

Hubungan Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru

I Wayan Suandi¹, Wayan Lasmawan², Nyoman Natajaya³

^{1,2,3} Program Studi Pendidikan Dasar, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia

Keywords:

situational leadership;
working motivation;
working climate;
teachers' performance

Abstract: This research aimed to investigate: 1) the relationship between situational leadership and teachers' performance, 2) the relationship between working motivation and teachers' performance, 3) the relationship between working climate and teachers' performance, 4) The relationship among situational leadership, working motivation, and working climate on the performance of teachers of public junior high school. The population is 98. This research used census study with the design of *expost-facto*. The data were collected using the questionnaire. The data were analyzed using multiple regressions. The results of the research show that there is a positive and significant relationship between: 1) situational leadership and teachers' performance with the contribution of 39,5%, 2) working motivation and teachers' performance with the contribution of 69.1%, 3) working climate and teachers' performance with the contribution of 55.0%, 4) situational leadership, working motivation, and working climate on the performance of teachers of public junior high school in Negara Subdistric with the coantribution of 77.1%.

Kata kunci:

kepemimpinan situasional;
motivasi kerja;
iklim kerja;
kinerja guru

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: 1) Hubungan antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru, 2) Hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, 3) Hubungan antara iklim kerja terhadap kinerja guru, 4) Hubungan antara kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri. Populasi mencakup guru SMP di kecamatan Negara sebanyak 98 orang. Analisis Penelitian ini menggunakan *studi sensus*, dengan rancangan *expost-facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara: 1) Kepemimpinan situasional dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 39,5%, 2) Motivasi kerja dengan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Negara dengan kontribusi 69,1%, 3) Iklim kerja dengan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 55,0%, 4) Kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara berkontribusi sebesar 77,1%.

Alamat Korespondensi:

E-mail: wayan.suandi@pasca.undiksha.ac.id (I Wayan Suandi)

Pendahuluan

Pendidikan berperan penting dalam memajukan suatu bangsa untuk tidak tergilas oleh perkembangan zaman yang semakin pesat. Pendidikan merupakan sesuatu yang paling utama dan dipentingkan untuk mencetak generasi muda yang andal untuk masa depan bangsa. Tanpa ada pendidikan yang baik dan berkualitas, tentu saja bangsa ini akan terancam jika generasinya dididik tidak sesuai dengan nafas kemajuan zaman yang semakin mengglobal yang tanpa terbatas oleh jarak dan waktu.

Untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas tentu saja segala pihak yang berkompeten di dalamnya harus bekerja keras untuk memberikan yang terbaik dalam memajukan pendidikan bangsanya. Pemerintah sebagai pemegang kebijakan pendidikan, tentu saja harus mernberikan sebuah kebijakan yang tepat sesuai, dan tidak berubah-ubah. Karena seperti yang telah kita ketahui bersama,selama ini di indikasikan segala kebijakan di negeri ini menganut prinsip bahwa setiap pemerintahan yang berubah, maka berubah pula kebijakannya. Oleh karena itu, ada kesan bahwa segala kebijakan yang dibuat itu

seakan-akan adalah sebuah usaha mencari identitas sesaat. Karena bersifat sesaat, tentu saja yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana pendidikan pada bangsa ini untuk jangka panjang sebagai dampaknya para insan pelaku pendidikanlah yang menjadi korban. Merekapun harus diliputi ketidakpastian akan sebuah sistem pendidikan yang paten, untuk dapat mendidik peserta didiknya dengan baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan selain guru, seperti kepala sekolah, sarana dan prasarana pendidikan, serta waktu belajar. Kinerja guru yang rendah akan memberikan dampak pendidikan yang rendah pula. Ciri-ciri kinerja guru yang rendah adalah: disiplin kehadiran yang kurang baik ke sekolah maupun ke kelas sering terlambat mengajar ke kelas, sering mendahului meninggalkan kelas sebelum berakhirnya waktu pelajaran, tidak menguasai bahan ajar, bersikap acuh dan tidak suka membimbing siswa, jarang membuat perangkat pembelajaran, jarang memeriksa hasil ulangan dan tugas siswa, lebih banyak memberikan catatan, kurang peka dan tidak peduli terhadap perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan, tidak mampu memikirkan perbaikan-perbaikan, tidak punya keinginan untuk meningkatkan kemampuan, menjalankan tugas hanya sebatas minimal, puas hanya melakukan tugas-tugas rutin dari hari kehari dan sebagainya (Saroso, 2002).

