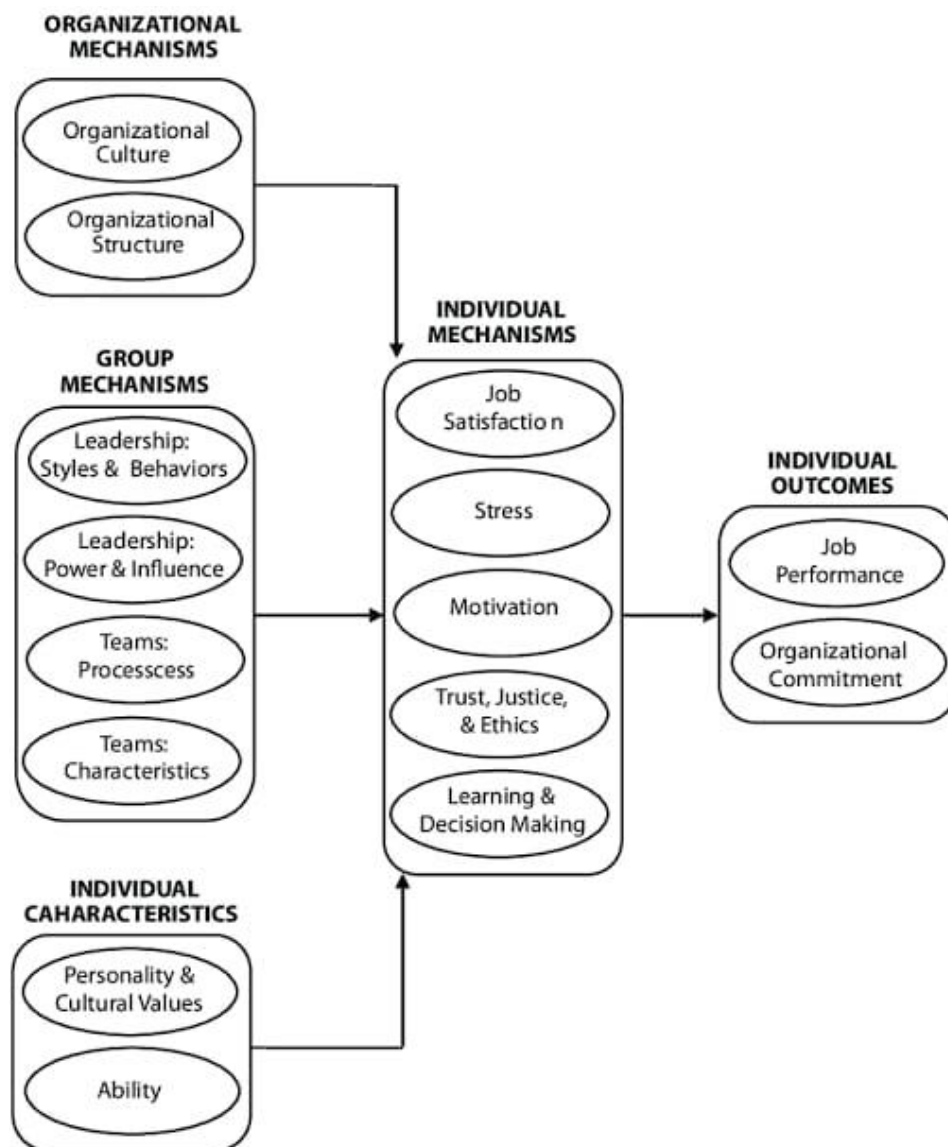
Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi salah satunya ditentukan oleh pengambilan keputusan (Sudaryana, 2015).

3. Pengaruh kepemimpinan situasional dan pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi

Pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang paling penting dari kegiatan kepemimpinan. Peran dan fungsi pimpinan dalam mendukung pengambilan keputusan yang terbaik bagi organisasi dan berbagai stakeholders lainnya menjadi penting (Fahmi, 2011).

Berdasarkan kerangka pemikiran yang sebelumnya telah dijelaskan, diketahui paradigma peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan situasional dan pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi dapat dijelaskan gambar di bawah ini:

*Gambar 2. 3 Kerangka Berpikir Penelitian*



Sumber: Organizational Behavior: Improving Performance an  
Commitment in the Workplace (Colquitt et al., 2009)

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pendahuluan dan perumusan masalah di atas, diambil hipotesis berikut ini:

1. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap komitmen organisasi.
2. Terdapat pengaruh langsung positif pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi.
3. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan situasional terhadap pengambilan keputusan.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Tempat

Tempat penelitian ini akan dilakukan di Madrasah se-Kecamatan Cilandak Kota Jakarta Selatan. Kecamatan Cilandak terdiri dari lima kelurahan yaitu Kelurahan Cipete Selatan, Kelurahan Gandaria Selatan, Kelurahan Cilandak Barat, Kelurahan Lebak Bulus, dan Kelurahan Pondok Labu.

##### 2. Waktu

Penelitian akan dilaksanakan dari bulan Maret 2024 sampai dengan Oktober 2025. Adapun rencana waktu penelitian tersebut dibuat lebih terperinci dalam tabel sebagai berikut:

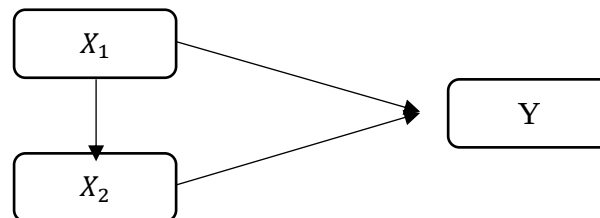
*Tabel 3. 1 Rencana Penelitian*

| No | Kegiatan                         | Bulan |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
|----|----------------------------------|-------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
|    |                                  | 2025  |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
|    |                                  | Mar   |   |   |   | Apr |   |   |   | Mei |   |   |   | Jun |   |   |   | Jul |   |   |   | Agu |   |   |   | Sep |   |   |   | Okt |   |   |   |
|    |                                  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Penelitian pendahuluan           |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 2  | Penyusunan proposal              |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 3  | Seminar proposal                 |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 4  | Perancangan Instrumen Penelitian |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 5  | Uji coba instrumen               |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 6  | Menjaring data                   |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 7  | Tabulasi dan Analisis Data       |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 8  | Menyusun Naskah Tesis            |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 9  | Ujian Tesis                      |       |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |

## B. Metode Penelitian

### 1. Desain penelitian

Hubungan variable bebas dan variable terikat dapat digambarkan sebagaimana desain penelitian berikut:



*Gambar 3. 1 Konstelasi Variabel Penelitian*

Keterangan:

$X_1$  : Kepemimpinan Situasional

$X_2$  : Pengambilan Keputusan

Y : Komitmen Organisasi

### 2. Bentuk penelitian kuantitatif

Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif menggunakan metode kuesioner dengan teknik korelasional. Untuk menghasilkan penelitian, pertama dilakukan uji coba instrument terlebih dahulu, yaitu menentukan uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis data diawali dengan uji normalitas, sebelum melakukan analisis data tentang pengaruh antar variabel. Kemudian Teknik analisis data dengan menggunakan statistik inferensial korelasi sederhana dan korelasi ganda, korelasi parsial, serta regresi sederhana dan ganda.

Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan instrument yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Bentuk penelitian adalah kajian analitis data yang telah diperoleh dengan menggunakan statistik inferensial korelasi sederhana dan korelasi ganda, korelasi parsial, serta regresi sederhana dan ganda.

Korelasi membutuhkan minimal dua variable, sedangkan korelasi ganda membutuhkan tiga variable. Pada penelitian ini variable bebas adalah

kepemimpinan situasional ( $X_1$ ), yang disandingkan dengan pengambilan keputusan ( $X_2$ ), sedangkan variable terikat adalah komitmen organisasi (Y)

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi penelitian

Menurut (Siregar, 2013) populasi adalah sekumpulan atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru madrasah se-Kecamatan Cilandak Kota Jakarta Selatan dengan rincian:

*Tabel 3. 2 Populasi Penelitian*

| No | Nama Madrasah         | Jumlah Guru | Laki-Laki | Perempuan | Guru bekerja > 5 tahun |
|----|-----------------------|-------------|-----------|-----------|------------------------|
| 1  | MI Nurul Huda         | 20          | 8         | 12        | 15                     |
| 2  | MI Hidayatut Tholibin | 17          | 4         | 13        | 6                      |
| 3  | MI Al Hurriyah        | 15          | 5         | 10        | 12                     |
| 4  | MI Raudlatul Ilmiyah  | 10          | 4         | 6         | 10                     |
| 5  | MI Unwanul Huda       | 10          | 4         | 6         | 8                      |
| 6  | MI Al Anwar           | 12          | 4         | 8         | 12                     |
| 7  | MI Al Barkah          | 10          | 3         | 7         | 9                      |
| 8  | MI Hanani Ulfa        | 10          | 4         | 6         | 10                     |
| 9  | MI Al Hidayah         | 14          | 6         | 8         | 12                     |

|                         |                     |     |    |     |     |
|-------------------------|---------------------|-----|----|-----|-----|
| 10                      | MI Darussalam       | 12  | 5  | 7   | 8   |
| 11                      | MI Miftahul<br>Umam | 19  | 7  | 12  | 14  |
| 12                      | MI Al Husna         | 16  | 5  | 11  | 4   |
| 13                      | MI Al Ihsan         | 13  | 6  | 7   | 7   |
| Jumlah Populasi<br>Guru |                     | 178 | 65 | 113 | 127 |

## 2. Sampel penelitian

Sampel adalah Sebagian dari populasi, oleh karena itu jumlah populasi berjumlah 127 orang. Maka penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel secara pertimbangan karakteristik atau ciri-ciri tertentu (*Purposive Sampling*), sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan

a : sampel

N : Populasi

e : *margin of error* (0,05)

Dengan merujuk pada rumus di atas, maka sampel dalam penelitian ini dapat ditung sebagai berikut:

$$n = \frac{127}{1+127(0,05)^2}$$

$$n = \frac{127}{1+127(0,0025)}$$

$$n = \frac{127}{1+0,3175}$$

$$n = \frac{127}{1,3175}$$

$n = 96,39468690702$  dibulatkan menjadi 96

Dari hasil perhitungan rumus Slovin di atas, untuk jumlah populasi 127 orang sampel yang diambil adalah 96 orang dan uji coba 30 orang yang tidak termasuk sampel. Penetapan sampel dilakukan dengan Teknik acak secara proporsional dengan rincian pada table berikut:

*Tabel 3. 3 Sampel Penelitian*

| No | Nama Madrasah         | Populasi | Sampel                             | L          | P          |
|----|-----------------------|----------|------------------------------------|------------|------------|
| 1  | MI Nurul Huda         | 15       | $\frac{96}{127} \times 15$<br>= 11 | 4<br>orang | 7<br>orang |
| 2  | MI Hidayatut Tholibin | 6        | $\frac{96}{127} \times 6 = 4$      | 1<br>orang | 3<br>orang |
| 3  | MI Al Hurriyah        | 12       | $\frac{96}{127} \times 12$<br>= 9  | 3<br>orang | 6<br>orang |
| 4  | MI Raudlatul Ilmiyah  | 10       | $\frac{96}{127} \times 10$<br>= 7  | 2<br>orang | 5<br>orang |
| 5  | MI Unwanul Huda       | 8        | $\frac{96}{127} \times 8 = 6$      | 3<br>orang | 3<br>orang |
| 6  | MI Al Anwar           | 12       | $\frac{96}{127} \times 12$<br>= 9  | 2<br>orang | 7<br>orang |
| 7  | MI Al Barkah          | 9        | $\frac{96}{127} \times 9 = 7$      | 2<br>orang | 5<br>orang |
| 8  | MI Hanani Ulfa        | 10       | $\frac{96}{127} \times 10$<br>= 8  | 3<br>orang | 5<br>orang |
| 9  | MI Al Hidayah         | 12       | $\frac{96}{127} \times 12$<br>= 9  | 4<br>orang | 5<br>orang |

|    |                     |           |                                      |             |             |
|----|---------------------|-----------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 10 | MI Darussalam       | 8         | $\frac{96}{127} \times 8 = 6$        | 2<br>orang  | 4<br>orang  |
| 11 | MI Miftahul<br>Umam | 14        | $\frac{96}{127} \times 14$<br>$= 11$ | 3<br>orang  | 8<br>orang  |
| 12 | MI Al Husna         | 5         | $\frac{96}{127} \times 5 = 4$        | 1<br>orang  | 3<br>orang  |
| 13 | MI Al Ihsan         | 7         | $\frac{96}{127} \times 7 = 5$        | 1<br>orang  | 4<br>orang  |
|    | Total Jumlah        | 178 orang | 96 orang                             | 31<br>orang | 65<br>orang |

Pada penelitian ini memerlukan pengumpulan data yang diperoleh langsung dari sumber data dengan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pemberian atau penyebaran kuesioner dengan ketiga variabel penelitian.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data tentang pemimpin situasional, pengambilan keputusan dan komitmen organisasi menggunakan metode *kuesioner* dengan *Skala Model Likert*. Selanjutnya kuesioner diberikan kepada para guru yang menjadi sampel penelitian yang berjumlah 96 orang dengan rincian 30 orang sebagai sampel uji coba instrument dari 96 orang sebagai sampel data penelitian yang sesungguhnya.

#### **E. Instrumen Pengumpulan Data**

Penelitian ini meliputi tiga variable yang akan dikumpulkan, yaitu pengaruh kepemimpinan situasional, pengambilan keputusan, dan komitmen organisasi

##### **1. Instrumen variabel komitmen organisasi**

###### **a) Definisi konseptual**

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas guru terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

**b) Definisi Operasional**

Allen dan Meyer memberikan tiga konsep menjadi contoh pada komitmen organisasi, diantaranya: (1) komitmen afektif (*affective*) (2) komitmen berkelanjutan (*continuance*), dan (3) komitmen normatif (*normative*).

**c) Kisi-kisi**

Untuk membantu peneliti dalam membuat pertanyaan tentang komitmen organisasi, maka perlu dibuat kisi-kisi instrument penelitian seperti dalam tabel di bawah ini:

*Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Variabel Komitmen Organisasi*

| No | Dimensi                 | Butir Soal              |
|----|-------------------------|-------------------------|
| 1  | Komitmen Afektif        | 1,2,3,4,5,6,7,8         |
| 2  | Komitmen berkelanjutan  | 9,10,11,12,13,14,15,16  |
| 3  | Komitmen normatif       | 17,18,19,20,21,22,23,24 |
|    | Jumlah Total Butir Soal | 24 Soal                 |

**d) Validasi instrumen**

Proses skor pengambilan keputusan kepala madrasah dapat diperoleh melalui pengukuran pada guru dengan menggunakan instrument berskala dengan lima pilihan jawaban. Pemberian skor untuk pernyataan positif apabila responden menjawab Selalu (SL) diberi skor 5; Sering (SR) diberi skor 4; Kadang-Kadang (KD) diberi skor 3; Jarang (JR) diberi skor 2; dan Tidak Pernah (TP) diberi skor 1. Sebaliknya untuk pertanyaan negatif, apabila responden menjawab Selalu (SL) diberi skor 1; Sering

(SR) diberi skor 2; Kadang-Kadang (KD) diberi skor 3; Jarang (JR) diberi skor 4; dan Tidak Pernah (TP) diberi skor 5.

## 2. Instrumen variable kepemimpinan situasional

### a) Definisi konseptual

Kepemimpinan situasional adalah kemampuan kepala madrasah dalam menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas dan pola pikir guru sesuai dengan situasi dan tingkat perkembangan atau kematangan guru.

### b) Definisi operasional

Kepemimpinan situasional kepala madrasah adalah skor yang diperoleh dari jawaban terhadap instrumen kepemimpinan situasional kepala madrasah yang dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut: a) Instruksi b) Konsultasi c) Partisipasi d) Delegasi.

### c) Kisi-kisi

Kisi-kisi instrument kepemimpinan situasional kepala madrasah pada tabel di bawah ini:

*Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Variabel Kepemimpinan Situasional*

| No | Dimensi                 | Butir Soal                    |
|----|-------------------------|-------------------------------|
| 1  | Instruksi               | 1,2,3,4,5,4,5,6,7,8,9         |
| 2  | Konsultasi              | 11,12,13,14,15,16,17          |
| 3  | Partisipasi             | 18,19,20,21,22,23,24,25,26,27 |
| 4  | Delegasi                | 28,29,30,31,32,33,34,35       |
|    | Jumlah Total Butir Soal | 35 Soal                       |

### d) Validasi instrument

Proses skor variabel kepemimpinan situasional kepala madrasah dapat diperoleh melalui pengukuran pada guru dengan menggunakan instrument berskala dengan lima pilihan jawaban. Pemberian skor untuk pernyataan

postif apabila responden menjawab Selalu (SL) diberi skor 5; Sering (SR) diberi skor 4; Kadang-Kadang (KD) diberi skor 3; Jarang (JR) diberi skor 2; dan Tidak Pernah (TP) diberi skor 1. Sebaliknya untuk pertanyaan negatif, apabila responden menjawab Selalu (SL) diberi skor 1; Sering (SR) diberi skor 2; Kadang-Kadang (KD) diberi skor 3; Jarang (JR) diberi skor 4; dan Tidak Pernah (TP) diberi skor 5.

### 3. Instrumen variable pengambilan keputusan

#### a) Definisi konseptual

Pengambilan keputusan adalah kualitas keputusan yang diambil oleh kepala madrasah yang sesuai dengan konteks kebutuhan atau tujuan sebagai reaksi atas suatu masalah tertentu berdasarkan alternatif yang akan dilakukan. Sebuah pengambilan keputusan dikatakan efektif jika keputusan yang diambil dilakukan dengan benar dan dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan pekerjaan.

