

KORELASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA GURU SMA NEGERI 1 TAMPAKSIRING

Ngurah Suyadnya¹, Nyoman Natajaya,² Gusti. Ketut. Arya Sunu,³

^{1,3} Program Study Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: {ngurah.suyadnya, Nyoman.Natajaya, Arya.Sunu}@pasca.undiksha.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: Apakah terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1), motivasi kerja (X_2), iklim kerja guru (X_3) terhadap kinerja guru (Y).

Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan populasi subyek mencakup guru-guru di SMA Negeri 1 Tampaksiring, yang berjumlah 45 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner dengan model skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana, regresi ganda, dan analisis korelasi parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kecenderungan kepemimpinan situasional guru dalam kategori baik. Terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi (r_{x_1y}) sebesar 0,637 dan determinasi sebesar 40,6%, (2) Kecenderungan motivasi kerja berada dalam kategori baik. Terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi (r_{x_2y}) sebesar 0,882 dan determinasi sebesar 77,8%. 3). Kecenderungan iklim kerja guru berada dalam kategori baik. Terdapat korelasi yang signifikan dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi (r_{x_3y}) sebesar 0,805 dan determinasi sebesar 64,8%.4) Kecenderungan kinerja guru berada dalam kategori baik 5) Terdapat korelasi yang signifikan kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja bersama-sama dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi (R_{y123}) sebesar 0,950 dan determinasi (R^2) sebesar 90,2%.

Katakunci: Kepemimpinan kepala sekolah, Motivasi kerja, iklim kerja, kinerja

ABSTRACT

This study aims to find out and analyze: Are there significant correlations between situational leadership principals (X_1), motivation ker (X_2), the climate of teachers working on teacher performance (Y).

This research is *ex-post facto* in the form of correlational with population of subjects include teachers at SMAN 1 Tampaksiring, which amounts to 45 people. Preparation of questionnaires conducted using Likert scale models. Data were analyzed using simple regression, multiple regression, and partial correlation analysis.

The results showed that (1) The tendency of situational leadership teachers be in either category. There is a significant correlation between situational leadership with teacher performance with a correlation coefficient (r_{x_1y}) of 0.637 and the determination of 40.6%, (2) The tendency of teachers' work motivation in be in either category. There is a significant correlation between motivation and performance of teachers working, with a correlation coefficient (r_{x_2y}) of 0.882 and of determination of 77.8%. 3) The tendency of teachers working climate be in either category. There is a significant correlation with the

performance of teachers working climate, with a correlation coefficient (r_{xy}) of 0.805 and of determination of 64.8% .4) tendency teacher performance be in either category 5) There is a significant correlation of leadership situational, work motivation and work climate together with the performance teacher, with a correlation coefficient (R_{y123}) of 0.950 and of determination (R^2) of 90.2%.

Keywords: principal leadership, work motivation, work climate, performance

PENDAHULUAN

Suatu negara bisa bersaing di era globalisasi dunia ini maka manusianya harus mempunyai sumber daya yang cukup tinggi dan berkualitas. Untuk terciptanya sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas, guru di Indonesia dituntut menjadi sosok yang ideal. Masyarakat Indonesia sangat mengharapkan sosok guru yang dapat ditiru dan digugu. Oleh karena itu guru dituntut untuk senantiasa menambah ilmu pengetahuan dan wawasan, serta mendapat pelatihan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan selain faktor guru, seperti kebijakan pendidikan yang diambil oleh penguasa baik ditingkat pusat maupun daerah, kemampuan memimpin dari kepala sekolah, sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia, serta waktu belajar siswa. Walaupun faktor guru hanya salah satu penyebab rendahnya dari kualitas pendidikan, tetapi memiliki kontribusinya sangat besar. Hal lain yang perlu juga mendapat perhatian adalah faktor motivasi. Motivasi sangat diperlukan agar para guru lebih baik kinerjanya. Motivasi adalah upaya untuk membangkitkan potensi seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan penuh semangat yang didorong oleh rangsangan baik yang datangnya dari dalam maupun dari luar dirinya. Dorongan yang melatarbelakangi arah tindakan itu bisa disebut motif, misalnya keinginan, hasrat, dan niat. Newcomb (1985:97) menegaskan

bahwa motif sebagai suatu potensi yang menggerakkan dan mengarahkan energi kearah lingkungannya, yaitu menggerakkan, mengarahkan ketujuan tertentu.