Pendekatan situasional menyoroti kepemimpinan dalam situasi tertentu. Kimbrough (1968) menjelaskan kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagian kualitas pribadi. Jadi kepemimpinan itu merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Teori ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang didasari pada saling hubungan di antara hal-hal tersebut ini: (1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, (3) Tingkat kesiapan atau kematangan yang para pengikutnya yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan ini juga didasari atas hubungan antara tiga faktor: perilaku tugas (task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior), dan kematangan (maturity). Perilaku tugas dimaksudkan sebagai pemberian petunjuk dari pemimpin terhadap bawahan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada mereka. Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan atau pengalaman. Kemauan berkaitan dengan motivasi dan keyakinan.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah faktor motivasi. Motivasi perlu agar para guru lebih baik kinerjanya. Motivasi adalah upaya untuk membangkitkan potensi seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan penuh semangat yang didorong oleh rangsangan yang datangnya dari dalam dan luar dirinya. Rasa aman guru dalam melaksanakan tugas masih belum terjamin sepenuhnya karena berbagai perlakuan yang tidak fair terhadap guru sehingga mengganggu konsentrasi tugas. Guru sering diperlakukan tidak adil seperti dimutasi secara mendadak dengan laporan sepihak karena kurang mendukung partai penguasa. Karir guru sering terhambat oleh hal-hal diluar kemampuan profesional.

Iklim kerja guru juga harus diperhatikan sebagai salah satu indikator dalam peningkatan kualitas guru. Iklim kerja sekolah tempat guru melaksanakan tugas meliputi lingkungan fisik, sosial, intelektual dan nilai-nilai. Kondisi lingkungan ini akan mempengaruhi perilaku warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Sukmadinata (2003). Berdasarkan pendapat tersebut maka iklim kerja harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pendidikan untuk menghasilkan Kualitas Sumber Daya Manusia yang handal dan mumpuni.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa seseorang dalam melakukan kegiatannya perlu adanya kepemimpinan situasional. Motivasi kerja atau dorongan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, iklim kerja kondusif. Guru dalam konteks penelitian ini adalah sebagai subjek yang mempunyai pikiran dan perasaan, dimana kepemimpinan situasional, dorongan atau motivasi, dan iklim kerja besar pengaruhnya untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja itu sendiri adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi lembaga.

Metode

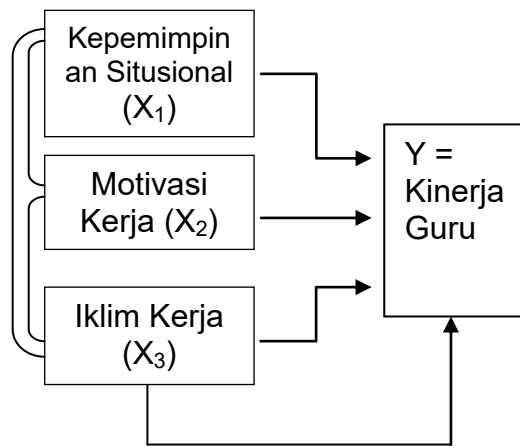
Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto*, teknik korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini variabel-variabel dikorelasikan seperti kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y), motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y), iklim kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y), antara kepemimpinan situasional (X_1), motivasi kerja (X_2), dan iklim kerja (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y).