#### b) Definisi operasional

Pengambilan keputusan yang baik adalah skor yang didapatkan dari jawaban yang diungkapkan melalui instrumen penelitian yang dapat diukur melalui dimensi: a) Ketelitian b) Kontrol c) Keraguan d) Resistensi sosial e) Optimalisasi f) Berprinsip g) Instinktif.

#### c) Kisi-kisi

Untuk membantu peneliti dalam membuat pertanyaan tentang pengambilan keputusan, maka perlu dibuat kisi-kisi instrument penelitian seperti dalam table di bawah ini:

*Tabel 3. 6 Kisi-Kisi Variabel Pengambilan Keputusan*

| No | Dimensi    | Butir Soal  |
|----|------------|-------------|
| 1  | Ketelitian | 9,13,19,21  |
| 2  | Kontrol    | 1,6,7,12,16 |
| 3  | Keraguan   | 10,11,14    |

|   |                         |         |
|---|-------------------------|---------|
| 4 | Resistensi Sosial       | 3,17,18 |
| 5 | Optimalisasi            | 5,15    |
| 6 | Berprinsip              | 8,20    |
| 7 | Instinktif              | 2,4     |
|   | Jumlah Total Butir Soal | 21 Soal |

#### **d) Validasi instrument**

Proses skor pengambilan keputusan kepala madrasah dapat diperoleh melalui pengukuran pada guru dengan menggunakan instrument berskala dengan lima pilihan jawaban. Pemberian skor untuk pernyataan positif apabila responden menjawab Selalu Sangat Jarang/Tidak Pernah (TP) diberi skor 1; Jarang (J) diberi skor 2; Cukup Jarang (CJ) diberi skor 3; Cukup Sering (CS) diberi skor 4; Sering (SR) diberi skor 5; Sangat Sering/Selalu (SL) diberi skor 6. Sebaliknya untuk pertanyaan negatif, apabila responden menjawab Sangat Sering/Selalu (SL) diberi skor 1; Sering (SR) diberi skor 2; Cukup Sering (CS) diberi skor 3; Cukup Jarang (CJ) diberi skor 3; Jarang (J) diberi skor 4; Sangat Jarang/Tidak Pernah (TP) diberi skor 6.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini melalui beberapa tahapan yaitu:

##### **1) Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data/hasil jawaban responden pada kuisioner penelitian dalam bentuk statistik dasar meliputi nilai rata-rata, median, modus, standar deviasi, varian, nilai minimum dan maksimum, serta ditunjukkan dalam table distribusi frekuensi dan histogram.

##### **2) Uji Persyaratan Analisis**

Pengujian persyaratan analisis (asumsi klasik) merupakan pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis jalur, ketika asumsi

tidak terpenuhi biasanya dilakukan berbagai solusi agar asumsinya dapat terpenuhi, atau beralih ke metode yang lain agar asumsinya dapat terpenuhi. Dalam penelitian ini asumsi klasik harus dipenuhi pola analisis jalur yaitu data galat taksiran berdistribusi dan homogen. Oleh karena itu peneliti melakukan uji normalitas galat taksiran.

a. Uji Normalitas Galat Taksiran

Uji ini dimaksudkan untuk menentukan normal atau tidaknya distribusi data penelitian. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Liliefors*. Data dikatakan normal apabila  $L_{hitung} < L_{tabel}$  diuji pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$

b. Uji Homogenitas Data

Uji ini dimaksudkan untuk menguji kesamaan dua buah varians populasi yang mendistribusi normal. Uji homogenitas data yang digunakan pada penelitian ini adalah uji *Bartlett*. Data dikatakan homogen apabila  $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$  diuji pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$

3) Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi

Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar perubahan variabel endogen, apabila variabel eksogen berubah dalam satu-satuan. Analisis regresi sederhana didasari atas pengaruh satu variabel eksogen dengan satu variabel endogen. Persamaan regresi sederhana sebagai berikut

$$Y = a + b X_1$$

Di mana:

$Y$  : Variabel endogen

$a$  : Harga  $Y$  ketika harga  $X = 0$  (harga konstan)

$b$  : Koefisien regresi

$X_1$  : Variabel eksogen

Nilai a dan b ditentukan dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y) (\sum X_i^2) (\sum X_i) (\sum X_i Y)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum x_1 Y - (\sum X_1) (\sum Y)}{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2}$$

b. Analisis Korelasi

Analisis korelasi menunjukkan kuat lemahnya hubungan antara variabel endogen dengan variabel eksogen dan sifatnya bisa positif atau negatif. Dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi sederhana yang dimaksudkan untuk melukiskan hubungan untuk variable eksogen dengan variabel endogen. Korelasi sederhana antara satu variable eksogen dan satu variabel endogen menggunakan rumus koefisien korelasi berikut

$$r_{xy} = \frac{n(\sum X_1 Y) - (\sum X_i)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X_1^2) - (\sum X_1)^2} \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

Di mana

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi

$n$  : Jumlah sampel penelitian

$X$  : Skor setiap butir pernyataan

$Y$  : Skor total

Hasil perhitungan koefisien korelasi dibandingkan dengan tabel tingkat hubungan koefisien korelasi, untuk mengetahui tinggi-rendahnya tingkat hubungan kedua variable, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut ini.

| Interval Korelasi (r) | Tingkat Hubungan |
|-----------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199          | Sangat Lemah     |
| 0,20 – 0,399          | Lemah            |

|              |             |
|--------------|-------------|
| 0,40 – 0,599 | Cukup       |
| 0,60 – 0,799 | Kuat        |
| 0,80 – 1,000 | Sangat Kuat |

Selanjutnya dilakukan pengujian signifikansi koefisien korelasi sederhana menggunakan uji t dengan rumus sebagai berikut

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Di mana:

t : t hitung

r : Koefisien korelasi

n : Jumlah sampel

Kriteria pengujiannya yaitu:

- 1) Jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- 2) Jika nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Harga  $t_{tabel}$  ditentukan menggunakan tabel t standar untuk taraf signifikan 0,05 uji dua pihak dan derajat kebebasan (dk) adalah  $n - 2$

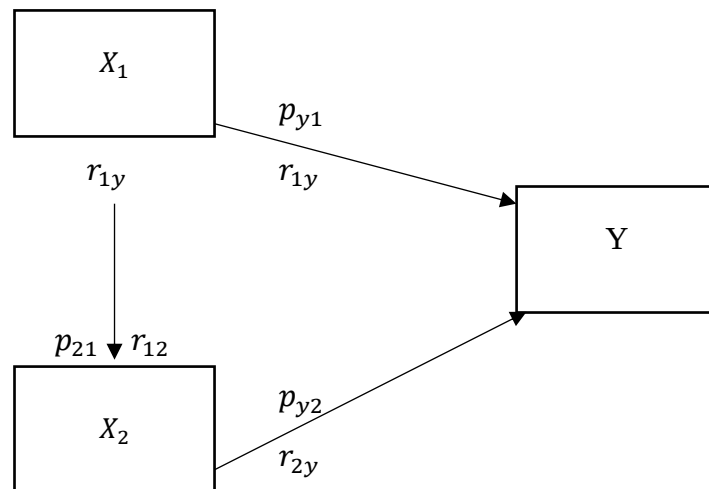
#### c. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel sehingga diketahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Langkah-langkah pengujian analisis jalur sebagai berikut:

- 1) Merumuskan persamaan struktural

Secara sistematis analisis jalur mengikuti pola model struktur, sehingga Langkah awal untuk penerapan model analisis jalur yaitu dengan merumuskan persamaan structural dengan jalur. Diagram jalur, hubungan antara kepemimpinan situasional kepala madrasah

( $x_1$ ), pengambilan keputusan ( $x_2$ ) terhadap komitmen organisasi (Y).



Di mana

$X_1$  : Kepemimpinan situasional

$X_2$  : Pengambilan keputusan

$Y$  : Komitmen Organisasi

$r$  : Koefisien korelasi

$p$  : Koefisien jalur

Oleh karena model structural atau diagram jalurnya sederhana, maka koefisien jalur dihitung dengan koefisien korelasi.

## 2) Matriks koefisien korelasi

|       | $X_1$ | $X_2$    | $Y$      |
|-------|-------|----------|----------|
| $X_1$ | 1     | $r_{12}$ | $r_{1y}$ |
| $X_2$ |       | 1        | $r_{2y}$ |
| $Y$   |       |          | 1        |

## 3) Hubungan koefisien jalur dengan koefisien korelasi

$$r_{12} = p_{21}$$

$$r_{1y} = p_{y1} + p_{y2} r_{12}$$

$$r_{2y} = P_{y1} r_{12} + P_{y2}$$

Rumus di atas dapat digunakan untuk menentukan nilai P

### G. Hipotesis Statistik

Hipotesis yang diuji secara statistik dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis pertama

$$H_0 : P_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : P_{y1} > 0$$

2. Hipotesis kedua

$$H_0 : P_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : P_{y2} > 0$$

3. Hipotesis ketiga

$$H_0 : p_{21} \leq 0$$

$$H_1 : p_{21} > 0$$

Keterangan

$H_0$  = Hipotesis nol

$H_1$  = Hipotesis alternatif

$P_{y1}$  = Koefisien jalur atau pengaruh kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap komitmen organisasi

$P_{y2}$  = Koefisien jalur atau pengaruh pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi

$p_{21}$  = Koefisien jalur atau pengaruh kepemimpinan situasional terhadap pengambilan keputusan

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Data

Deskripsi data yang akan disajikan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data yang diperoleh di lapangan. Hasil penelitian yang disajikan berupa gambaran umum dari variabel-variabel penelitian yang meliputi tiga variabel yaitu: komitmen organisasi, kepemimpinan situasional, dan pengambilan keputusan. Sampel penelitian yang diambil data dalam penelitian ini adalah 96 orang guru Madrasah Se-Kecamatan Cilandak. Deskripsi masing-masing variabel disajikan sebagai berikut:

*Tabel 4. 1 Penyajian Data Masing-Masing Variabel*

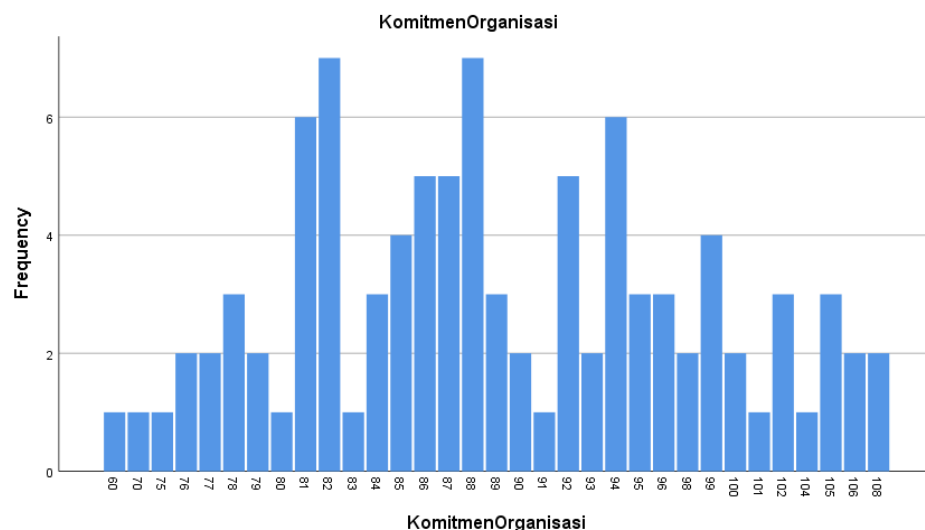
|                        |         | Statistics                  |                          |                        |
|------------------------|---------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
|                        |         | Kepemimpinan<br>Situasional | Pengambilan<br>Keputusan | Komitmen<br>Organisasi |
| N                      | Valid   | 96                          | 96                       | 96                     |
|                        | Missing | 0                           | 0                        | 0                      |
| Mean                   |         | 126.29                      | 74.80                    | 89.23                  |
| Std. Error of Mean     |         | .965                        | 1.127                    | .929                   |
| Median                 |         | 126.00                      | 74.50                    | 88.00                  |
| Mode                   |         | 123                         | 80                       | 82 <sup>a</sup>        |
| Std. Deviation         |         | 9.451                       | 11.042                   | 9.103                  |
| Variance               |         | 89.325                      | 121.929                  | 82.873                 |
| Skewness               |         | .334                        | 1.135                    | -.030                  |
| Std. Error of Skewness |         | .246                        | .246                     | .246                   |
| Kurtosis               |         | .364                        | 2.235                    | .119                   |
| Std. Error of Kurtosis |         | .488                        | .488                     | .488                   |
| Range                  |         | 52                          | 58                       | 48                     |
| Minimum                |         | 105                         | 52                       | 60                     |
| Maximum                |         | 157                         | 110                      | 108                    |
| Sum                    |         | 12124                       | 7181                     | 8566                   |
| Perce<br>ntiles        | 25      | 120.00                      | 67.00                    | 82.00                  |
|                        | 50      | 126.00                      | 74.50                    | 88.00                  |
|                        | 75      | 132.00                      | 79.75                    | 95.00                  |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## 1. Variabel Komitmen Organisasi

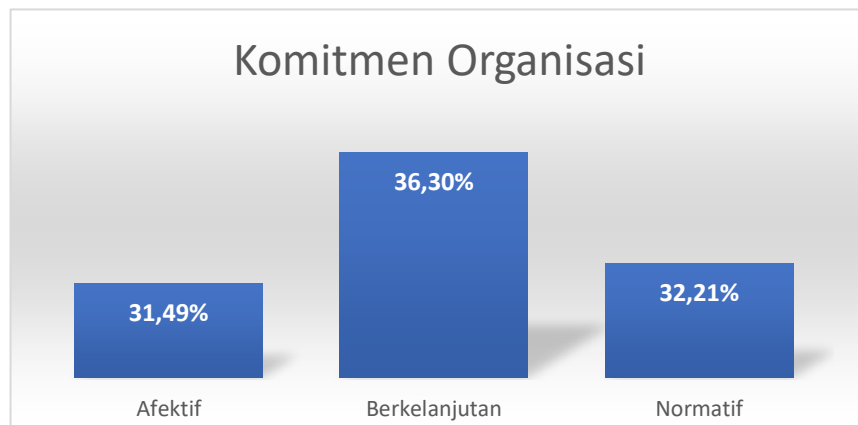
Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran instrument kepada responden yang kemudian diolah dengan statistik deskriptif, diperoleh bahwa variabel komitmen organisasi di Madrasah Se-Kecamatan Cilandak memiliki rata-rata sebesar 89,23 dengan simpangan baku 9,103 median 88 dan modus 82, skor minimum 60 dan skor maksimum 108, sehingga rentang skor adalah 48.

Dari tabel di atas maka berdasarkan pengelompokkan skor tersebut dari 96 responden dapat diketahui responden terbanyak memiliki skor antara 82 dan 88. Di bawah ini ditampilkan diagram batang penyebaran skor variabel komitmen organisasi



Gambar 4. 1 Histogram Variabel Komitmen Organisasi

Di bawah ini ditampilkan diagram batang penyebaran dimensi dan indikator variabel komitmen organisasi. Diagram di bawah ini menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasi afektif sebesar 31,49%, dimensi komitmen organisasi berkelanjutan sebesar 36,30% dan dimensi komitmen organisasi normatif sebesar 32,21%.

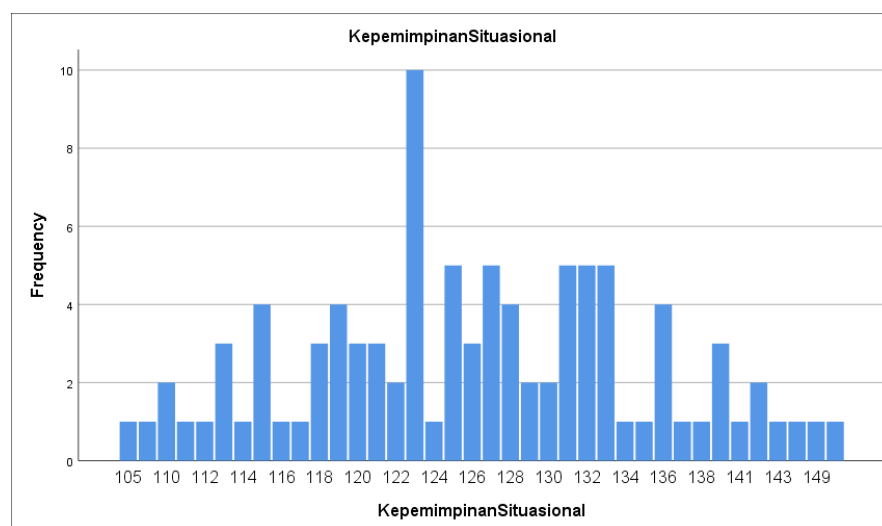


*Gambar 4. 2 Histogram Dimensi Komitmen Organisasi*

## 2. Variabel Kepemimpinan Situasional

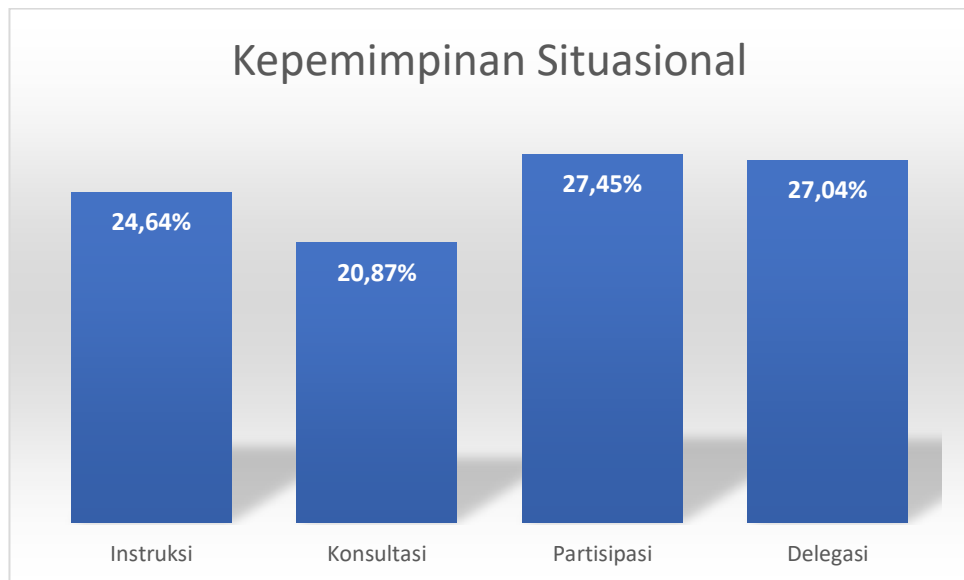
Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran instrument kepada responden yang kemudian diolah dengan statistik deskriptif, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan situasional di Madrasah Se-Kecamatan Cilandak memiliki rata-rata sebesar 126,29 dengan simpangan baku 9,451 median 126 dan modus 123, skor minimum 105 dan skor maksimum 157, sehingga rentang skor adalah 52.