Sehubungan dengan upaya meningkatkan kinerja guru, kontribusi pengawas sekolah juga sangat menentukan. Kinerja guru pada satuan pendidikan juga tergantung dari sistem pengendalian dalam bentuk pembinaan, pengembangan, penelitian, dan penilaian yang dilakukan oleh pengawas sekolah yang sering disebut supervisor. Pengawas sekolah sebagai salah satu komponen dalam sistem pendidikan memang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap pendidikan di sekolah dengan melaksanakan pembinaan-pembinaan dan penilaian dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan-satuan pendidikan (Depdiknas, 2002 : 2).

Peningkatan kinerja guru juga dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Menurut Prof. Maccoby, Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan

moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan. Menurut Pancasila, Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila.

Kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara: 1) Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (prilaku tugas), 2) Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (prilaku hubungan), 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang kepemimpinan situasional, perlu bagi kita mempertemukan antara kepemimpinan dengan kematangan pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah: 1) Mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu, 2) Menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut, 3) Terdapat 4 gaya kepemimpinan yaitu:

- (1) Memberitahukan, Menunjukkan, Memimpin, Menetapkan (*telling-derecting*)
- (2) Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk (*selling – coaching*)
- (3) Mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama (*participating- supporting*)

- (4) Mendelegasikan, pengamatan, mengawasi, Penyelesaian (*delegating*)

Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan. Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan, baik yang datang dari dalam diri sendiri maupun yang datang dari luar diri yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau kelompok orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau kelompok orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Hersey & Blanchard (1988) menyatakan perilaku manusia pada dasarnya berorientasi pada tujuan, yaitu dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Guru akan memiliki kinerja yang baik dan efektif bila didukung oleh suatu iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja (*work climate*) adalah suasana kerja di tempat mereka bekerja dengan ditandai adanya tindakan-tindakan, tradisi-tradisi dan pelaksanaan kerja dari personalia tersebut yang dilandasi rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Iklim kerja di sekolah itu dapat berupa iklim kerja positif, netral dan juga negatif. Bentuk iklim kerja yang negatif itu biasanya terlihat dari sikap kontra produktif dari sistem yang diharapkan seperti : malas, iri hati, masa bodoh, individualistis, egois.

Iklim kerja yang positif adalah iklim kerja sekolah yang menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan yang lainnya, gotong-royong, bertanggungjawab, kepuasan kerja, prestasi, motivasi tinggi, tepat waktu, musyawarah mufakat, nyaman, tanpa merasa tertekan dan sebagainya. Iklim kerja dapat tercapai melalui suatu kepemimpinan yang efektif dan dukungan sarana dan prasarana pendidikan.

Kinerja menurut Gordon (1993:141): *Aperformance was a function of employees ability, acceptance of the goals, level of the goals, and the interaction of the goal with their ability.* Definisi tersebut mengandung makna bahwa kinerja mencakup : (1) kemampuan, (2) penerimaan tujuan-tujuan organisasi, (3) tingkatan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, (4) interaksi antara tujuan dengan kemampuan para anggota organisasi.

Kinerja dalam Kamus Bahasa Indonesia diartikan sebagai (1) sesuatu yang hendak dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja (Depdikbud, 1996:503).