Berdasarkan metode pengambilan datanya, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif karena dalam penelitian ini ditandai dengan adanya analisis statistik dengan teknik regresi ganda. Rancangan penelitian ini terdiri dari: 3 variabel bebas atau prediktor, dan 1 variabel terikat atau kriterium. Proses analisa datanya mengikuti langkah-langkah: (1) deskripsi data, persyaratan analisis, dan (3) pengujian

hipotesis. Hasil deskripsi data dipakai sebagai acuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan kecenderungan tiap variabel peneliti.

Untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga menggunakan analisis, regresi sederhana, sedangkan untuk menguji hipotesis keempat menggunakan tehnik regresi ganda. Untuk uji signifikan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Jika $t\text{-hitung} > t\text{-table}$ maka H_0 ditolak berarti signifikan. Sebaliknya jika $t\text{-hitung} < t\text{-table}$, H_0 diterima berarti tidak signifikan.

Teknik penentuan subyek penelitian ini mengacu pada konsep Arikunto (1986:94) yang menyatakan bahwa apabila subyeknya kurang dari 100, dapat lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyek lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih tergantung setidaknya-tidaknyanya dari kemampuan peneliti. Karena subyek penelitian ini kurang dari seratus serta mengacu pada pandangan diatas maka penelitian ini menggunakan sampling sensus yaitu seluruh anggota populasi menjadi sampel penelitian yakni berjumlah 98 orang guru yang ada di SMP Negeri di Kecamatan Negara . Dengan perkataan lain bahwa populasi yang berjumlah 98 orang ini ditetapkan sebagai sampel penelitian. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Situasional (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Iklim Kerja (X_3). Variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Guru (Y).



Gambar 1. Konsep variabel penelitian

- X_1 = Kepemimpinan situasional
 X_2 = Motivasi kerja
 X_3 = Iklim kerja
 Variabel Terikat:
 Y = Kinerja guru

Langkah-langkah yang ditempuh dan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data tentang kepemimpinan situasional, motivasi kerja guru, iklim kerja guru dan kinerja guru. Data diperoleh dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reabilitasnya. Sebagai responden-adalah guru yang ada ini ini dibuat angket tentang:

- (1) Kepemimpinan situasional kepala sekolah, (X_1)
- (2) Motivasi kerja (X_2)
- (3) Iklim kerja guru (X_3)
- (4) Kinerja guru (Y)

Sebelum instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data dilakukan uji coba instrumen terlebih dahulu sehingga instrumen yang digunakan betul-betul memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas

Hasil dan Pembahasan

Data yang diperoleh dalam penelitian adalah data tentang pelaksanaan kepemimpinan situasional (X1), motivasi kerja (X2), iklim kerja (X3), dan kinerja guru (Y). Rincian data pelaksanaan kepemimpinan situasional (X1), motivasi kerja (X2), iklim kerja (X3), dan kinerja guru (Y) diperoleh deskripsi data secara umum sebagai berikut.

Tabel .1 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Skor Pelaksanaan Kepemimpinan Situasional (X1), Motivasi Kerja (X2), Iklim Kerja (X3), dan Kinerja Guru (Y)

Statistik	Data			
	X1	X2	X3	Y
Mean (\bar{X})	170,84	135,94	142,32	171,50
Standar Deviasi (SD)	127,49	200,76	133,83	162,03
Varians (S^2)	162,53	403,05	179,11	262,56
Skor Minimum (X_{min})	147	99	114	141
Skor Maksimum (X_{maks})	194	173	171	206
Jangkauan/Rentangan	47	74	57	65

Keterangan

X1	:	Skor kepemimpinan situasional
X2	:	Skor motivasi kerja
X3	:	Skor iklim kerja
Y	:	Skor kinerja guru

Deskripsi Data Kepemimpinan Situasional (X1)

Data tentang kepemimpinan situasional mempunyai rentangan = 47, n = 98, skor minimum = 147, skor maksimum = 194, banyak kelas interval = 8, panjang kelas interval = 6, rata-rata = 170,84, standar deviasi = 127,49 dan varians = 162,53. Distribusi frekuensi data kepemimpinan situasional disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Situasional (X1)