Berdasarkan pengelompokkan skor tersebut dari 96 responden dapat diketahui responden terbanyak memiliki skor 123. Di bawah ini ditampilkan diagram batang penyebaran skor variabel kepemimpinan situasional



*Gambar 4. 3 Histogram Variabel Kepemimpinan Situasional*

Di bawah ini ditampilkan diagram batang penyebaran dimensi dan indikator variabel kepemimpinan situasional. Diagram di bawah ini menunjukkan bahwa dimensi instruksi sebesar 24,64%, dimensi konsultasi sebesar 20,87%, dimensi partisipasi sebesar 27,45%, dan dimensi delegasi sebesar 27,05%.

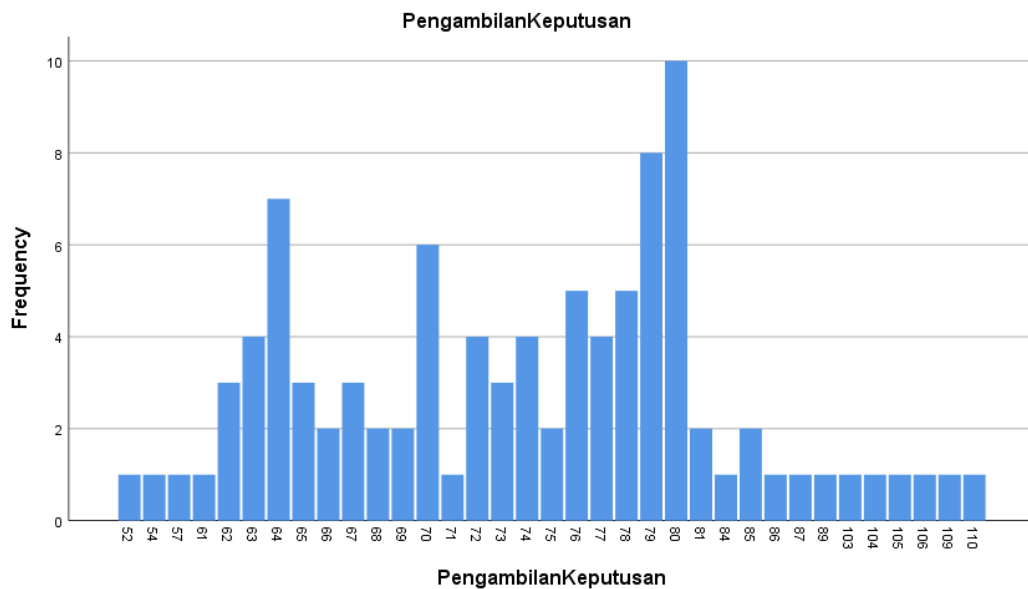


*Gambar 4. 4 Histogram Dimensi Variabel Kepemimpinan Situasional*

### **3. Variabel Pengambilan Keputusan**

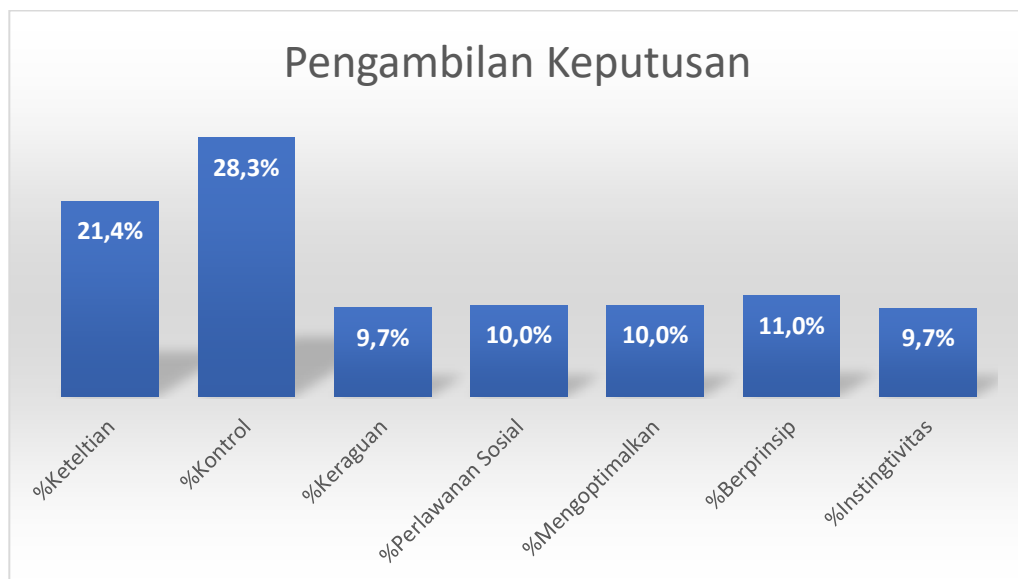
Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran instrument kepada responden yang kemudian diolah dengan statistik deskriptif, diperoleh bahwa variabel pengambilan keputusan di Madrasah Se-Kecamatan Cilandak memiliki rata-rata sebesar 74,80 dengan simpangan baku 11,042 median 74,5 dan modus 80, skor minimum 52 dan skor maksimum 110, sehingga rentang skor adalah 58.

Dari tabel di atas maka berdasarkan pengelompokkan skor tersebut dari 96 responden dapat diketahui responden terbanyak memiliki skor 80. Di bawah ini ditampilkan diagram batang penyebaran skor variabel kepemimpinan situasional



*Gambar 4. 5 Histogram Variabel Pengambilan Keputusan*

Di bawah ini ditampilkan diagram batang penyebaran dimensi dan indikator variabel pengambilan keputusan. Diagram di bawah ini menunjukkan bahwa dimensi ketelitian sebesar 21,4%, dimensi kontrol sebesar 28,3%, dimensi keraguan sebesar 9,7%, dimensi resistensi sosial sebesar 10,0%, dimensi optimalisasi sebesar 10,0%, dimensi berprinsip sebesar 11,0%, dan dimensi instingtif sebesar 9,7%.



*Gambar 4. 6 Histogram Dimensi Pengambilan Keputusan*

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

### 1. Uji Validitas

Berdasarkan tabel pada lampiran dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pernyataan mengenai komitmen organisasi mempunyai nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel (0.3610) sehingga dapat dinyatakan bahwa semua item pernyataan kuesioner tersebut valid dan layak digunakan dalam penelitian.

### 2. Uji Reliabilitas

| Variabel                 | Alpha Cronbach | Syarat   | Ket      |
|--------------------------|----------------|----------|----------|
| Kepemimpinan Situasional | 0,922          | $> 0,60$ | Reliabel |
| Pengambilan Keputusan    | 0,928          |          | Reliabel |
| Komitmen Organisasi      | 0,894          |          | Reliabel |

Tabel 4. 2 Uji Reliabilitas

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan situasional, pengambilan keputusan dan komitmen organisasi telah dinyatakan reliabel karena memiliki nilai alpha cronbach diatas 0,60 yakni kepemimpinan situasional sebesar 0.922, pengambilan keputusan sebesar 0.928 dan komitmen organisasi sebesar 0.894.

### 3. Uji Normalitas

Pengujian persyaratan normalitas variabel terikat dan variabel bebas dilakukan dengan menggunakan uji *Lilliefors*. Hasil perhitungan jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansi (Sig.) lebih kecil dari 0.05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal.

#### a) Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Variabel X1 dan Y

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,050$  lebih kecil dibandingkan  $L_{tabel}$  ( $n=96$  ;  $\alpha=0,05$ ) sebesar 0,09042. Mengingat nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  maka sebaran data Kepemimpinan Situasional atas Komitmen Organisasi cenderung membentuk kurva normal.

#### b) Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Variabel X2 dan Y

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,050$  lebih kecil dibandingkan  $L_{tabel}$  ( $n=96$  ;  $\alpha=0,05$ ) sebesar 0,09042. Mengingat nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  maka sebaran data Pengambilan Keputusan atas Komitmen Organisasi cenderung membentuk kurva normal.

c) Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Variabel X1 dan X2

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,051$  lebih kecil dibandingkan  $L_{tabel}$  ( $n=96$  ;  $\alpha=0,05$ ) sebesar 0,09042. Mengingat nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  maka sebaran data Kepemimpinan Situasional atas Pengambilan Keputusan cenderung membentuk kurva normal.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima artinya sampel berasal dari populasi berdistribusi normal, dengan kata lain bahwa semua variabel yang terpilih berasal dari populasi yang berdistribusi normal, Rekapitulasi hasil perhitungan normalitas terlihat pada tabel sebagai berikut:

*Tabel 4. 3 Uji Normalitas*

| No | Galat Taksiran | N  | $L_{hitung}$ | $L_{tabel}$ | $\alpha$ | Ket    |
|----|----------------|----|--------------|-------------|----------|--------|
| 1  | X1 atas Y      | 96 | 0,050        | 0,09042     | 0,05     | Normal |
| 2  | X2 atas Y      | 96 | 0,050        | 0,09042     | 0,05     | Normal |
| 3  | X1 atas X2     | 96 | 0,051        | 0,09042     | 0,05     | Normal |

Berdasarkan hasil uji normalitas gala taksiran tegresi di atas dapat disimpulkan pasangan semua data baik Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) atas Komitmen Organisasi ( $Y$ ), Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) atas Komitmen Organisasi ( $Y$ ), dan Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) atas Pengambilan Keputusan ( $X_1$ ).

#### 4. Uji Regresi Linear

Uji Linear regresi dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ), Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) dan Komitmen Organisasi ( $Y$ ) linear atau tidak. Berikut hasil analisisnya:

*Tabel 4. 4 Tabel Regresi Linear Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| ANOVA Table                                              |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kepemimpinan Situasional * Skor Komitmen Organisasi Baru | Between Groups | (Combined)               | 1673.304       | 8  | 209.163     | 2.675  | .011 |
|                                                          |                | Linearity                | 1333.711       | 1  | 1333.711    | 17.058 | .000 |
|                                                          |                | Deviation from Linearity | 339.593        | 7  | 48.513      | .620   | .738 |
|                                                          | Within Groups  |                          | 6802.197       | 87 | 78.186      |        |      |
|                                                          | Total          |                          | 8475.500       | 95 |             |        |      |

Berdasarkan pada tabel di atas terlihat bahwa nilai probabilitasnya atau sig yaitu 0,000, yaitu lebih kecil dari 0,05. Maka dapat dinyatakan model regresi linear dapat digunakan.

*Tabel 4. 5 Tabel Regresi Linear Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| ANOVA Table                                           |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|-------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Pengambilan Keputusan * Skor Komitmen Organisasi Baru | Between Groups | (Combined)               | 2229.140       | 8  | 278.643     | 2.564  | .015 |
|                                                       |                | Linearity                | 1266.868       | 1  | 1266.868    | 11.658 | .001 |
|                                                       |                | Deviation from Linearity | 962.272        | 7  | 137.467     | 1.265  | .277 |
|                                                       | Within Groups  |                          | 9454.196       | 87 | 108.669     |        |      |
|                                                       | Total          |                          | 11683.336      | 95 |             |        |      |

Berdasarkan pada tabel di atas terlihat bahwa nilai probabilitasnya atau sig yaitu 0,001, yaitu lebih kecil dari 0,05. Maka dapat dinyatakan model regresi linear dapat digunakan.

*Tabel 4. 6 Tabel Regresi Linear Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)*

| ANOVA Table                                          |                |                          | Sum of   |    | Mean     |        |      |
|------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------|----|----------|--------|------|
|                                                      |                |                          | Squares  | df | Square   | F      | Sig. |
| KepemimpinanSituasional * Skor Pengambilan Keputusan | Between Groups | (Combined)               | 1841.506 | 11 | 167.410  | 2.120  | .027 |
|                                                      |                | Linearity                | 1085.065 | 1  | 1085.065 | 13.739 | .000 |
|                                                      |                | Deviation from Linearity | 756.440  | 10 | 75.644   | .958   | .486 |
|                                                      | Within Groups  |                          | 6633.995 | 84 | 78.976   |        |      |
|                                                      | Total          |                          | 8475.500 | 95 |          |        |      |

Berdasarkan pada tabel di atas terlihat bahwa nilai probabilitasnya atau sig yaitu 0,000, yaitu lebih kecil dari 0,05. Maka dapat dinyatakan model regresi linear dapat digunakan.

### C. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menjawab hipotesis yang diajukan, apakah diterima atau tidak. Data yang diperoleh melalui penelitian ini dianalisis untuk menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan situasional (X1), pengambilan keputusan (X2) dan komitmen organisasi (Y). Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi sederhana (*bivariate correlation / product moment correlation*). Nilai positif menunjukkan arah hubungan yang positif sedangkan nilai negative menunjukkan hubungan terbalik.

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak, dapat diketahui dari hasil kuesioner kepemimpinan situasional kepala madrasah (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) yang diperoleh melalui para guru yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Nilai kuesioner didapatkan dari penyebaran kuesioner yang memuat

indikator yang dianggap mewakili pernyataan-pernyataan mengenai pengaruh kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap komitmen organisasi di Madrasah se-Kecamatan Cilandak. Berikut ini adalah analisisnya:

**a. Uji Korelasi**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap komitmen organisasi dan untuk mendapatkan nilai koefisien korelasi yang selanjutnya akan digunakan uji determenasi, berikut hasil analisisnya pada tabel di bawah:

*Tabel 4. 7 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| ANOVA Table                                              |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kepemimpinan Situasional * Skor Komitmen Organisasi Baru | Between Groups | (Combined)               | 1673.304       | 8  | 209.163     | 2.675  | .011 |
|                                                          |                | Linearity                | 1333.711       | 1  | 1333.711    | 17.058 | .000 |
|                                                          |                | Deviation from Linearity | 339.593        | 7  | 48.513      | .620   | .738 |
|                                                          | Within Groups  |                          | 6802.197       | 87 | 78.186      |        |      |
|                                                          | Total          |                          | 8475.500       | 95 |             |        |      |

Berdasarkan hasil uji statistic korelasi di atas, maka peneliti dapat mengetahui bahwa nilai signifikansi untuk uji *pearson* adalah 0,000. Kalau dibandingkan, maka nilainya akan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

*Tabel 4. 8 Analisis Rhitung Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| Measures of Association |           |     |             |
|-------------------------|-----------|-----|-------------|
| R                       | R Squared | Eta | Eta Squared |

|                               |      |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
| KepemimpinanSituasional *     | .417 | .257 | .444 | .197 |
| Skor Komitmen Organisasi Baru |      |      |      |      |

Dari tabel 4 hasil analisis didapatkan nilai Rhitung sebesar 0,417 nilai ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak karena berdasarkan nilai Rhitung berada pada rentang antara 0,40 – 0,599 berarti korelasi cukup kuat.

#### b. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y). Berdasarkan data di atas, terlihat nilai R Squared sebesar 0,257 dari koefisien korelasi (0,417). R Squared disebut koefisien determinasi ( $D = r^2 \times 100 \% = 0,257 \times 100 \% = 25,7 \%$ ) dalam hal ini 25,7 %. Maksud nilai ini adalah bahwa kepemimpinan situasional (X1) mempengaruhi komitmen organisasi (Y) sebesar 25,7 %, sedangkan sisanya 74,3 % dipengaruhi oleh variabel lain.

*Tabel 4. 9 Tabel Anova Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| ANOVA Table                                             |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|---------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| KepemimpinanSituasional * Skor Komitmen Organisasi Baru | Between Groups | (Combined)               | 1673.304       | 8  | 209.163     | 2.675  | .011 |
|                                                         |                | Linearity                | 1333.711       | 1  | 1333.711    | 17.058 | .000 |
|                                                         |                | Deviation from Linearity | 339.593        | 7  | 48.513      | .620   | .738 |
|                                                         | Within Groups  |                          | 6802.197       | 87 | 78.186      |        |      |
|                                                         | Total          |                          | 8475.500       | 95 |             |        |      |

Untuk melihat signifikansi koefisien determinasi peneliti juga dapat membandingkan dengan nilai F hitung sebesar 17,058 dengan F tabel, dan membandingkan antara nilai Sig Alpha (0,05). Nilai F tabel dalam penelitian ini sebesar 3,94. Dengan F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai signifikan yang lebih kecil dari nilai 0,05, maka kesimpulannya koefisien determinasi adalah signifikan secara statistika.