Sehubungan dengan kemampuan mengajar disebutkan bahwa guru telah melaksanakan tugasnya dengan baik, bilamana mampu: (1) merumuskan tujuan intruksional, (2) memahami karakter peserta didik, (3) menyiapkan materi secara baik sesuai dengan kurikulum, (4) memilih metode yang tepat, (5) memanfaatkan media dan sumber belajar, (6) melakukan penilaian hasil belajar dan menganalisis umpan balik hasil evaluasi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses belajar mengajar (Usman,2002:34). Atmijaya (1982:54) menyatakan

bahwa kualitas guru yang dibutuhkan dalam era pembangunan adalah mereka yang mampu dan siap berperan secara profesional dalam dua lingkungan besar yaitu sekolah dan masyarakat. Pendapat ini memberi arti bahwa guru yang profesional adalah guru yang mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam tugasnya dan dapat berinteraksi dengan masyarakat sekolah dan peserta didik, sesama guru serta anggota masyarakat pada umumnya. Di sisi lain keberhasilan suatu proses pendidikan juga dipengaruhi oleh faktor Pemimpin dalam suatu organisasi akan membawa arah kebijakan dari suatu organisasi lembaga tergantung dari kemampuan dan keterampilan dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut (Harris, 1979:34). Seorang pimpinan, dalam memberikan fasilitas untuk menunjang kemampuan pegawai dan meningkatkan partisipasi pegawai di dalam suatu organisasi merupakan sasaran manajemen personalia. Dengan menerapkan Manajemen Personalia diharapkan akan terwujud pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, tanggap, tangguh dan terampil. Willes (1980:45:67) mengatakan, kepemimpinan merupakan suatu sumbangan yang cukup berarti terhadap penetapan dan pencapaian tujuan organisasi/ lembaga melalui individu-individu yang ada di dalam organisasi. Demikian juga Weber (1980:62) berpendapat bahwa setiap personil dimana orang-orang dipengaruhi untuk berusaha mencapai tujuan bersama, maka dalam proses tersebut sudah terdapat kepemimpinan.

Akan tetapi tetap berdasarkan fenomena yang ada saat ini, masih banyak kelemahan

yang ada sehingga belum sesuai dengan harapan. Pengawas sekolah masih banyak menggunakan cara-cara konvensional dalam melaksanakan tugasnya, tidak dilakukan secara intensif dan berkelanjutan. Supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah maupun oleh kepala sekolah diindikasikan mempengaruhi terhadap kinerja guru. Pada Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tampaksiring di Gianyar terdapat beberapa gejala yang terjadi. Kepemimpinan kepala sekolah yang baru menjabat menunjukkan gejala seperti memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi atau keadaan tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan (guru) yang dipimpinnya, terlebih lagi sebelum menjabat sebagai kepala sekolah pernah menjabat sebagai waka kurikulum di SMA Negeri 1 Tampaksiring selama enam tahun. Namun demikian kepala sekolah yang baru masih memerlukan penyesuaian atau adaptasi dengan warga sekolah. Komunikasi antarpribadi kepala sekolah dengan guru dan pegawai belum maksimal, meskipun kinerja kepala sekolah sudah mulai mampu menimbulkan kemauan yang kuat dan percaya diri dari para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kepala sekolah juga sudah mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan pada bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan SMA Negeri 1 Tampaksiring yang ada di kabupaten Gianyar.

Meskipun demikian pada kenyataannya, ada guru yang kurang disiplin dalam mengajar, seperti kehadiran yang kurang baik (sering terlambat) ke kelas, sering

mendahului meninggalkan kelas sebelum waktu pelajaran berakhir atau terlambat masuk kelas dan menunjukkan sikap acuh tak acuh dalam menjalankan tugasnya. Guru mengajar tidak dengan perasaan senang, guru mengajar seolah-olah hanya sekedar menghabiskan waktu, sehingga terlupakan hasil yang ingin dicapai dalam proses kegiatan belajar mengajar. Terlalu banyak siswa yang diterima dan ketidaksiapan sekolah dalam ruang kelas sehingga ruang laboratorium dijadikan ruang kelas sehingga jadwal praktikum di lab biologi menjadi terganggu. Dalam pembelajaran seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi pribadi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik, hal ini menggambarkan ciri-ciri kinerja guru yang rendah, kenyataan ini tidak terlepas dari pengaruh kinerja dan komunikasi antarpribadi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dengan guru dan pegawainya. Suasana kelas yang kurang kondusif karena harus berpindah setiap ada praktik di lab biologi.