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah (X_i)	Frekuensi (f_i)	Frekuensi Relatif (f_r) %
1	147-152	149,5	7	7,14
2	153-158	155,5	12	12,24
3	159-164	161,5	14	14,29
4	165-170	167,5	18	18,37
5	171-176	173,5	12	12,24
6	177-182	179,5	12	12,24
7	183-188	185,5	15	15,31
8	189-194	191,5	8	8,16
JUMLAH			98	100

Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh tabel di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya guru yang mendapat nilai di antara rentang skor 147-152 dengan nilai tengah 149,5 berjumlah 7 orang dengan frekuensi relatif sebesar 7,14%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 153-158 dengan nilai tengah 155,5 berjumlah 12 orang dengan frekuensi relatif sebesar 12,24%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 159-164 dengan nilai tengah 161,5 berjumlah 14 orang dengan frekuensi relatif sebesar 14,29%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 165-170 dengan nilai tengah 167,5 berjumlah 18 orang dengan frekuensi relatif sebesar 18,37%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 171-176 dengan nilai tengah

173,5 berjumlah 12 orang dengan frekuensi relatif sebesar 12,24%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 177-182 dengan nilai tengah 179,5 berjumlah 12 orang dengan frekuensi relatif sebesar 12,24%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 183-188 dengan nilai tengah 185,5 berjumlah 15 orang dengan frekuensi relatif sebesar 15,31%. Sementara itu, Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 189-194 dengan nilai tengah 191,5 berjumlah 8 orang dengan frekuensi relatif sebesar 8,16%.

Untuk mengetahui kecenderungan klasifikasi data kepemimpinan situasional dilakukan dengan menghitung mean ideal (M_i) dan standar deviasi ideal (S_{di}) dimana $M_i = \frac{1}{2} \times (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal})$ dan $S_{di} = \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal})$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, selanjutnya dapat disusun tabel konversi kategori data kepemimpinan situasional sebagai berikut.

Tabel 3 Kelas Interval untuk Masing-masing Kategori.

INTERVAL SKOR	KATEGORI
182,25 – 194,00	Sangat Tinggi
174,42 – 182,24	Tinggi
166,58 – 174,41	Sedang
158,75 – 166,57	Rendah
147,00 – 158,74	Sangat Rendah

Jika dilihat dari rata-rata (mean) = 170,84 dan dikonversikan ke dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa kecenderungan data kepemimpinan situasional masuk dalam kategori sedang.

Deskripsi Data Motivasi kerja (X2)

Data tentang motivasi kerja mempunyai rentangan = 74, n = 98, skor minimum = 99, skor maksimum = 173, banyak kelas interval = 8, panjang kelas interval = 10, rata-rata = 135,94, standar deviasi = 200,76, data varians = 403,05. Distribusi frekuensi data motivasi kerja disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4. Distribusi Data Motivasi Kerja (X2)

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah (X_i)	Frekuensi (f_i)	Frekuensi Relatif (fr) %
1	97-106	101,5	8	8,16
2	107-116	111,5	12	12,24
3	117-126	121,5	17	17,35
4	127-136	131,5	13	13,27
5	137-146	141,5	15	15,31
6	147-156	151,5	14	14,29
7	157-166	161,5	13	13,27
8	167-176	171,5	6	6,12
JUMLAH			98	100

Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh tabel di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya guru yang mendapat nilai di antara rentang skor 97-106 dengan nilai tengah 101,5 berjumlah 8 orang dengan frekuensi relatif sebesar 8,16%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 107-116 dengan nilai tengah 111,5 berjumlah 12 orang dengan frekuensi relatif sebesar 12,24%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 117-126 dengan nilai tengah 121,5 berjumlah 17 orang dengan frekuensi relatif sebesar 17,35%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 127-136 dengan nilai tengah 131,5 berjumlah 13 orang dengan frekuensi relatif sebesar 13,27%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 137-146 dengan nilai tengah 141,5 berjumlah 15 orang dengan frekuensi relatif sebesar 15,31%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 147-156 dengan nilai tengah 151,5 berjumlah 14 orang dengan frekuensi relatif sebesar 14,29%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 157-166 dengan nilai tengah 161,5 berjumlah 13 orang dengan

frekuensi relatif sebesar 13,27%. Sementara itu, Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 167-176 dengan nilai tengah 171,5 berjumlah 6 orang dengan frekuensi relatif sebesar 6,12%.