### C. Uji Koefisien Regresi

Uji koefisien regresi dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak dan digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang dicari. Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linier yang dimulai dengan mencari persamaan regresi dimana diperoleh harga konstanta  $a_1$  sebesar 36,689; koefisien arah regresi  $b_1 = 0,416$  sehingga persamaan regresinya adalah  $X_3 = 36,689 + 0,416 X_1$  berikut analisisnya:

*Tabel 4. 10 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

|       |                          | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |
|-------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
| Model |                          | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig. |
| 1     | (Constant)               | 36.689                      | 11.541     |                           | 3.179 | .002 |
|       | Kepemimpinan Situasional | .416                        | .091       | .427                      | 4.577 | .000 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Nilai signifikansi di atas adalah 0,000 dan didapat nilai uji t dengan t hitung sebesar 4,577 dengan derajat kebebasan  $n-2 = 96 - 2 = 94$  sehingga t tabel sebesar 1,985. Karena nilai  $\text{sig } 0,000 < 0,05$  atau  $t \text{ tabel } 1,985 < t \text{ hitung } 4,577$  maka perhitungan regresi  $X_1$  terhadap  $Y$  pada tabel di atas menunjukkan persamaan regresi  $X_3 = 36,689 + 0,416X_1$  sangat signifikan. F hitung didapatkan dari Tabel 4 sebesar  $17,058 > F$

tabel adalah 3,94. Selanjutnya pada pengambilan keputusan berdasarkan uji t dan berdasarkan signifikansi dari tabel koefisien regresi.

### **Hipotesis Penelitian Satu**

H1: terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

H0: tidak dapat pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

Berdasarkan hasil pengujian data di atas pada variabel kepemimpinan situasional (X1) memiliki nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  dan *t* tabel 1,985 < *t* hitung 4,577 artinya signifikan. Signifikan disini bermakna H1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

## **2. Pengaruh Pengambilan Keputusan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)**

Pengaruh pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak, dapat diketahui dari hasil nilai kuesioner pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) yang diperoleh melalui para guru yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Nilai kuesioner didapatkan dari penyebaran kuesioner yang memuat indikator yang dianggap mewakili pernyataan-pernyataan mengenai pengaruh pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi di Madrasah se-Kecamatan Cilandak. Berikut ini adalah analisisnya:

### **a. Uji Korelasi**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi dan untuk mendapatkan nilai

koefisien korelasi yang selanjutnya akan digunakan uji determenasi, berikut hasil analisisnya pada tabel di bawah:

*Tabel 4. 11 Analisis Varians Regresi Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| ANOVA Table                                          |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| PengambilanKeputusan * Skor Komitmen Organisasi Baru | Between Groups | (Combined)               | 2229.140       | 8  | 278.643     | 2.564  | .015 |
|                                                      |                | Linearity                | 1266.868       | 1  | 1266.868    | 11.658 | .001 |
|                                                      |                | Deviation from Linearity | 962.272        | 7  | 137.467     | 1.265  | .277 |
|                                                      | Within Groups  |                          | 9454.196       | 87 | 108.669     |        |      |
|                                                      | Total          |                          | 11683.336      | 95 |             |        |      |

Berdasarkan hasil uji statistic korelasi di atas, maka peneliti dapat mengetahui bahwa nilai signifikansi untuk uji pearson adalah 0,001. Kalau dibandingkan, maka nilainya akan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

*Tabel 4. 12 Analisis Rhitung Variabel pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y)*

| Measures of Association                              |      |           |      |             |
|------------------------------------------------------|------|-----------|------|-------------|
|                                                      | R    | R Squared | Eta  | Eta Squared |
| PengambilanKeputusan * Skor Komitmen Organisasi Baru | .429 | .208      | .437 | .191        |

Dari tabel 4 hasil analisis didapatkan nilai Rhitung sebesar 0,429 nilai ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak karena berdasarkan nilai Rhitung berada pada rentang antara 0,40 – 0,599 berarti korelasi cukup kuat.

### b. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y). Berdasarkan data di atas, terlihat nilai R Squared sebesar 0,208 dari koefisien korelasi (0,429). R Squared disebut koefisien determinasi ( $D = r^2 \times 100 \% = 0,208 \times 100 \% = 20,8 \%$ ) dalam hal ini 20,8 %. Maksud nilai ini adalah bahwa pengambilan keputusan (X2) mempengaruhi komitmen organisasi (Y) sebesar 20,8 %, sedangkan sisanya 79,2 % dipengaruhi oleh variabel lain.

*Tabel 4. 13 Tabel Anova Regresi Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| ANOVA Table                                           |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|-------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Pengambilan Keputusan * Skor Komitmen Organisasi Baru | Between Groups | (Combined)               | 2229.140       | 8  | 278.643     | 2.564  | .015 |
|                                                       |                | Linearity                | 1266.868       | 1  | 1266.868    | 11.658 | .001 |
|                                                       |                | Deviation from Linearity | 962.272        | 7  | 137.467     | 1.265  | .277 |
|                                                       | Within Groups  |                          | 9454.196       | 87 | 108.669     |        |      |
|                                                       | Total          |                          | 11683.336      | 95 |             |        |      |

Untuk melihat signifikansi koefisien determinasi peneliti juga dapat membandingkan dengan nilai F hitung sebesar 11,658 dengan F tabel, dan membandingkan antara nilai Sig Alpha (0,05). Nilai F tabel dalam penelitian ini sebesar 3,94. Dengan F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai signifikan yang lebih kecil dari nilai 0,05, maka kesimpulannya koefisien determinasi adalah signifikan secara statistika.

### C. Uji Koefisien Regresi

Uji koefisien regresi dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak dan digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang dicari. Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linier yang dimulai dengan

mencari persamaan regresi dimana diperoleh harga konstanta  $a_1$  sebesar 68,163; koefisien arah regresi  $b_1 = 0,282$  sehingga persamaan regresinya adalah  $X_3 = 68,163 + 0,282 X_2$  berikut analisisnya:

*Tabel 4. 14 Analisis Varians Regresi Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)*

| Coefficients <sup>a</sup> |                      |                             |            |                           |      |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| Model                     |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig. |
|                           |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |      |
| 1                         | (Constant)           | 68.163                      | 6.121      |                           | .000 |
|                           | PengambilanKeputusan | .282                        | .080       | .340                      | .001 |

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Nilai signifikansi di atas adalah 0,001 dan didapat nilai uji t dengan t hitung sebesar 3,503 dengan derajat kebebasan  $n-2 = 96 - 2 = 94$  sehingga t tabel sebesar 1,985. Karena nilai  $\text{sig } 0,001 < 0,05$  atau  $t \text{ tabel } 1,985 < t \text{ hitung } 3,503$  maka perhitungan regresi  $X_2$  terhadap  $Y$  pada tabel di atas menunjukkan persamaan regresi  $X_3 = 68,163 + 0,282 X_2$  sangat signifikan. F hitung didapatkan dari Tabel 4 sebesar  $11,658 > F \text{ tabel}$  adalah 3,94. Selanjutnya pada pengambilan keputusan berdasarkan uji t dan berdasarkan signifikansi dari tabel koefisien regresi.

## Hipotesis Penelitian Kedua

H1: terdapat pengaruh pengambilan keputusan ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y$ ) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

H0: tidak dapat pengaruh pengambilan keputusan ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y$ ) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

Berdasarkan hasil pengujian data di atas pada variabel pengambilan keputusan ( $X_2$ ) memiliki nilai p-value  $0,001 < 0,05$  dan t tabel  $1,985 < t \text{ hitung } 3,503$  artinya signifikan. Signifikan disini bermakna H1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh pengambilan

keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)

Pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap pengambilan keputusan (X2) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak, dapat diketahui dari hasil nilai kuesioner kepemimpinan situasional (X1) terhadap pengambilan keputusan (X2) yang diperoleh melalui para guru yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Nilai kuesioner didapatkan dari penyebaran kuesioner yang memuat indikator yang dianggap mewakili pernyataan-pernyataan mengenai pengaruh kepemimpinan situasional terhadap pengambilan keputusan di Madrasah se-Kecamatan Cilandak. Berikut ini adalah analisisnya:

#### a. Uji Korelasi

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap pengambilan keputusan dan untuk mendapatkan nilai koefisien korelasi yang selanjutnya akan digunakan uji determenasi, berikut hasil analisisnya pada tabel di bawah:

*Tabel 4. 15 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)*

| ANOVA Table                                          |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| KepemimpinanSituasional * Skor Pengambilan Keputusan | Between Groups | (Combined)               | 1841.506       | 11 | 167.410     | 2.120  | .027 |
|                                                      |                | Linearity                | 1085.065       | 1  | 1085.065    | 13.739 | .000 |
|                                                      |                | Deviation from Linearity | 756.440        | 10 | 75.644      | .958   | .486 |
|                                                      | Within Groups  |                          | 6633.995       | 84 | 78.976      |        |      |
|                                                      | Total          |                          | 8475.500       | 95 |             |        |      |

Berdasarkan hasil uji statistic korelasi di atas, maka peneliti dapat mengetahui bahwa nilai signifikansi untuk uji pearson adalah 0,000. Kalau dibandingkan, maka nilainya akan lebih kecil dari 0,05. Hal ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional (X1) dan pengambilan keputusan (X2) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

*Tabel 4. 16 Tabel 4 Analisis Rhitung Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)*

| Measures of Association                              |      |           |      |             |
|------------------------------------------------------|------|-----------|------|-------------|
|                                                      | R    | R Squared | Eta  | Eta Squared |
| KepemimpinanSituasional * Skor Pengambilan Keputusan | .454 | .225      | .429 | .184        |

Dari tabel 4 hasil analisis didapatkan nilai Rhitung sebesar 0,454 nilai ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional (X1) dan pengambilan keputusan (X2) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak karena berdasarkan nilai Rhitung berada pada rentang antara 0,40 – 0,599 berarti korelasi cukup kuat.

#### **b. Uji Koefisien Determinasi**

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas kepemimpinan situasional (X1) terhadap pengambilan keputusan (X2). Berdasarkan data di atas, terlihat nilai R Squared sebesar 0,225 dari koefisien korelasi (0,454). R Squared disebut koefisien determinasi ( $D = r^2 \times 100 \% = 0,225 \times 100 \% = 22,5 \%$ ) dalam hal ini 22,5 %. Maksud nilai ini adalah bahwa kepempinan situasional (X1) mempengaruhi pengambilan keputusan (X2) sebesar 22,5 %, sedangkan sisanya 78,5 % dipengaruhi oleh variabel lain.

*Tabel 4. 17 Tabel Anova Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)*

| ANOVA Table |                |    |             |       |      |
|-------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|             | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| (Combined)  | 1841.506       | 11 | 167.410     | 2.120 | .027 |

|                                                      |                |                          |          |    |          |        |      |
|------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------|----|----------|--------|------|
| KepemimpinanSituasional * Skor Pengambilan Keputusan | Between Groups | Linearity                | 1085.065 | 1  | 1085.065 | 13.739 | .000 |
|                                                      |                | Deviation from Linearity | 756.440  | 10 | 75.644   | .958   | .486 |
|                                                      | Within Groups  |                          | 6633.995 | 84 | 78.976   |        |      |
|                                                      | Total          |                          | 8475.500 | 95 |          |        |      |

Untuk melihat signifikansi koefisien determinasi peneliti juga dapat membandingkan dengan nilai F hitung sebesar 13,739 dengan F tabel, dan membandingkan antara nilai Sig Alpha (0,05). Nilai F tabel dalam penelitian ini sebesar 3,94. Dengan F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai signifikan yang lebih kecil dari nilai 0,05, maka kesimpulannya koefisien determinasi adalah signifikan secara statistika.

### c. Uji Koefisien Regresi

Uji koefisien regresi dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap pengambilan keputusan (X2) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak dan digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang dicari. Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linier yang dimulai dengan mencari persamaan regresi dimana diperoleh harga konstanta a1 sebesar 118,410; koefisien arah regresi b1 = 1,521 sehingga persamaan regresinya adalah  $X_2 = 118,410 + 1,521 X_1$  berikut analisisnya:

*Tabel 4. 18 Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)*

|       |                            | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |        |      |
|-------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |      |
| Model |                            | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig. |
| 1     | (Constant)                 | 118.410                     | 2.452      |                           | 48.289 | .000 |
|       | Skor Pengambilan Keputusan | 1.521                       | .415       | .354                      | 3.665  | .000 |

a. Dependent Variable: KepemimpinanSituasional

Nilai signifikansi di atas adalah 0,000 dan didapat nilai uji t dengan t hitung sebesar 3,503 dengan derajat kebebasan  $n-2 = 96 - 2 = 94$  sehingga t tabel sebesar 1,985. Karena nilai  $\text{sig } 0,000 < 0,05$  atau  $t \text{ tabel } 1,985 < t \text{ hitung } 3,665$  maka perhitungan regresi  $X_1$  terhadap  $X_2$  pada tabel di atas menunjukkan persamaan regresi  $X_2 = 118,410 + 1,521 X_1$  sangat signifikan. F hitung didapatkan dari Tabel 4 sebesar  $13,739 > F \text{ tabel}$  adalah 3,94. Selanjutnya pada pengambilan keputusan berdasarkan uji t dan berdasarkan signifikansi dari tabel koefisien regresi.

### Hipotesis Penelitian Ketiga

H1: terdapat pengaruh kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) terhadap pengambilan keputusan ( $X_2$ ) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

H0: tidak dapat pengaruh kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) terhadap pengambilan keputusan ( $X_2$ ) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

Berdasarkan hasil pengujian data di atas pada variabel pengambilan keputusan ( $X_2$ ) memiliki nilai p-value  $0,000 < 0,05$  dan t tabel  $1,985 < t \text{ hitung } 3,665$  artinya signifikan. Signifikan disini bermakna H1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) terhadap pengambilan keputusan ( $X_2$ ) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak.

### D. Koefisien Jalur dan Uji Keberartiannya

#### 1. Data perolehan koefisien jalur

Tabel 4. 19 Koefisien Jalur  $X_1$ ,  $X_2$ , Y

| Correlations            |                     |                             |                                  |                                     |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
|                         |                     | Kepemimpinan<br>Situasional | Skor<br>Pengambilan<br>Keputusan | Skor Komitmen<br>Organisasi<br>Baru |
| KepemimpinanSituasional | Pearson Correlation | 1                           | .354**                           | .397**                              |
|                         | Sig. (2-tailed)     |                             | .000                             | .000                                |
|                         | N                   | 96                          | 96                               | 96                                  |
|                         |                     | Pearson Correlation         | .354**                           | 1                                   |
|                         |                     |                             |                                  | .300**                              |

|                               |                     |        |        |      |
|-------------------------------|---------------------|--------|--------|------|
| Skor Pengambilan Keputusan    | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .003 |
|                               | N                   | 96     | 96     | 96   |
| Skor Komitmen Organisasi Baru | Pearson Correlation | .397** | .300** | 1    |
|                               | Sig. (2-tailed)     | .000   | .003   |      |
|                               | N                   | 96     | 96     | 96   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari data penelitian diperoleh koefisien korelasi antara variabel dengan menggunakan rumus product Moment (Karl Pearson) yaitu  $R_{x1x2}$  sebesar 0,354 ,  $R_{x1x3}$  sebesar 0,397 , dan  $R_{x2x3}$  sebesar 0,300 sehingga dihasilkan bentuk matriks korelasi variabel berbentuk

$$R = \begin{bmatrix} 1 & R_{x1x2} & R_{x1x3} \\ R_{x2x1} & 1 & R_{x2x3} \\ R_{x3x1} & R_{x3x2} & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 0,354 & 0,397 \\ 0,354 & 1 & 0,300 \\ 0,397 & 0,300 & 1 \end{bmatrix}$$

## 2. Nilai p

$$R_{x1x2} = P_{2.1}$$

$$R_{x1x3} = P_{3.1} + P_{3.2} R_{x1x2}$$

$$R_{x2x3} = P_{3.1} R_{x1x3} + P_{3.2}$$

$$0,354 = P_{2.1}$$

$$0,397 = P_{3.1} + P_{3.2} 0,354$$

$$0,300 = 0,397 R_{x1x3} + P_{3.2}$$

Untuk mendapatkan  $P_{3.1}$  dan  $P_{3.2}$  menggunakan matriks sebagai berikut:

$$P_{2.1} = 0,354$$

$$P_{3.1} = R_{x1x2}$$

$$\frac{\begin{bmatrix} r_{13} & r_{12} \\ r_{23} & 1 \end{bmatrix}}{\begin{bmatrix} 1 & r_{12} \\ r_{12} & 1 \end{bmatrix}}$$

$$\frac{\begin{bmatrix} 0,397 & 0,354 \\ 0,300 & 1 \end{bmatrix}}{\begin{bmatrix} 1 & 0,354 \\ 0,354 & 1 \end{bmatrix}}$$

$$\frac{0,397 \times 1 - 0,354 \times 0,300}{1 \times 1 - 0,354 \times 0,354}$$

$$\frac{0,397 - 0,1062}{1 - 0,125316}$$

$$\frac{0,2908}{0,874684} = 0,332$$

$$P_{3.2} = R_{x1x2}$$

$$\frac{\begin{bmatrix} 1 & r13 \\ r12 & r23 \end{bmatrix}}{\begin{bmatrix} 1 & r12 \\ r12 & 1 \end{bmatrix}}$$

$$\frac{\begin{bmatrix} 1 & 0,397 \\ 0,354 & 0,300 \end{bmatrix}}{\begin{bmatrix} 1 & 0,354 \\ 0,354 & 1 \end{bmatrix}}$$

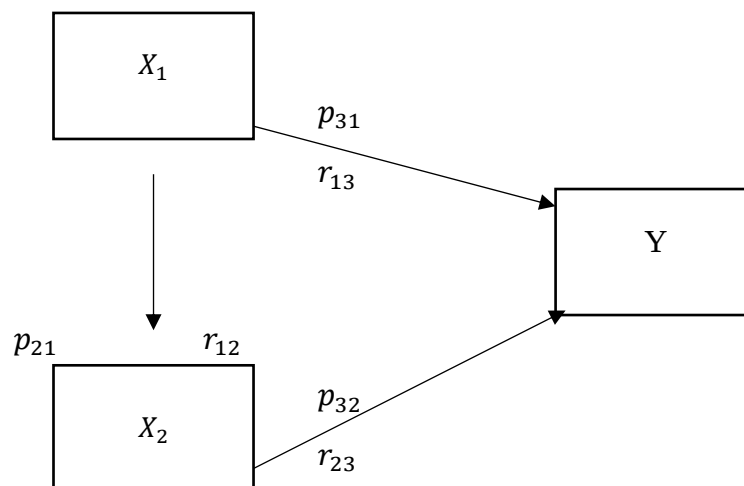
$$\frac{1 \times 0,300 - 0,397 \times 0,354}{1 \times 1 - 0,354 \times 0,354}$$

$$\frac{0,300 - 0,140538}{1 - 0,125316}$$

$$\frac{0,159462}{0,874684} = 0,182$$

Dari hasil perhitungan di atas, maka diagram jalur dari ketiga variabel kepemimpinan situasional (X1), pengambilan keputusan (X2), dan komitmen organisasi (Y) dapat digambarkan sebagai berikut:

*Tabel 4. 20 Konstelasi Jalur*



| Jalur | Koefisien Jalur | Thitung | Ttabel |
|-------|-----------------|---------|--------|
| p3.1  | 0,332           | 4,577   | 1,985  |
| p3.2  | 0,182           | 3,503   | 1,985  |
| P2.1  | 0,354           | 3,665   | 1,985  |

Berdasarkan hasil analisis tersebut, karena p ketiga koefisien jalur dalam model yang dikonstruksikan telah teruji secara empiric untuk memenuhi standar pengujian. Dengan demikian model analisis jalur tersebut dapat diklasifikasikan sebagai model yang baik dan benar dan tidak mengalami perubahan.

## E. Pembahasan Penelitian

### 1. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil pengujian data di atas pada variabel kepemimpinan situasional (X1) memiliki nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  dan *t* tabel  $1,985 < t$  hitung 4,577 artinya signifikan. Signifikan disini bermakna H1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak. Kemudian bentuk hubungan yang positif. Artinya semakin tinggi kepemimpinan

situasional yang dilakukan oleh kepala madrasah maka akan semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan.

Penelitian dari (Maryono & Budiono, 2020) mendukung hasil penelitian, bahwa bahwa gaya yang dilakukan oleh kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional *telling, selling, participating, delegating*, namun begitu indikator *selling* begitu dominan diterapkan oleh kepala sekolah.

Penelitian dari (Muhammad & Adman, 2017) juga mendukung penelitian ini, bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru di SMK Pasundan 1 Kota Bandung, komitmen organisasi guru di SMK Pasundan 1 Kota Bandung tidak banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dikarenakan adanya faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Penelitian dari (Matinul Haq & Roesminingsih, 2024) mendukung hasil penelitian ini, penelitian ini mendukung berfokus pada pemeriksaan efektivitas mengintegrasikan kepemimpinan situasional dengan nilai-nilai tradisional untuk meningkatkan kedisiplinan siswa di pondok pesantren.

## **2. Pengaruh Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian data di atas pada variabel pengambilan keputusan (X2) memiliki nilai  $p\text{-value } 0,001 < 0,05$  dan  $t \text{ tabel } 1,985 < t \text{ hitung } 3,503$  artinya signifikan. Signifikan disini bermakna  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh pengambilan keputusan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak. Kemudian bentuk hubungan yang positif. Artinya semakin tinggi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah maka akan semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan.

Penelitian (Suandika & Gorda, 2024) juga memperkuat hasil penelitian ini, dimana dalam penentuan kebijakan, peran pemimpin sangat diperlukannya dalam merancang (Term of Reference) yang terstruktur agar mencapai hasil

yang baik untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Penerapan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang adil dan efektif sangat diperlukan agar tidak menimbulkan kecenderungan berpikir berlebihan atau kecemasan yang dapat menimbulkan komunikasi yang kurang baik.

Penelitian dari (Suandika & Gorda, 2024) juga mendukung dari hasil penelitian ini, mereka berpendapat menemukan bahwa dalam penentuan kebijakan, peran pemimpin sangat diperlukan- nya dalam merancang (*Term of Reference*) yang terstruktur agar mencapai hasil yang baik untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Penerapan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang adil dan efektif sangat diperlukan agar tidak menimbulkan kecenderungan berpikir berlebihan atau kecemasan yang dapat menimbulkan komunikasi yang kurang baik.

Penelitian dari (Paramaatha, 2015) mendukung hasil penelitian ini, di mana kekuasaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **3. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)**

Berdasarkan hasil pengujian data di atas pada variabel kepemimpinan situasional (X1) memiliki nilai p-value  $0,000 < 0,05$  dan  $t \text{ tabel } 1,985 < t \text{ hitung } 3,665$  artinya signifikan. Signifikan disini bermakna  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap pengambilan keputusan (X2) di Madrasah se-Kecamatan Cilandak. Kemudian bentuk hubungan yang positif. Artinya semakin tinggi kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh kepala madrasah maka akan semakin tinggi pengambilan keputusan yang diberikan.

Penelitian dari (Hendriani et al., 2024) juga menyatakan hubungan yang kompleks antara gaya kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam mengambil keputusan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya

kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasional dan dinamika tim cenderung memberikan kontribusi positif terhadap hasil pengambilan keputusan.

Penelitian dari (Rusma Yulidawati, 2019) juga mendukung penelitian ini, kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan maka dia (seharusnya) tidak dapat menjadi pemimpin.

Penelitian dari (Agoustin & Roesminingsih, 2021) juga mendukung penelitian ini, dengan kepala Sekolah mengambil keputusan partisipatif untuk meningkatkan mutu sekolah, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) Peran Kepala Sekolah dalam menentukan kebijakan partisipatif. 2) Strategi pemilihan kebijakan partisipatif Kepala Sekolah dalam mutu sekolah ialah Melakukan musyawarah dan kepentingan bersama dan *Focus Group Discussion* (FGD)

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

Walaupun terdapat hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti, tetapi ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Instrumen kepemimpinan situasional (X1), pengambilan keputusan (X2) dan komitmen organisasi (Y) menggunakan kuesioner asli dari buku teori pertama.
2. Responden tidak terbiasa dengan penelitian sehingga banyak responden yang merasa ragu dalam merespon kuesioner yang diberikan.
3. Peneliti terkendala dalam waktu penelitian yang membuat peneliti sulit dalam manajemen waktu dalam penelitian.
4. Pengisian identitas responden pada kuesioner ada yang tidak lengkap mengisi data identitas responden. Ketidaklengkapan dalam mengisi identitasdikhawatirkan jawaban kuesioner responden dapat menjadi bias dengankondisi yang sebenarnya terjadi.

5. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data tanpa ada wawancara. Jawaban responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda jika data diperoleh dengan wawancara.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil Analisa dan kajian dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap komitmen organisasi Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif pengambilan keputusan kepala madrasah terhadap komitmen organisasi Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan situasional terhadap pengambilan keputusan Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan.

#### **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional dan pengambilan keputusan kepala madrasah memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maka implikasinya adalah:

1. Kepala madrasah sebagai pihak yang paling berwenang dalam pengambilan keputusan di madrasah ibtidaiyah harus mampu membaca dan memahami terhadap aspek-aspek yang dapat memengaruhi komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan kemampuan manajemen kepala madrasah dalam memberdayakan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan kondisi dan situasi sekarang. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala madrasah yang memiliki kemampuan dalam penerapan model kepemimpinan situasional. Pelaksanaan model kepemimpinan situasional ini kepala madrasah dapat berperan dalam memberikan masukan dan arahan bagi para guru agar meningkatkan komitmennya. Kepala madrasah meluangkan

waktu yang cukup untuk berkomunikasi dan menjalin hubungan yang baik dengan guru, melakukan pengkaderan dalam jabatan, menciptakan suasana yang kondusif yang dapat meningkatkan komitmen organisasi.

2. Bagi guru, untuk mendukung terciptanya dan terpelihara serta meningkatnya komitmen organisasi yang baik dapat terwujud melalui banyak hal. Dengan syarat guru sudah dapat memahami benar tata laksana, fungsi atau tugas pokok dan tujuan pembelajaran yang mengarah kepada ketercapaian visi dan misi sekolah yang bersangkutan. Dalam upaya peningkatan komitmen organisasi banyak faktor yang memengaruhi dan mendukungnya, diantaranya faktor yang mendasari seorang guru dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya dilandasi dengan kesediaan, kesadaran, dan keikhlasan sehingga hasil yang diperoleh dapat maksimal. Di samping itu, dibutuhkannya pengawasan yang baik dari setiap rencana, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan dalam mewujudkan ketercapaian tujuan Pendidikan nasional.

### **C. Saran**

Dari hasil kesimpulan di atas dapat disarankan sebagai berikut:

1. Saran untuk kepala madrasah: (1) dalam menerapannya, model kepemimpinan situasional yang dijalankan diharapkan menyesuaikan dengan kondisi dan situasi di lingkungan sekolah, (2) meningkatkan kemampuan melaksanakan model kepemimpinan situasional yang dijalankan, (3) menerapkan upaya perbaikan dalam mengambil suatu keputusan yang berdampak terhadap komitmen organisasi.
2. Saran untuk guru: (1) guru diharapkan dapat memperhatikan model kepemimpinan situasional yang diterapkan kepala madrasah sebagai media peningkatan komitmen organisasi. (2) berupaya menunjukkan komitmen yang tinggi untuk mencapai peningkatan dan pengembangan karir dalam bekerja, antara lain: mengikuti kegiatan seminar tentang kepemimpinan situasional, mengikuti kegiatan workshop yang berkaitan dengan komitmen organisasi, (3) dan melaksanakan setiap tugas dan fungsi dengan penuh rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3. Saran untuk peneliti selanjutnya: (1) perlu dikaji faktor-faktor lain di luar kepemimpinan situasional kepala madrasah dan pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. (2) perlu dilakukan penelitian dan pengembangan tentang penerapan model kepemimpinan situasional yang mampu memberikan manfaat langsung terhadap peningkatan komitmen organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. (2007). *Decision Making and Problem-Solving Strategies*. Kogan Page.
- Agoustin, P. E., & Roesminingsih, E. (2021). Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mutu Sekolah. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(4), 887–897. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/41043>
- Al-Bankawy, A. U. U. (2006). *Kisah-Kisah Tentang Ka'bah*. Al-Ilmu.
- Armstrong, M. (1999). *The Art of HRD: Human Resource Management*. Crest Publishing House, 2.
- Asih, W. P., Agung, A. A. G., & Ariawan, I. P. W. (2023). The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), 127–132. <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.15>
- Aslamiah. (2019). Teachers Organizational Commitment in Elementary School: A Study in Banjarmasin Indonesia. *The Open Psychology Journal*, 12, 1–6.
- Basri. (2014). *Kepemimpinan Pimpinan Sekolah*. Pustaka Setia.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: A restrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22–36.
- Blanchard, Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. William Morrow.
- Cohen, March, & Olsen. (1972). A garbage can model of organisational choice. In *Basil Blackwell*.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill/Irwin.
- Damarasu, C., & Craciun, A. (2016). Correlates and Factors of Decision Making in Management. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. file:///F:/Vezarat Defa/Defense Resources Management in the 21st Century/2017 DRMTc (25).pdf
- Davis, R. C. (1951). *The Fundamentals of Top Management*. Harper & Brother.
- Durkin, M. (1999). Employee Commitment in Retail Banking: Identifying and Exploring Hidden Dangers. *International Journal of Bank Marketing*, 17, 3(124–134).
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational

- commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Fernandes, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67–84.
- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Graeff. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8, 285–291.
- Hartati, S. L., Irwandy, & Simaremare, A. (2020). The Influence of Situational Leadership , Work Discipline , and Achievement Motivation on Teachers ' Affective Commitment in Junior High Schools. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 488(Aisteel), 46–49.
- Hendriani, S., Sari, R. Y., & Gistituati, N. (2024). 18972-Article Text-75873-1-10-20240531. *Jurnal Niara*, 17(1), 171–184.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26–34.
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects job level and participation employee attitudes and perception of influence. *Academy of Management Journal*, 17, 649–662.
- Iswahyudi, M. S. (2023). *Gaya Kepemimpinan*. Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
- Juniawati, R., Arifin, I., & Sutarno, S. (2025). Situational Leadership in Early Childhood Education: Strategies for Improving Teacher Competence. *PAUDIA: Jurnal Penelitian Dalam Bidang Pendidikan Anak Usia Dini*, 14(2), 296–307. <https://doi.org/10.26877/paudia.v14i2.1131>
- Keen, & Morton, S. (1978). *Decision support systems: An organisational perspective*. Addison-Wesley.
- Klein. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Koç, A., & Bastas, M. (2019). The-evaluation-of-the-project-school-model-in-terms-of-organizational-sustainability-and-its-effect-on-teachers-organizational-commitment2019Sustainability-SwitzerlandOpen-Access.pdf. *Sustainability*, 1–23.
- Lindblom. (1959). *The science of muddling through* (19(2)). Public Administration Review.
- Mailool, J., Kartowagiran, B., Retnowati, T. H., Wening, S., & Putranta, H. (2020). The effects of principal's decision-making, organizational

- commitment and school climate on teacher performance in vocational high school based on teacher perceptions. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1675–1687. <https://doi.org/10.12973/EU-JER.9.4.1675>
- March. (1988). Decisions and organizations. In *Basil Blackwell*.
- Martinez, L. V., & Andal, E. Z. (2022). Relations of Financial Literacy and Decision-Making Skills to Teacher's Financial Well-Being and Professional Qualities. *International Journal of Accounting, Finance and Entrepreneurship*, 1(1). <https://doi.org/10.53378/352871>
- Maryono, & Budiono, H. (2020). Jurnal basicedu. Jurnal Basicedu,. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 3(2), 524–532. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/971>
- Masnawati, E., & Hariani, M. (2023). Impact of Leadership, Discipline, and Organizational Commitment on the Effectiveness of Teacher Work. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 20–24. <https://inti.ejournalmeta.com/index.php/inti/article/view/26%0Ahttps://inti.ejournalmeta.com/index.php/inti/article/download/26/26>
- Matinul Haq, A., & Roesminingsih, E. (2024). Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 26–40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i1.545>
- Meyer, J., & Allen, N. . (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. . (1990). The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997a). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997b). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications.
- Mitroff, & Linstone. (1993). *The unbounded mind*. Oxford University Press.
- Muhammad, S., & Adman, A. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(1), 319. <https://doi.org/10.17509/jpm.v2i1.14615>
- Novelli, J. G. N., & Souza, D. R. S. de. (2024). The challenges of connecting situational leadership and emotional intelligence. *Revista de Administração Da UFSM*, 17(1), e2. <https://doi.org/10.5902/1983465985564>
- Nurlina, N., Widayatsih, T., & Lestari, N. D. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Motivation on the Organizational Commitment. *JMKSP*

- (*Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*), 8(1), 36.  
<https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.10029>
- O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Paramaatha, D. N. (2015). Pengaruh Kekuasaan Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sekolah Dasar Bpk Penabur Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 1087–1096.  
<https://doi.org/10.21009/jmp.v6i1.1843>
- Pfeffer. (1981). *Power in organisations*. Pitman Publishing.
- Raman, A. (2015). Relationship between Principals Transformational Leadership Style and Secondary School Teachers Commitment. *Journal of Asian Social Science*, 11.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, P. S. (2014). *Teori Organisasi: Struktur, Disain & Aplikasi*. Arcan.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Rusma Yulidawati. (2019). Peran Kepemimpinan Pendidikan Dalam Penmgambilan Keputusan Dan Membangun Tim. *Tarbawi*, VIII(2), 20–38.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2019). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2).  
<https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Simon. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Simon. (1979). *Rational decision making in business organisations* (69(4)). American Economic Review.
- Simon, H. A. (1993). Decision Making: Rational, Nonrational and Irrational. *Jurnal Educational Administration Quarterly*, 29(3).
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Suwito (ed.); Edisi Pert). PRENADAMEDIA GROUP.
- Suandika, I. G. K. S., & Gorda, A. A. N. O. S. (2024). Analisis Proses Pengambilan Keputusan oleh Pemimpin dalam Menciptakan Komitmen Organisasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan*

- Entrepreneurship*, 14(1), 240–253. <https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1681>
- Sudaryana, Y. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Komitmen Organisasi Studi Kausal pada PT SUCOFINDO (Persero). *Inovasi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*.
- Syamsi, I. (2000). *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Bumi Aksara.
- Terry, G. R. (2003). *Prinsip-prinsip Manajemen* (B. Aksara. (ed.)).
- Torlak, N. G., Demir, A., & Budur, T. (2022). Decision-making, leadership and performance links in private education institutes. *Rajagiri Management Journal*, 16(1), 63–85. <https://doi.org/10.1108/ramj-10-2020-0061>
- Tuerah, P. E. ., Sumual, S. D. ., Lumapow, H. R. ., Dondokambey, R. N. ., Dotulung, R. A. ., & Paath, D. (2024). Literature Reviews: Role Situational Leadership in Improving Teacher Performance. *International Journal of Information Technology and Education*, 3(4), 107–116. <http://www.ijite.jredu.id/index.php/ijite/article/view/208>
- Ucar, R. (2021). The Effect of School Principals Distributed Leadership Behaviours on Teachers Organizational Commitment. *International Education Studies*, 14(5), 19. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n5p19>
- Usman, H. (2012). *Manajemen, Teori, Praktek Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Wullur, M. M., & Werang, B. R. (2020). Emotional exhaustion and organizational commitment: Primary school teachers' perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 912–919. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20727>
- Yurt, E. (2022). Examining the Effect of Collective Teacher Efficacy on Organizational Commitment. *International Conference on Studies in Education and Social Sciences*, 224–232.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### *Lampiran 1 Instrumen Penelitian*