Untuk mengetahui kecendrungan klasifikasi data motivasi kerja dilakukan dengan menghitung mean ideal (M_i) dan standar deviasi ideal (S_{di}) dimana $M_i = \frac{1}{2} \times (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal})$ dan $S_{di} = \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal})$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, selanjutnya dapat disusun tabel konversi kategori data motivasi kerja sebagai berikut.

Tabel 4. Kelas Interval untuk Masing-masing Kategori.

INTERVAL SKOR	KATEGORI
154,50 – 173,00	Sangat Tinggi
142,17 – 154,49	Tinggi
129,83 – 142,16	Sedang
117,50 – 129,82	Rendah
99,00 – 117,49	Sangat Rendah

Jika dilihat dari rata-rata (mean) = 135,94 dan dikonversikan ke dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa kecenderungan data motivasi kerja masuk dalam kategori sedang.

Deskripsi Data Iklim kerja (X_3)

Data tentang iklim kerja mempunyai rentangan = 57, $n = 98$, skor minimum = 114, skor maksimum = 171, banyak kelas interval = 8, panjang kelas interval = 8, rata-rata = 142,32, standar deviasi = 133,83, data varians = 179,11. Distribusi frekuensi data iklim kerjadisajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5. Distribusi Data Iklim kerja (X_3)

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah (X_i)	Frekuensi (f_i)	Frekuensi Relatif (f_r) %
1	111-118	114,5	2	2,04
2	119-126	122,5	10	10,20
3	127-134	130,5	16	16,33
4	135-142	138,5	28	28,57
5	143-150	146,5	14	14,29
6	151-158	154,5	14	14,29
7	159-166	162,5	12	12,24
8	167-174	170,5	2	2,04
JUMLAH			98	100

Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh tabel di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya guru yang mendapat nilai di antara rentang skor 111-118 dengan nilai tengah 114,5 berjumlah 2 orang dengan frekuensi relatif sebesar 2,04%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 119-126 dengan nilai tengah 122,5 berjumlah 10 orang dengan frekuensi relatif sebesar 10,20%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 127-134 dengan nilai tengah 130,5 berjumlah 16 orang dengan frekuensi relatif sebesar 16,33%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 135-142 dengan nilai tengah 138,5 berjumlah 28 orang dengan frekuensi relatif sebesar 28,57%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 143-150 dengan nilai tengah 146,5 berjumlah 14 orang dengan frekuensi relatif sebesar 14,29%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 151-158 dengan nilai tengah 154,5 berjumlah 14 orang dengan frekuensi relatif sebesar 14,29%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 159-166 dengan nilai tengah 162,5 berjumlah 12 orang dengan frekuensi relatif sebesar 12,24%. Sementara itu, Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 167-174 dengan nilai tengah 170,5 berjumlah 2 orang dengan frekuensi relatif sebesar 2,04%.

Untuk mengetahui kecendrungan klasifikasi data iklim kerja dilakukan dengan menghitung mean ideal (M_i) dan standar deviasi ideal (S_{di}) dimana $M_i = \frac{1}{2} \times (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal})$ dan $S_{di} = \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal})$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, selanjutnya dapat disusun tabel konversi kategori data iklim kerja sebagai berikut.

Tabel 6. Kelas Interval untuk Masing-masing Kategori.

INTERVAL SKOR	KATEGORI
156,75 – 171,00	Sangat Tinggi
147,25 – 156,74	Tinggi
137,75 – 147,24	Sedang
128,25 – 137,74	Rendah
114,00 – 128,24	Sangat Rendah

Jika dilihat dari rata-rata (mean) = 142,32 dan dikonversikan ke dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa kecenderungan data iklim kerja masuk dalam kategori sedang.