#### A. Variabel Komitmen Organisasi

| No                            | Pernyataan                                                                               | STS | TS | N | S | SS |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| <i>Affective Commitment</i>   |                                                                                          |     |    |   |   |    |
| 1                             | Saya mengembangkan dan mempromosikan sekolah ini ke luar                                 |     |    |   |   |    |
| 2                             | Saya benar “merasakan seakan” permasalahan sekolah adalah juga permasalahan saya sendiri |     |    |   |   |    |
| 3                             | Saya berfikir saya tidak mudah menjadi seperti saya terkait dengan sekolah ini           |     |    |   |   |    |
| 4                             | Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada sekolah ini                                |     |    |   |   |    |
| 5                             | Saya merasa terikat secara emosional pada sekolah ini                                    |     |    |   |   |    |
| 6                             | Sekolah ini memiliki arti yang sangat besar bagi Saya                                    |     |    |   |   |    |
| 7                             | Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap Sekolah ini                              |     |    |   |   |    |
| <i>Continuance Commitment</i> |                                                                                          |     |    |   |   |    |
| 8                             | Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi                                          |     |    |   |   |    |

|    |                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 9  | Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan sekolah ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 10 | Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan sekolah saat ini                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 11 | Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan sekolah saat ini                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 12 | Saat ini tetap bekerja di sekolah merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 13 | Setelah meninggalkan sekolah ini, saya merasa tidak ada pilihan lain.                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 14 | Tidak adanya peluang pekerjaan lain yang ada merupakan akibat dari meninggalkan sekolah ini.                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 15 | Salah satu alasan utama saya untuk terus bekerja untuk sekolah ini adalah jika saya meninggalkan sekolah ini akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, dan keuntungan yang saya dapatkan di tempat lain |  |  |  |  |  |

|                             |                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|                             | <p> mungkin tidak sebesar yang saya dapatkan di sini.</p>                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| <i>Normative Commitment</i> |                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 16                          | <p>Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap sekolahnya</p>                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 17                          | <p>Berpindah dari sekolah satu ke sekolah lain tampaknya tidak etis bagi saya</p>                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 18                          | <p>Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada sekolah ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh sebab itu saya merasa tetap bekerja di sekolah merupakan kewajiban moral</p> |  |  |  |  |  |
| 19                          | <p>Jika saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di sekolah lain, saya tidak merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan sekolah saya</p>                            |  |  |  |  |  |
| 20                          | <p>Saya didik untuk percaya terhadap nilai tetap loyalitas pada satu sekolah</p>                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 21                          | <p>Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap</p>                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | bekerja di satu sekolah sepanjang karir mereka                                                                |  |  |  |  |  |
| 22 | Saya tidak berpikir bahwa menjadi guru yang tetap loyal pada sebuah sekolah merupakan tindakan yang bijaksana |  |  |  |  |  |

#### B. Variabel Kepemimpinan Situasional

| No             | Pernyataan                                                                                                               | STS | TS | N | S | SS |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| Gaya Instruksi |                                                                                                                          |     |    |   |   |    |
| 1              | Kepala madrasah selama ini memberikan instruksi yang jelas dan detail kepada guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan |     |    |   |   |    |
| 2              | Memberi tahu guru dengan jelas dan detail apa yang harus dilakukan dan diselesaikan segera.                              |     |    |   |   |    |
| 3              | Melakukan pengawasan yang ketat terhadap guru dalam melakukan tugas dan pekerjaan                                        |     |    |   |   |    |
| 4              | Dalam berkomunikasi menerapkan pola komunikasi satu arah terhadap guru                                                   |     |    |   |   |    |
| 5              | Merencanakan langkah-langkah yang jelas dan tegas dalam melakukan pengawasan kerja                                       |     |    |   |   |    |
| 6              | Memantau tindakan guru dalam menyelesaikan tugas pekerjaan                                                               |     |    |   |   |    |

|                  |                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 7                | Menunjukkan metode kerja standar untuk menyelesaikan tugas                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 8                | Memberikan instruksi dengan jelas dan tegas agar pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya                                                             |  |  |  |  |  |
| Gaya Konsultasi  |                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 9                | Melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap guru dalam melaksanakan pekerjaan                                              |  |  |  |  |  |
| 10               | Menerima dan mendengarkan pendapat guru sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil                                                 |  |  |  |  |  |
| 11               | Menerapkan pola komunikasi dua arah (atasan mau saling bertukar pendapat dengan guru namun atasan masih tetap yang dominan dalam pengambilan keputusan) |  |  |  |  |  |
| 12               | Memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya                                                                  |  |  |  |  |  |
| 13               | Berkomunikasi dengan baik dengan seluruh pegawai                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 14               | Cenderung untuk lepas tangan dalam menghadapi suatu permasalahan pekerjaan                                                                              |  |  |  |  |  |
| Gaya Partisipasi |                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 15               | Kepala madrasah dan guru saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat suatu keputusan, sehingga                                                        |  |  |  |  |  |

|               |                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|               | dibutuhkan waktu yang lebih lama dalam membuat keputusan tersebut                                          |  |  |  |  |  |
| 16            | Kepala madrasah memberikan kelonggaran kepada guru dalam menentukan cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan |  |  |  |  |  |
| 17            | Ikut berpartisipasi bersama guru dalam upaya menyelesaikan pekerjaan                                       |  |  |  |  |  |
| 18            | Melakukan pola komunikasi dua arah dengan guru (dalam hal ini atasan lebih banyak mendengarkan guru)       |  |  |  |  |  |
| 19            | Kepala madrasah dan guru sama-sama bertanggung jawab dalam membuat keputusan dan pelaksanaan pekerjaan     |  |  |  |  |  |
| 20            | Melibatkan guru dalam penetapan suatu tujuan                                                               |  |  |  |  |  |
| 21            | Kepala madrasah ikut berpartisipasi dalam penentuan tugas pekerjaan                                        |  |  |  |  |  |
| 22            | Partisipasi yang minimal dari kepala madrasah dalam menghadapi permasalahan pekerjaan                      |  |  |  |  |  |
| 23            | Kepala madrasah lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan                                   |  |  |  |  |  |
| 24            | Kepala madrasah selalu menunjukkan intelektualitas berfikir dalam proses pengambilan keputusan             |  |  |  |  |  |
| Gaya Delegasi |                                                                                                            |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 25 | Kepala madrasah menyerahkan semua keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada guru                                              |  |  |  |  |  |
| 26 | Kepala madrasah melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada guru bilamana dibutuhkan                                    |  |  |  |  |  |
| 27 | Kepala madrasah tidak banyak melakukan komunikasi dengan guru mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting |  |  |  |  |  |
| 28 | Memberi kebebasan kepada guru untuk menentukan sendiri mengenai cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik                            |  |  |  |  |  |
| 29 | Percaya dengan kemampuan guru untuk melakukan pekerjaan dengan baik                                                                         |  |  |  |  |  |
| 30 | Guru mempunyai wewenang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keputusan kepala madrasah                                                   |  |  |  |  |  |
| 31 | Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara kepala madrasah dan anda                                                        |  |  |  |  |  |
| 32 | Memberikan semua pekerjaan dan tanggung jawab untuk dilaksanakan gurunya                                                                    |  |  |  |  |  |

### C. Variabel Pengambilan Keputusan

| No | Pernyataan | TP | J | CJ | CS | SR | SL |
|----|------------|----|---|----|----|----|----|
|----|------------|----|---|----|----|----|----|

|    |                                                                                                     |  |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 1  | Apakah Anda senang membuat keputusan?                                                               |  |  |  |  |  |  |
| 2  | Apakah Anda mengandalkan 'perasaan' saat membuat keputusan?                                         |  |  |  |  |  |  |
| 3  | Apakah Anda suka berkonsultasi dengan orang lain?                                                   |  |  |  |  |  |  |
| 4  | Apakah Anda tetap pada keputusan Anda apa pun yang terjadi?                                         |  |  |  |  |  |  |
| 5  | Bila Anda menemukan satu pilihan yang hampir bisa dilakukan, apakah Anda membiarkannya begitu saja? |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Apakah Anda tetap tenang ketika harus membuat keputusan dengan sangat cepat?                        |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Apakah Anda merasa mampu mengendalikan segala sesuatunya?                                           |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Seberapa sering keputusan Anda diatur oleh cita-cita Anda tanpa mempertimbangkan kesulitan praktis? |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Apakah Anda membuat keputusan tanpa mempertimbangkan semua implikasinya?                            |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Apakah Anda berubah pikiran tentang sesuatu hal?                                                    |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Apakah Anda lebih suka menghindari pengambilan keputusan jika bisa?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Apakah Anda merencanakan dengan baik ke depan?                                                      |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                       |  |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Ketika mengambil keputusan, apakah Anda mendapati diri Anda lebih mengutamakan satu pilihan daripada pilihan lainnya? |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Apakah Anda terus mencari sesuatu yang lebih baik meskipun Anda telah menemukan tindakan yang cukup baik?             |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Apakah Anda merasa sulit berpikir jernih saat harus memutuskan sesuatu dengan terburu-buru?                           |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Apakah Anda mengambil keputusan sendiri tentang berbagai hal tanpa mempedulikan apa yang dipikirkan orang lain?       |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Apakah Anda mempertimbangkan semua untung dan ruginya sebelum mengambil keputusan?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Dalam pengambilan keputusan Anda, seberapa sering kepraktisan lebih penting daripada prinsip?                         |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Apakah pengambilan keputusan Anda merupakan proses logis yang disengaja?                                              |  |  |  |  |  |  |

*Lampiran 2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas*

a. Variabel Komitmen Organisasi (Y)

| Indikator | R hitung | R tabel | Keterangan  |
|-----------|----------|---------|-------------|
| Y.1       | .357     | 0,3610  | Tidak Valid |
| Y.2       | .607**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.3       | .475**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.4       | .541**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.5       | .519**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.6       | .525**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.7       | .567**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.8       | .719**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.9       | .582**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.10      | .386*    | 0,3610  | Valid       |
| Y.11      | .606**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.12      | .660**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.13      | .482**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.14      | .634**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.15      | .401*    | 0,3610  | Valid       |
| Y.16      | .552**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.17      | .339     | 0,3610  | Tidak Valid |
| Y.18      | .588**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.19      | .779**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.20      | .641**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.21      | .546**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.22      | .491**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.23      | .538**   | 0,3610  | Valid       |
| Y.24      | .693**   | 0,3610  | Valid       |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's             |            |
| Alpha                  | N of Items |
| .894                   | 24         |

b. Variabel Kepemimpinan Situasional (X1)

| Indikator | R hitung | R tabel | Keterangan  |
|-----------|----------|---------|-------------|
| X.1       | .409*    | 0,3610  | Valid       |
| X.2       | .568**   | 0,3610  | Valid       |
| X.3       | .622**   | 0,3610  | Valid       |
| X.4       | .435*    | 0,3610  | Valid       |
| X.5       | .274     | 0,3610  | Tidak Valid |
| X.6       | .446*    | 0,3610  | Valid       |
| X.7       | .522**   | 0,3610  | Valid       |
| X.8       | .814**   | 0,3610  | Valid       |
| X.9       | .513**   | 0,3610  | Valid       |
| X.10      | .348     | 0,3610  | Tidak Valid |
| X.11      | .756**   | 0,3610  | Valid       |
| X.12      | .521**   | 0,3610  | Valid       |
| X.13      | .290     | 0,3610  | Tidak Valid |
| X.14      | .657**   | 0,3610  | Valid       |
| X.15      | .454*    | 0,3610  | Valid       |
| X.16      | .377*    | 0,3610  | Valid       |
| X.17      | .605**   | 0,3610  | Valid       |
| X.18      | .608**   | 0,3610  | Valid       |
| X.19      | .783**   | 0,3610  | Valid       |
| X.20      | .667**   | 0,3610  | Valid       |
| X.21      | .566**   | 0,3610  | Valid       |
| X.22      | .464**   | 0,3610  | Valid       |
| X.23      | .563**   | 0,3610  | Valid       |
| X.24      | .575**   | 0,3610  | Valid       |
| X.25      | .526**   | 0,3610  | Valid       |
| X.26      | .633**   | 0,3610  | Valid       |
| X.27      | .701**   | 0,3610  | Valid       |

|      |        |        |       |
|------|--------|--------|-------|
| X.28 | .670** | 0,3610 | Valid |
| X.29 | .531** | 0,3610 | Valid |
| X.30 | .767** | 0,3610 | Valid |
| X.31 | .588** | 0,3610 | Valid |
| X.32 | .389*  | 0,3610 | Valid |
| X.33 | .589** | 0,3610 | Valid |
| X.34 | .465** | 0,3610 | Valid |
| X.35 | .480** | 0,3610 | Valid |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .922                   | 35         |

c. Variabel Pengambilan Keputusan (X2)

| Indikator | R hitung | R tabel | Keterangan  |
|-----------|----------|---------|-------------|
| X.1       | .849**   | 0,3610  | Valid       |
| X.2       | .786**   | 0,3610  | Valid       |
| X.3       | .855**   | 0,3610  | Valid       |
| X.4       | .859**   | 0,3610  | Valid       |
| X.5       | .553**   | 0,3610  | Valid       |
| X.6       | .639**   | 0,3610  | Valid       |
| X.7       | .440*    | 0,3610  | Valid       |
| X.8       | .385*    | 0,3610  | Valid       |
| X.9       | .516**   | 0,3610  | Valid       |
| X.10      | .785**   | 0,3610  | Valid       |
| X.11      | .325     | 0,3610  | Tidak Valid |
| X.12      | .425*    | 0,3610  | Valid       |
| X.13      | .840**   | 0,3610  | Valid       |
| X.14      | .821**   | 0,3610  | Valid       |

|      |        |        |             |
|------|--------|--------|-------------|
| X.15 | .847** | 0,3610 | Valid       |
| X.16 | .821** | 0,3610 | Valid       |
| X.17 | .548** | 0,3610 | Valid       |
| X.18 | .317   | 0,3610 | Tidak Valid |
| X.19 | .446*  | 0,3610 | Valid       |
| X.20 | .700** | 0,3610 | Valid       |
| X.21 | .833** | 0,3610 | Valid       |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .928                   | 21         |
|                        |            |

### Lampiran 3 Tabulasi Data Komitmen Organisasi

| Responden | VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |  |
|-----------|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|--|
|           | Y.2                          | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y.11 | Y.12 | Y.13 | Y.14 | Y.15 | Y.16 | Y.18 | Y.19 | Y.20 | Y.21 | Y.22 | Y.23 | Y.24 | Y   |  |
| R1        | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 94  |  |
| R2        | 5                            | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 105 |  |
| R3        | 2                            | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 79  |  |
| R4        | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3    | 3    | 84   |     |  |
| R5        | 5                            | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 99  |  |
| R6        | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 86  |  |
| R7        | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 86  |  |
| R8        | 4                            | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 81  |  |
| R9        | 4                            | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3    | 3    | 5    | 5    | 5    | 2    | 3    | 4    | 82  |  |
| R10       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 84  |  |
| R11       | 4                            | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 88  |  |
| R12       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 5   | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 93  |  |
| R13       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4    | 1    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 90  |  |
| R14       | 5                            | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3    | 1    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 92  |  |
| R15       | 4                            | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5    | 1    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 94  |  |
| R16       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 88  |  |
| R17       | 3                            | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 84  |  |
| R18       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 86  |  |
| R19       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 82  |  |
| R20       | 3                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 5   | 3    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 77  |  |
| R21       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 85  |  |
| R22       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 102 |  |
| R23       | 3                            | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 1    | 1    | 4    | 5    | 4    | 4    | 1    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 82  |  |
| R24       | 4                            | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 88  |  |
| R25       | 4                            | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 81   |     |  |
| R26       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 78  |  |
| R27       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 88  |  |
| R28       | 3                            | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4    | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 2    | 3    | 70  |  |
| R29       | 4                            | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 85  |  |
| R30       | 4                            | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 88  |  |
| R31       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 93  |  |
| R32       | 4                            | 3   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 87  |  |
| R33       | 5                            | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5    | 3    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 99  |  |
| R34       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 96  |  |
| R35       | 5                            | 5   | 5   | 1   | 5   | 1   | 5   | 5   | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 94  |  |
| R36       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 89  |  |
| R37       | 4                            | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 99  |  |
| R38       | 4                            | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 82  |  |
| R39       | 3                            | 1   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 80  |  |
| R40       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 1    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 87  |  |
| R41       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 86  |  |
| R42       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 105 |  |
| R43       | 3                            | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    | 76  |  |
| R44       | 4                            | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 96  |  |
| R45       | 4                            | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 2    | 5    | 4    | 87  |  |
| R46       | 4                            | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 91  |  |
| R47       | 4                            | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 82  |  |
| R48       | 5                            | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 101 |  |
| R49       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 108 |  |
| R50       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 88  |  |
| R51       | 1                            | 2   | 4   | 1   | 3   | 5   | 5   | 4   | 3    | 5    | 5    | 1    | 5    | 4    | 5    | 1    | 2    | 5    | 1    | 5    | 5    | 4    | 76  |  |
| R52       | 4                            | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4    | 5    | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 81  |  |
| R53       | 5                            | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 102 |  |
| R54       | 4                            | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 81  |  |
| R55       | 5                            | 5   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 5   | 2    | 4    | 2    | 3    | 5    | 1    | 4    | 5    | 5    | 2    | 3    | 5    | 2    | 3    | 77  |  |
| R56       | 4                            | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 2    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 75  |  |
| R57       | 4                            | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 104 |  |
| R58       | 3                            | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 81  |  |
| R59       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 106 |  |
| R60       | 4                            | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 94  |  |
| R61       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 87  |  |
| R62       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 90  |  |
| R63       | 3                            | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 2    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 82  |  |
| R64       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 100 |  |
| R65       | 3                            | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 79  |  |
| R66       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 105 |  |
| R67       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 100 |  |
| R68       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 96  |  |
| R69       | 4                            | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 94  |  |
| R70       | 3                            | 2   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 1    | 4    | 3    | 2    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3    | 86  |  |
| R71       | 3                            | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 81  |  |
| R72       | 5                            | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 106 |  |
| R73       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 85  |  |
| R74       | 4                            | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 1   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 5    | 89  |  |
| R75       | 2                            | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3    | 5    | 3    | 4    | 1    | 1    | 5    | 2    | 3    | 3    | 4    | 1    | 4    | 4    | 60  |  |
| R76       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 85  |  |
| R77       | 4                            | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 82  |  |
| R78       | 4                            | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 92  |  |
| R79       | 5                            | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    |      |      |      |      |      |      |      |      |     |  |

## Lampiran 4 Tabulasi Data Kepemimpinan Situasional

| VARIABEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |  |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|--|
| Responden                         | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.11 | X1.12 | X1.14 | X1.15 | X1.16 | X1.17 | X1.18 | X1.19 | X1.20 | X1.21 | X1.22 | X1.23 | X1.24 | X1.25 | X1.26 | X1.27 | X1.28 | X1.29 | X1.30 | X1.31 | X1.32 | X1.33 | X1.34 | X1.35 | X1  |     |     |  |
| R1                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 3     | 4   | 139 |     |  |
| R2                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5     | 1     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4   | 136 |     |  |
| R3                                | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 1     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 5   | 126 |     |  |
| R4                                | 5    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 1     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 3     | 2     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4   | 131 |     |  |
| R5                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4   | 130 |     |  |
| R6                                | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4   | 124 |     |  |
| R7                                | 4    | 1    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    | 3     | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2     | 4     | 4     | 2     | 4     | 3   | 123 |     |  |
| R8                                | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 3     | 4     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 3     | 5     | 5     | 4     | 5     | 3   | 142 |     |  |
| R9                                | 4    | 5    | 4    | 2    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4     | 5     | 3     | 4     | 4     | 5     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 4     | 3   | 116 |     |  |
| R10                               | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    | 3     | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 4     | 4     | 2     | 4   | 127 |     |  |
| R11                               | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 3     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 2     | 5     | 5   | 139 |     |  |
| R12                               | 4    | 3    | 4    | 6    | 6    | 6    | 6    | 4    | 6     | 6     | 4     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 4     | 6     | 6     | 4     | 5     | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4   | 157 |     |  |
| R13                               | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 3     | 3     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 4     | 3     | 3     | 5     | 4     | 1     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2     | 4   | 115 |     |  |
| R14                               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 1     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4   | 125 |     |  |
| R15                               | 4    | 3    | 5    | 3    | 5    | 6    | 5    | 3    | 6     | 3     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 6     | 3     | 3     | 5     | 5     | 3     | 4     | 1     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 4   | 128 |     |  |
| R16                               | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4   | 118 |     |  |
| R17                               | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 5    | 4    | 5    | 5     | 4     | 5     | 4     | 3     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5   | 142 |     |  |
| R18                               | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 3     | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 2     | 3     | 1     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4   | 123 |     |  |
| R19                               | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 6    | 4     | 2     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 6     | 3     | 3     | 4     | 4     | 1     | 3     | 4     | 4     | 4     | 1     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4   | 119 |     |  |
| R20                               | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 1     | 4     | 2     | 3     | 4     | 1     | 5     | 4     | 3     | 4     | 119 |     |     |  |
| R21                               | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 1     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3   | 122 |     |  |
| R22                               | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3     | 5     | 3     | 5     | 4     | 4     | 3     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 5     | 4     | 4     | 5     | 1     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5   | 133 |     |  |
| R23                               | 5    | 5    | 3    | 2    | 1    | 1    | 5    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 1     | 3     | 5     | 4     | 4     | 1     | 4     | 5     | 4     | 5   | 4   | 123 |  |
| R24                               | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 1     | 5     | 5     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 1     | 5     | 5     | 5     | 1   | 133 |     |  |
| R25                               | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 5     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 5     | 4     | 5     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 5     | 4     | 3   | 5   | 125 |  |
| R26                               | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 5     | 3     | 4   | 123 |     |  |
| R27                               | 3    | 3    | 1    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4   | 110 |     |  |
| R28                               | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4   | 113 |     |  |
| R29                               | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 3     | 3     | 4     | 5     | 3     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4   | 118 |     |  |
| R30                               | 5    | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4     | 3     | 4     | 4     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 4     | 6     | 4     | 3     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5   | 131 |     |  |
| R31                               | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 5    | 3     | 5     | 5     | 5     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 3     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4   | 123 |     |  |
| R32                               | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4   | 117 |     |  |
| R33                               | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 5     | 4     | 4     | 4     | 3     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4   | 132 |     |  |
| R34                               | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4     | 2     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 5   | 129 |     |  |
| R35                               | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4     | 3     | 5     | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 3     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5   | 132 |     |  |
| R36                               | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 6     | 4     | 4     | 4     | 3     | 5     | 4     | 4     | 3     | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 5   | 129 |     |  |
| R37                               | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5     | 5     | 5     | 5     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 6     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5   | 144 |     |  |
| R38                               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4   | 136 |     |  |
| R39                               | 1    | 1    | 2    | 4    | 3    | 3    | 5    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 5     | 5     | 5     | 6     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4   | 120 |     |  |
| R40                               | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5     | 5     | 5     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 3     | 1   | 4   | 123 |  |
| R41                               | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 5     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 1     | 4     | 5   | 123 |     |  |
| R42                               | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 5     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 3     | 4     | 2     | 5     | 5   | 135 |     |  |
| R43                               | 3    | 5    | 4    | 3    | 2    | 3    | 2    | 4    | 2     | 4     | 4     | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 4     | 5     | 3     | 2     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 3     | 4     | 2   | 118 |     |  |
| R44                               | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 5     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4   | 119 |     |  |
| R45                               | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 5     | 3     | 4     | 1     | 4     | 4     | 3     | 2     | 3     | 4     | 4     | 2     | 1     | 3   | 110 |     |  |
| R46                               | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5   | 126 |     |  |
| R47                               | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3     | 5     | 5     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |  |

## Lampiran 5 Tabulasi Data Pengambilan Keputusan

| Responden | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.12 | X2.13 | X2.14 | X2.15 | X2.16 | X2.17 | X2.19 | X2.20 | X2.21 | X2  |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| R1        | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 2    | 4    | 3    | 3     | 3     | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 3     | 6     | 5     | 68  |
| R2        | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 71  |
| R3        | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 6    | 3    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 5     | 3     | 67  |
| R4        | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R5        | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R6        | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 73  |
| R7        | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    | 4    | 2     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 6     | 3     | 3     | 74  |
| R8        | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 2     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 70  |
| R9        | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 6    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R10       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 63  |
| R11       | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 2     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 69  |
| R12       | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 79  |
| R13       | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 6    | 6    | 2    | 3     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 6     | 3     | 3     | 70  |
| R14       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 63  |
| R15       | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2     | 4     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 57  |
| R16       | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 6    | 5    | 4    | 2     | 6     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 6     | 4     | 4     | 76  |
| R17       | 4    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 63  |
| R18       | 5    | 5    | 5    | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 2    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 2     | 5     | 5     | 5     | 86  |
| R19       | 6    | 6    | 6    | 6    | 3    | 6    | 6    | 6    | 3    | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 3     | 6     | 6     | 6     | 105 |
| R20       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 58  |
| R21       | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 79  |
| R22       | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 5    | 5    | 6    | 6     | 5     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 5     | 6     | 6     | 110 |
| R23       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 53  |
| R24       | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 3     | 3     | 5     | 82  |
| R25       | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 4    | 4    | 6    | 6     | 4     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 4     | 6     | 6     | 106 |
| R26       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 3     | 3     | 65  |
| R27       | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 79  |
| R28       | 5    | 3    | 5    | 5    | 6    | 5    | 3    | 3    | 6    | 3     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 6     | 3     | 5     | 5     | 86  |
| R29       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 64  |
| R30       | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 64  |
| R31       | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R32       | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R33       | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 79  |
| R34       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 3     | 3     | 65  |
| R35       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 64  |
| R36       | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 71  |
| R37       | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R38       | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    | 4    | 2     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 6     | 3     | 3     | 74  |
| R39       | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R40       | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R41       | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 3     | 3     | 5     | 82  |
| R42       | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 4    | 4    | 6    | 6     | 4     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 4     | 6     | 6     | 106 |
| R43       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 3     | 3     | 65  |
| R44       | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 79  |
| R45       | 5    | 3    | 5    | 5    | 6    | 5    | 3    | 3    | 6    | 3     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 6     | 3     | 5     | 5     | 86  |
| R46       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 64  |
| R47       | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 71  |
| R48       | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R49       | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    | 4    | 2     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 6     | 3     | 3     | 74  |
| R50       | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R51       | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    | 4    | 2     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 6     | 3     | 3     | 74  |
| R52       | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 2     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 70  |
| R53       | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 6    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R54       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 63  |
| R55       | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 2     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 69  |
| R56       | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 79  |
| R57       | 6    | 6    | 6    | 6    | 3    | 6    | 6    | 6    | 3    | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 105 |
| R58       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 58  |
| R59       | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 79  |
| R60       | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 5    | 5    | 6    | 6     | 5     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 5     | 6     | 6     | 110 |
| R61       | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 2    | 4    | 3    | 3     | 3     | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 3     | 6     | 5     | 68  |
| R62       | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 71  |
| R63       | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 6    | 3    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 5     | 3     | 67  |
| R64       | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R65       | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R66       | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 73  |
| R67       | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    | 4    | 2     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 6     | 3     | 3     | 74  |
| R68       | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 2     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 70  |
| R69       | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 6    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R70       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 63  |
| R71       | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 2     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 69  |
| R72       | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 79  |
| R73       | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 6    | 6    | 2    | 3     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 6     | 3     | 3     | 70  |
| R74       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 63  |
| R75       | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2     | 4     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 57  |
| R76       | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 6    | 3    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 5     | 3     | 67  |
| R77       | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R78       | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R79       | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 73  |
| R80       | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    | 4    | 2     | 6     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 6     | 3     | 3     | 74  |
| R81       | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 79  |
| R82       | 5    | 3    | 5    | 5    | 6    | 5    | 3    | 3    | 6    | 3     | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 6     | 3     | 5     | 5     | 86  |
| R83       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 64  |
| R84       | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 64  |
| R85       | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R86       | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 80  |
| R87       | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 79  |
| R88       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 5    | 3    | 3     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 3     | 3     | 65  |
| R89       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 64  |
| R90       | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 71  |
| R91       | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77  |
| R92       | 5    |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |

## Lampiran 6 Hasil Uji Persyaratan Data

### a. Uji Normalitas Y dan X1

#### Descriptives

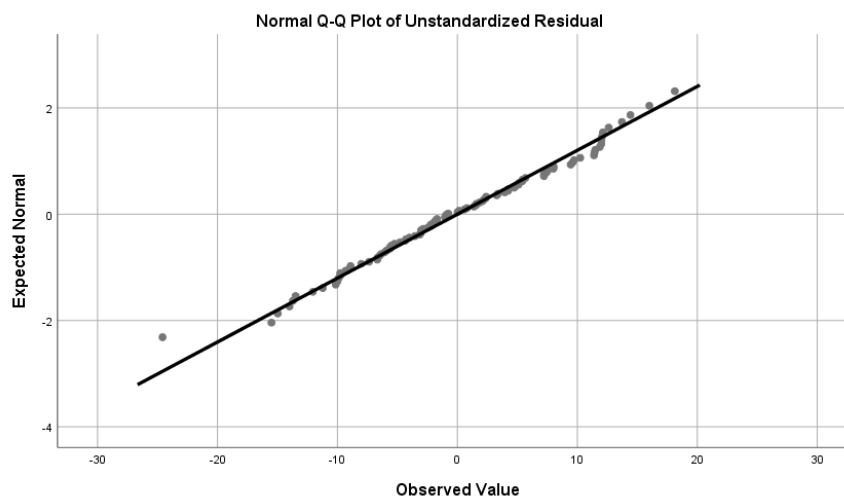
|                         |                                  | Statistic   | Std. Error |
|-------------------------|----------------------------------|-------------|------------|
| Unstandardized Residual | Mean                             | .0000000    | .84865518  |
|                         | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | -1.6847936 |
|                         |                                  | Upper Bound | 1.6847936  |
|                         | 5% Trimmed Mean                  | .0889593    |            |
|                         | Median                           | -.8471240   |            |
|                         | Variance                         | 69.141      |            |
|                         | Std. Deviation                   | 8.31508867  |            |
|                         | Minimum                          | -24.58695   |            |
|                         | Maximum                          | 18.12661    |            |
|                         | Range                            | 42.71355    |            |
|                         | Interquartile Range              | 11.43732    |            |
|                         | Skewness                         | -.099       | .246       |
|                         | Kurtosis                         | -.271       | .488       |

#### Tests of Normality

|                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                         | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Unstandardized Residual | .050                            | 96 | .200* | .988         | 96 | .574 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



b. Uji Normalitas Y dan X2

**Descriptives**

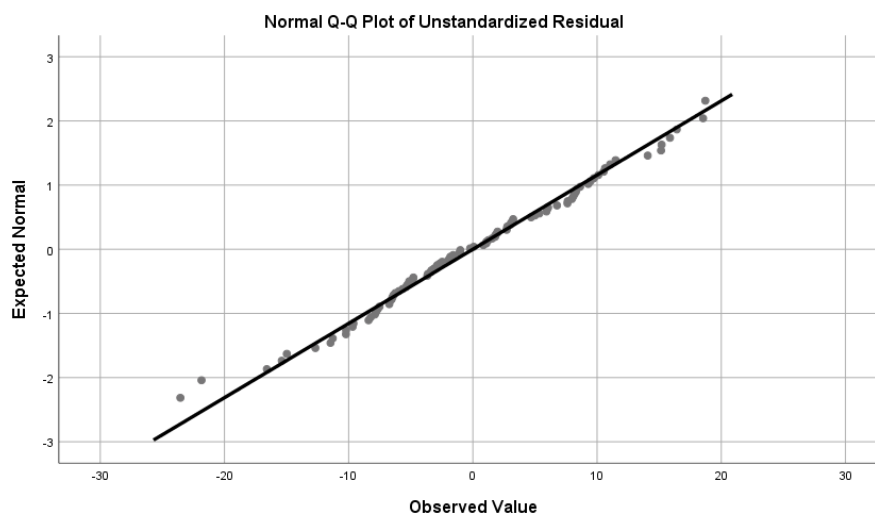
|                         |                                  | Statistic  | Std. Error |
|-------------------------|----------------------------------|------------|------------|
| Unstandardized Residual | Mean                             | .0000000   | .88265347  |
|                         | 95% Confidence Interval for Mean |            |            |
|                         | Lower Bound                      | -1.7522887 |            |
|                         | Upper Bound                      | 1.7522887  |            |
|                         | 5% Trimmed Mean                  | .0888592   |            |
|                         | Median                           | -.6197712  |            |
|                         | Variance                         | 74.791     |            |
|                         | Std. Deviation                   | 8.64820252 |            |
|                         | Minimum                          | -23.55127  |            |
|                         | Maximum                          | 18.71287   |            |
|                         | Range                            | 42.26414   |            |
|                         | Interquartile Range              | 12.76133   |            |
|                         | Skewness                         | -.072      | .246       |
|                         | Kurtosis                         | -.059      | .488       |

**Tests of Normality**

|                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                         | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Unstandardized Residual | .050                            | 96 | .200* | .990         | 96 | .694 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



c. Uji Normalitas X1 dan X2

**Descriptives**

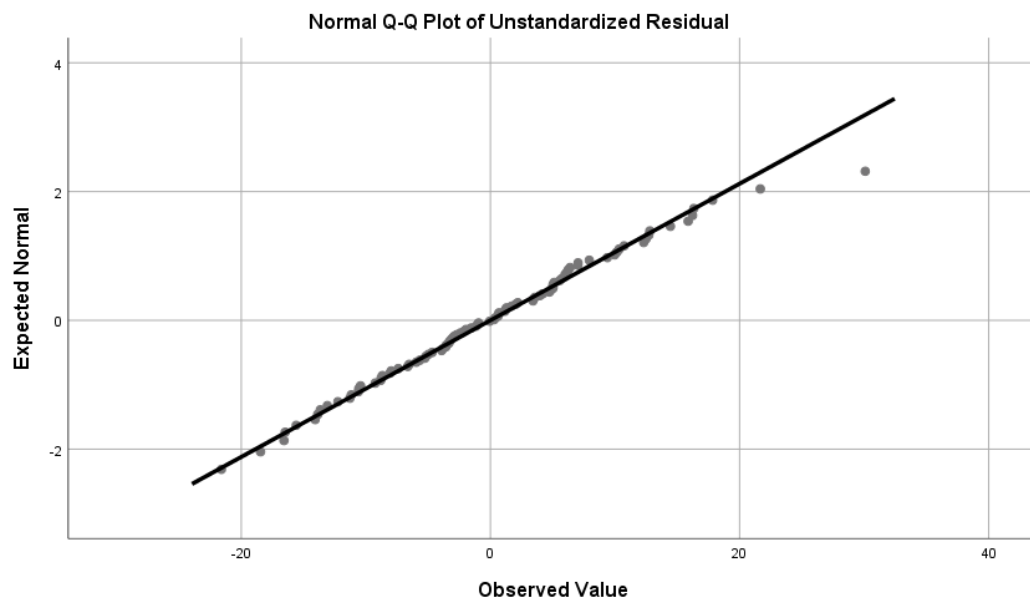
|                         |                                  | Statistic  | Std. Error |
|-------------------------|----------------------------------|------------|------------|
| Unstandardized Residual | Mean                             | .0000000   | .96215908  |
|                         | 95% Confidence Interval for Mean |            |            |
|                         | Lower Bound                      | -1.9101273 |            |
|                         | Upper Bound                      | 1.9101273  |            |
|                         | 5% Trimmed Mean                  | -.1542157  |            |
|                         | Median                           | .1185618   |            |
|                         | Variance                         | 88.872     |            |
|                         | Std. Deviation                   | 9.42719523 |            |
|                         | Minimum                          | -21.59611  |            |
|                         | Maximum                          | 30.08862   |            |
|                         | Range                            | 51.68473   |            |
|                         | Interquartile Range              | 12.30377   |            |
|                         | Skewness                         | .281       | .246       |
|                         | Kurtosis                         | .287       | .488       |