Deskripsi Data Kinerja Guru (Y)

Data tentang kinerja guru mempunyai rentangan = 65, n = 98, skor minimum = 141, skor maksimum = 206, banyak kelas interval = 8, panjang kelas interval = 9, rata-rata = 171,50, standar deviasi = 162,03, data varians = 262,56. Distribusi frekuensi data kinerja guru disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 7. Distribusi Data Kinerja Guru (Y)

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah (Xi)	Frekuensi (fi)	Frekuensi Relatif (fr) %
1	138-146	142	2	2,04
2	147-155	151	15	15,31
3	156-164	160	19	19,39
4	165-173	169	23	23,47
5	174-182	178	15	15,31
6	183-191	187	8	8,16
7	192-200	196	13	13,27
8	201-209	205	3	3,06
JUMLAH			98	100

Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh tabel di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya guru yang mendapat nilai di antara rentang skor 138-146 dengan nilai tengah 142 berjumlah 2 orang dengan frekuensi relatif sebesar 2,04%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 147-155 dengan nilai tengah 151 berjumlah 15 orang dengan frekuensi relatif sebesar 15,31%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 156-164 dengan nilai tengah 160 berjumlah 19 orang dengan frekuensi relatif sebesar 19,39%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 165-173 dengan nilai tengah 169 berjumlah 23 orang dengan frekuensi relatif sebesar 23,47%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 174-182 dengan nilai tengah 178 berjumlah 15 orang dengan frekuensi relatif sebesar 15,31%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 183-191 dengan nilai tengah 187 berjumlah 8 orang dengan frekuensi relatif sebesar 8,16%. Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 192-100 dengan nilai tengah 196 berjumlah 13 orang dengan frekuensi relatif sebesar 13,27%. Sementara itu, Jumlah guru yang memiliki rentang nilai 201-209 dengan nilai tengah 205 berjumlah 3 orang dengan frekuensi relatif sebesar 3,06%.

Untuk mengetahui kecenderungan klasifikasi data kinerja guru dilakukan dengan menghitung mean ideal (Mi) dan standar deviasi ideal (Sdi) dimana $Mi = \frac{1}{2} \times (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal})$ dan $Sdi = \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal})$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, selanjutnya dapat disusun tabel konversi kategori data kinerja guru sebagai berikut.

Tabel 8 Kelas Interval untuk Masing-masing Kategori.

INTERVAL SKOR	KATEGORI
189,75 – 206,00	Sangat Tinggi
178,92 – 189,74	Tinggi

168,08 – 178,91	Sedang
157,25 – 168,07	Rendah
141,00 – 157,24	Sangat Rendah

Jika dilihat dari rata-rata (mean) = 171,50 dan dikonversikan ke dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa kecenderungan data kinerja guru masuk dalam kategori sedang. Dan berdasarkan hasil analisis dapat diungkapkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan kepemimpinan situasional (X1), motivasi kerja (X2), dan iklim kerja (X3) secara simultan terhadap kinerja guru (Y) pada SMP Negeri di Kecamatan Negara dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 30,423 + 0,178X1 + 0,465X2 + 0,333X3$ dengan kontribusi 77,1%. Dengan kata lain, semakin tinggi kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan iklim kerja, semakin tinggi kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Negara.

Setelah mengetahui kontribusi secara simultan pelaksanaan kepemimpinan situasional (X1), motivasi kerja (X2), dan iklim kerja (X3) terhadap kinerja guru (Y), perlu juga dicari seberapa besar sumbangan efektif sumbangan relatif dan sumbangan efektif masing-masing variabel terhadap kinerja guru. Rangkuman hasil analisis dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Variabel	Sumbangan Relatif	Sumbangan Efektif
X1 terhadap Y	11,4%	8,80%
X2 terhadap Y	62,1%	47,90%
X3 terhadap Y	26,5%	20,41%
X1, X2, X3 terhadap Y	100,0%	77,11%