**Tests of Normality**

|                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                         | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Unstandardized Residual | .051                            | 96 | .200* | .992         | 96 | .856 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## Lampiran 7 Regresi Linear Berganda

### Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)

| Coefficients <sup>a</sup> |                          |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |
|                           |                          | B                           | Std. Error | Beta                      | t     |
| 1                         | (Constant)               | 36.689                      | 11.541     |                           | 3.179 |
|                           | Kepemimpinan Situasional | .416                        | .091       | .427                      | 4.577 |
|                           |                          |                             |            |                           | Sig.  |
|                           |                          |                             |            |                           | .002  |
|                           |                          |                             |            |                           | .000  |

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

### Analisis Varians Regresi Variabel Pengambilan Keputusan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)

| Coefficients <sup>a</sup> |                      |                             |            |                           |        |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|
| Model                     |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |
|                           |                      | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |
| 1                         | (Constant)           | 68.163                      | 6.121      |                           | 11.137 |
|                           | PengambilanKeputusan | .282                        | .080       | .340                      | 3.503  |
|                           |                      |                             |            |                           | Sig.   |
|                           |                      |                             |            |                           | .000   |
|                           |                      |                             |            |                           | .001   |

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

### Analisis Varians Regresi Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (X2)

| Coefficients <sup>a</sup> |                            |                             |            |                           |        |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|
| Model                     |                            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |
|                           |                            | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |
| 1                         | (Constant)                 | 118.410                     | 2.452      |                           | 48.289 |
|                           | Skor Pengambilan Keputusan | 1.521                       | .415       | .354                      | 3.665  |
|                           |                            |                             |            |                           | Sig.   |
|                           |                            |                             |            |                           | .000   |
|                           |                            |                             |            |                           | .000   |

a. Dependent Variable: KepemimpinanSituasional

*Lampiran 8 Hasil Pengujian Hipotesis*

Koefisien Jalur X1, X2, Y

**Correlations**

|                                  |                     | Kepemimpinan<br>Situasional | Skor<br>Pengambilan<br>Keputusan | Skor Komitmen<br>Organisasi<br>Baru |
|----------------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| KepemimpinanSituasional          | Pearson Correlation | 1                           | .354**                           | .397**                              |
|                                  | Sig. (2-tailed)     |                             | .000                             | .000                                |
|                                  | N                   | 96                          | 96                               | 96                                  |
| Skor Pengambilan<br>Keputusan    | Pearson Correlation | .354**                      | 1                                | .300**                              |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | .000                        |                                  | .003                                |
|                                  | N                   | 96                          | 96                               | 96                                  |
| Skor Komitmen Organisasi<br>Baru | Pearson Correlation | .397**                      | .300**                           | 1                                   |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | .000                        | .003                             |                                     |
|                                  | N                   | 96                          | 96                               | 96                                  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Lampiran 9 Surat Telah Uji Coba Instrumen dari SD Islam Ruhama*



PERGURUAN ISLAM RUHAMA  
**SD ISLAM RUHAMA**  
Labschool Of Uhamka

Jl. Tarumanegara No.67 Cireundeu,  
Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan,  
Terakreditasi : A  
Telp. : (021) 7411869  
Email : [cintaruhama@gmail.com](mailto:cintaruhama@gmail.com)

---

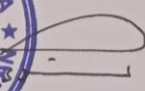
**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 093/PIR-SD/D.7/VI/2025

Yang bertandatangan di bawah ini Kepala Sekolah Dasar Islam Ruhama Lab School of Uhamka,  
dengan ini menerangkan bahwa :

|                    |                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Nama               | : Faiq Alwan Fauzan                                                  |
| Status             | : Mahasiswa Pascasarjana Universitas Muhammadiyah<br>Prof. DR. Hamka |
| NIM                | : 2309037033                                                         |
| Program Studi      | : Administrasi Pendidikan                                            |
| Jenjang Pendidikan | : Strata Dua (S2)                                                    |
| Tahun Akademik     | : 2024/2025                                                          |

Bahwa yang bersangkutan telah Melakukan Ujicoba Instrumen pada tanggal 23-26 Juni 2025 di SD  
Islam Ruhama Lab School of Uhamka.

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang Selatan, 30 Juni 2025  
Kepala SD Islam Ruhama  
Lab School of Uhamka,  
  
**SINTHERO MILDA, M.Pd.**



PEMERINTAH KOTA TANGERANG SELATAN  
DINAS PENDIDIKAN  
KECAMATAN CIPUTAT TIMUR

Lampiran 10 Surat Izin Penelitian



Nomor : 1147 /B.04.02/2025  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian

9 Muharram 1447 H  
4 Juli 2025 M

Yang terhormat,

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Pimpinan Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan memberikan izin penelitian kepada mahasiswa kami:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Administrasi Pendidikan  
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)  
Semester : Genap  
Tahun Akademik : 2024/2025

yang bersangkutan bermaksud untuk memperoleh data dalam rangka menyusun proposal tesis sebagai salah satu syarat penyelesaian Studi Magister di Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA dengan judul :

***"Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan"***

Demikian permohonan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan perkenan Bapak/Ibu kami menyampaikan terima kasih.

Wabillahirraufiq wal hidayah,  
Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

a.n.Direktur  
Kaprodik AP,

Dr. Hj. Istaryatiningtias, M.Si.

Tembusan Yth :  
Direktur (sebagai laporan)

*Lampiran 11 Surat Telah Meneliti dari MI Nurul Huda*



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM NURUL HUDA (YASPINA)  
MADRASAH IBTIDAIYAH “NURUL HUDA”  
(TERAKREDITASI A)**

NO. SK. : 288/BANSM-P/DKI/2018  
JL. KARANG TENGAH RAYA NO.47 LEBAK BULUS CILANDAK  
JAKARTA SELATAN 12440 Telp. : 7669128 - 7655863

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

NOMOR: 231/SKPP/YASPINA-MI/VII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Zamroni, S.Ag.  
NIP : -  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI NURUL HUDA Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 Juli 2025

Kepala Madrasah

  
Ahmad Zamroni, S.Ag.  
NIP. : -

*Lampiran 12 Surat Telah Meneliti dari MI Hidayatut Tholibin*



**YAYASAN HIDAYATUT THOLIBIN  
MADRASAH IBTIDAIYAH**

Jln. Cilandak Tengah III/53 Cilandak Barat Jakarta Selatan Telp. 021 7653281  
NSM : 111231740041 NPSN : 60706133 Email : hidatha53.mi@gmail.com

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

NOMOR: 340/YHT/MI/6/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Jailani, S.Pd.I  
NIP : 197812092007101004  
Pangkat/Golongan : III/a  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut akan melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan di Madrasah Se-Kecamatan Cilandak” bertempat di MI Hidayatut Tholibin. Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 11 Juli 2025

Kepala Madrasah  
  
Ahmad Jailani, S.Pd.I  
NIP. 197812092007101004



*Lampiran 13 Surat Telah Meneliti dari MI Al Hurriyah*



**MADRASAH IBTIDAIYAH  
"AL-HURRIYAH" I**

STATUS : TERAKREDITASI "A"

Alamat : Jl. Terogong III/25 Cilandak Barat Jakarta Selatan 12430

Telephon/Fax : (021) - 27828089

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

Nomor : 097/MI.ALH-I/VII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh. Syafiuddin Mubarak, S. Pd.I

NIP : 197206012003121003

Pangkat/Golongan : III/d

Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan

NIM : 2309037033

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian di MI AL HURRIYAH I  
Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan  
sebagaimana mestinya.

Jakarta, 14 Juli 2025

Kepala Madrasah



**Moh. Syafiuddin Mubarak, S. Pd.I**

NIP. 197206012003121003

*Lampiran 14 Surat Telah Meneliti dari MI Raudlatul Ilmiyah*



**YAYASAN PENDIDIKAN "RAUDLATUL ILMIYAH" (YAPRI)  
MADRASAH IBTIDAIYAH RAUDLATUL ILMIYAH  
STATUS : TERAKREDITASI "A"**

Sekretariat : Jln. KH. Muhasyim IV/7B Cilandak Barat Cilandak Jakarta Selatan 12430  
NPSN : 60706134 - NSM : 111231740042 - TLP. (021) 75907125  
Email : raudlatulilmiyah1955@gmail.com

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

NOMOR: 44/YAPRI/MI/VI/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : H.Marwan, S.Pd.I  
NIP : -  
Pangkat/Golongan : -  
Jabatan : Kepala Madrasah Raudlatul Ilmiyah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian di MI Raudlatul Ilmiyah.  
Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan  
sebagaimana mestinya.

Jakarta, 18 Juli 2025

Kepala MI Raudlatul Ilmiyah



H. Marwan, S.Pd.I

*Lampiran 15 Surat Telah Meneliti dari MI Unwanul Huda*



YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM UNWANUL HUDA  
**MI. UNWANUL HUDA**  
AKTA NOTARIS VIVI NOVITA RANADIREKSA, S.H., M.Kn  
Jl. K.H. Muhasyim VI/86 Cilandak Barat Jakarta Selatan Telp. 7695727

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN  
NOMOR: 031/SK/MI UNHA/VII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

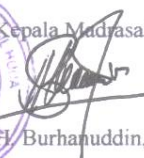
Nama : H. Burhanuddin, S.Pd  
NIP : -  
Pangkat/Golongan : -  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI Unwanul Huda Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 22 Juli 2025

Kepala Madrasah  
  
H. Burhanuddin, S.Pd  
NIP.-  


*Lampiran 16 Surat Telah Meneliti dari MI Al Anwar*



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL- ANWAR  
MADRASAH IBTIDAIYAH**

Sekretariat : Jl. H.Anwar RT.014/02 Kelurahan Cilandak Barat  
Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan Telp : ( 021 ) 7506726  
Email : [alanwarcilbar@yahoo.com](mailto:alanwarcilbar@yahoo.com)

**SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN**

**NOMOR: 113 / MIAL / CB / JS / VI / 2025**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Husin, S.Ag  
NIP : 197009132003121002  
Pangkat/Golongan : IV / A  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul  
“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen  
Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI Al  
Anwar”.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan  
sebagaimana mestinya.

**Jakarta, 25 Juli 2025**

**Kepala Madrasah**  
  
**Husin, S.Ag**  
**NIP. 197009132003121002**

*Lampiran 17 Surat Telah Meneliti dari MI Hanani Ulfa*



**MADRASAH IBTIDAIYAH HANANI ULFA (HANIFA)  
YAYASAN ATTAUBAH HANANI ULFA**

Jln. Margasatwa Gg. Masjid Attaubah RT. 004 / 03 Pondok Labu.  
Cilandak, Jakarta Selatan, Telepon (021) 75918173  
Email : hananiulfa.mi@gmail.com

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

NOMOR: 054/MI.HU/VII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Juhariah.S.Pd.I  
NIP : -  
Pangkat/Golongan : -  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI Hanani Ulfa Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 09 Juli 2025



*Lampiran 18 Surat Telah Meneliti dari MI Al Hidayah*



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL-HIDAYAH LESTARI**  
**MI AL-HIDAYAH PAGI**  
**AKREDITASI "A"**

Jl. Kana Lestari Blok K/1 Lebak Bulus-Cilandak, Jakarta Selatan Telp. (021) 7661303-7510309  
Website: [www.alhidayahschool.sch.id](http://www.alhidayahschool.sch.id), email: [info@alhidayahschool.sch.id](mailto:info@alhidayahschool.sch.id)

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

NOMOR: 032/MI.ALH/E/VII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : H. Ahmad Syakir S.Ag  
NIP : 197308152006041006  
Pangkat/Golongan : III/D  
Jabatan : Kepala Madrasah

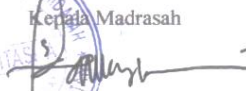
Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI Alhidayah. Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 28 Juli 2025

Kepala Madrasah

  
H. Ahmad Syakir S.Ag  
NIP.197308152006041006

*Lampiran 19 Surat Telah Meneliti dari MI Darussalam*



**YAYASAN PENDIDIKAN DARUSSALAM**  
**MI DARUSSALAM**

JL. H. IPIN NO. 10 PONDOK LABU CILANDAK  
JAKARTA SELATAN TELP. 021-29124624

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

NOMOR: 27/ MI-DS/VII/2025

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Makmun, S.Pd

NIP : -

Pangkat/Golongan : -

Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan

NIM : 2309037033

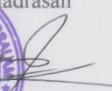
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana

Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI Darussalam. Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 8 Juli 2025

Kepala Madrasah  
  
Muhammad Makmun, S.Pd  


*Lampiran 20 Surat Telah Meneliti dari MI Miftahul Umam*



**MADRASAH IBTIDAIYAH  
YAYASAN MIFTAHUL UMAM**  
TERAKREDITASI "A"

Jl. H. Kamang No. 25 Pondok Labu Cilandak Jakarta Selatan 12450 Telp. 7667720 Fax. 7651436

---

**SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN**  
**NOMOR: 847.a/MI-MU/VI/2025**

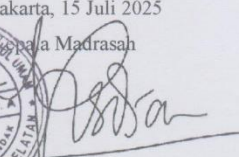
Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : YOSE RUSDIANA, M.Pd.  
NIP : 197507022007101004  
Pangkat/Golongan : III.d  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI Miftahul Umam Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 15 Juli 2025  
Kepala Madrasah  
  
**YOSE RUSDIANA, M.Pd.**  
NIP. 197507022007101004



*Lampiran 21 Surat Telah Meneliti dari MI Al Husna*



**YAYASAN AL-HUSNA LEBAK BULUS ( YALBUS ) JAKARTA  
MADRASAH IBTIDAIYAH AL-HUSNA**

Jl. Madrasah Al-husna No.14 Rt. 002/04 Kelurahan Lebak Bulus Kecamatan Cilandak  
Jakarta Selatan 12440, Telp. (021) 7664746  
Rekening Bank : BRI Kanwil Depag DKI : 0000276308  
DKI Cabang Pondok Labu : 4011202291

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

NOMOR:379/A.5/VI/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhyar, S.Pd.I  
NIP : 197910312007101003  
Pangkat/Golongan : III/d  
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI AL HUSNA Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 28 Juli 2025

Kepala Madrasah

  
Akhyar, S.Pd.I  
NIP. 197910312007101003

*Lampiran 22 Surat Telah Meneliti dari MI Al Ihsan*



## **MADRASAH IBTIDAIYAH AL-IHSAN**

**STATUS : TERAKREDITASI "A"**

Jl. H. Abu No. 28 Rt. 006/07 Cipete Selatan Cilandak Jakarta Selatan

Telp. (021) 27825655

### **SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN**

Nomor : 0121/MI/YAI/VI/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. Mahyudin  
NIP : -  
Pangkat/Golongan : -  
Jabatan : Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al Ihsan

Menerangkan bahwa:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
- Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Sekolah Pasca Sarjana  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Memang benar mahasiswa tersebut sudah melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Cilandak yang bertempat di MI Al Ihsan.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 28 Juli 2025

Kepala Madrasah

Drs. Mahyudin  
NIP.

### *Lampiran 23 Pernyataan Bebas Plagiasi*

#### **SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faiq Alwan Fauzan  
NIM : 2309037033  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidik  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengambilan Keputusan  
Kepala Madrasah Terhadap Komitmen Organisasi di Madrasah  
Ibtidaiyah Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis ini tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/Lembaga lain, kecuali yang secara lengkap dalam daftar Pustaka.

Dengan demikian saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi dan apabila dokumen ilmiah Tesis ini dikemudian hari terbukti merupakan plagiasi dari hasil karya penulis lain dan/atau dengan sengaja mengajukan karya atau pendapat yang merupakan hasil karya penulis lain, maka penulis bersedia menerima sanksi akademik dan/atau sanksi hukum yang berlaku.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 8 November 2025

Faiq Alwan Fauzan  
NIM. 2309037033

## *Lampiran 24 Daftar Riwayat Hidup*

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**



Faiq Alwan Fauzan, lahir di Jakarta, 6 Maret 2001. Pendidikan dasar diselesaikan di MI Unwanul Huda Kota Jakarta Selatan pada tahun 2013, kemudian SMP Negeri 240 Jakarta pada tahun 2016, dan SMA Negeri 87 Jakarta pada tahun 2019. Melanjutkan Pendidikan pada program studi Strata 1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, lulus tahun 2023. Melanjutkan Pendidikan pada Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA program studi Magister Administrasi Pendidikan (MAP).

Karir sebagai guru mulai tahun 2020 hingga 2023 di MI Unwanul Huda Kota Jakarta Selatan. Pada tahun 2024 saya melanjutkan Pendidikan Profesi Guru Pra-Jabatan di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Saat ini saya aktif bekerja sebagai guru di SD Islam RUHAMA Cireunde. Merupakan anak kedua dari Bpk. Mahfuzi, S.Ag dan Ibu Sarkiyah, dengan Kakak Wahda Zahrotunnisa, S.KM