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa pelaksanaan kepemimpinan situasional (X1) memiliki sumbangan relatif sebesar 11,4% dan sumbangan efektif sebesar 8,80% terhadap kinerja guru (Y), motivasi kerja (X2) memiliki sumbangan relatif sebesar 62,1% dan sumbangan efektif sebesar 47,90% terhadap kinerja guru (Y), dan iklim kerja (X3) memiliki sumbangan relatif sebesar 26,5% dan sumbangan efektif sebesar 20,41% terhadap kinerja guru (Y). Sedangkan, secara simultan ketiga variabel tersebut memiliki sumbangan efektif sebesar 77,11% terhadap kinerja guru.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian sebagaimana dideskripsikan di atas maka dapat disampaikan simpulan mengenai korelasi antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X₁), motivasi kerja (X₂) dan iklim kerja sekolah (X₃) terhadap kinerja guru (Y) pada SMP Negeri di kecamatan Negara yaitu sebagai berikut: (1) Terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 39,5%, dan sisanya lagi 60,5% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti. (2) Terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 69,1%, dan sisanya lagi 30,9% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti. (3) Terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 55,0%. dan sisanya lagi 45,0% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti. (4) Terdapat korelasi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja sekolah dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 77,1%. dan sisanya lagi 22,9% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jika kepemimpinan situasional kepala sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat karena kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja sekolah berkorelasi secara signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara, baik secara terpisah maupun secara simultan. Dengan demikian ketiga variabel bebas tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Negara. Bila dilihat dari kontribusi dari masing-masing variabel bebas, tampak kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan prediktor yang paling dominan dalam menentukan tingkat kinerja pada SMP Negeri di kecamatan Negara.

Referensi

- Arikunto, Suharsimi. (1986). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksaran.
- Arikunto, Suharsimi. (1987). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksaran.
- Aroef, M. (1984). *Motivasi dan Produktivitas*, Makalah Tidak Diterbitkan. Jakarta: Depnaker.
- Arikunto, S, Michael.(1988). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (1988). *A Hand Book of Human Recourses Management*. Terjemahan Oleh Sofian Cikmat & Haryanto, Jakarta: Alex Komfutindo.
- Ancok, Djamaludin. (1987). *Teknik Penyusunan Skala Pengukuran*, Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan, UGM.
- Baedhowi.(1998). *Iklm Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, Sekolah Menengah Umum Sejabotabek*, Tesis Jakarta: Universitas Indonesia.
- Balitbangdikbud. (1993/ 1994). *Seri Kebijakan Departemen Pedidikan dan Kebudayaan: Pendidikan Dasar*, Jakarta: Depdikbud.
- Dantes, Nyoman. (2012). *Metode Penelitian*,Yogyakarta,Andi.
- Jones. (1985). *School Finance: Technique and Social Policy*, London, Collier Macmillan Pub.
- Hadari Nawawi,H.Mimi Martini. (1994).*Penelitian Terapan*,Yogyakarta,Gajah Mada Universitas Pres.
- Koswara, E. (1989). *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Badung: Angkasa.
- Kunandar. (2007). *Guru Profesional*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mufidayati, K. (1998). *Analisis Hubungan Iklm Organisasi dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Pada Sekolah Dasar Islam Terpadu Nurul Fikri*, Tesis Jakarta: Universitas Indonesia
- Munir, Abdullah. (2008). *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi, H dan Hadari, M. 1990. *Administrasi Personil Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Yayasan Mas Agung.
- Pidarta, Made. (1988). *Manajemen pendidikan indonesia*, Jakarta. Bumi Aksara.
- Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha. (2011). *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, Singaraja,PPs Undiksha.
- Sondang, P. Siagian. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sanusi, Achmad. (1998). *Pendidikan Alternatif*Yogyakarta: Grafindo Media Pratama.
- Sergiovanni, Thomas J. Et. Al. (1987). *Educational Governmance and administration*. New Jersey Prentice Hall Inc.