Berdasarkan isu-isu fenomenal di atas dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, ada sisi menarik untuk dikaji dan dicermati sejalan dengan komitmen pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kinerja guru, serta tuntutan para *Stakeholder* terhadap kinerja guru yang semakin tinggi. Dari fenomena di lapangan tidak bisa dipungkiri masih banyak terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Untuk membuktikan secara ilmiah yang didukung oleh data yang empiris tentang kesenjangan antara

harapan dan kenyataan dalam hal kinerja guru, maka dipandang perlu mengadakan penelitian korelasi antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim kerja guru, terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Tampaksiring. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui besarnya korelasi kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Tampaksiring?

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan *Ex Post-Facto*. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, karena seluruh populasi diteliti sebagai subjek. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang ditandai dengan adanya analisis statistik dengan teknik deskriptif dan korelasional. Tehnik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah random sampling. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang ada di SMA Negeri 1 Tampaksiring. yang berjumlah 45 orang. Dalam penelitian ini dilibatkan satu variabel terikat (Kriterium) sebagai focus penelitian dan tiga variabel bebas sebagai prediktornya. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Guru (Y). Sedangkan tiga variabel bebas sebagai prediktornya masing-masing adalah kepemimpinan situasional kepala Sekolah (X_1), motivasi kerja (X_2), dan iklim kerja (X_3).

Untuk analisis data mengikuti langkah-langkah: (1) deskripsi data, yaitu data yang telah diperoleh dari penelitian dideskripsikan menurut masing-masing variabel, (2) pengujian persyaratan analisis yang meliputi: uji normalitas sebaran data,

multikolinieritas, autokorelasi, linearitas, dan heterokedstisitas, dan (3) pengujian hipotesis.

Hasil analisis data digunakan sebagai acuan untuk mendeskripsikan kecenderungan setiap variabel penelitian. Norma yang digunakan adalah norma absolut skala lima seperti di bawah ini.

| Kriteria | Klasifikasi |
|---------------------------------------|---------------|
| $M_i + 1,5 S_{Di} - M_i + 3 S_{Di}$ | Sangat baik |
| $M_i + 0,5 S_{Di} < M_i + 1,5 S_{Di}$ | Baik |
| $M_i - 0,5 S_{Di} < M_i + 0,5 S_{Di}$ | Cukup |
| $M_i - 1,5 S_{Di} < M_i - 0,5 S_{Di}$ | Kurang |
| $M_i - 3 S_{Di} < M_i - 1,5 S_{Di}$ | Sangat kurang |

Keterangan:

M_i = $1/2$ (skor maksimum + skor minimum)

S_{Di} = $1/6$ (skor maksimum - skor minimum)

(Dantes, 1986).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, data yang telah terkumpul dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik regresi sederhana, regresi ganda dan korelasi parsial. Regresi sederhana dipergunakan untuk mengetahui: (1) korelasi kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1) dengan kinerja guru (Y), (2) korelasi motivasi kerja (X_2) dengan kinerja guru (Y), dan (3) korelasi iklim kerja (X_3) dengan kinerja guru (Y). Regresi ganda dipergunakan untuk mengetahui korelasi kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1), motivasi kerja (X_2) dan iklim kerja (X_3) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y). Sedangkan korelasi parsial dipergunakan untuk mengetahui korelasi dari suatu variabel bebas

terhadap variabel terikat dengan mengendalikan variabel yang lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa: (1) kepemimpinan situasional di SMA Negeri 1 Tampaksiring berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 139,9, (2) motivasi kerja berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 106,97, (3) iklim kerja guru berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 121,02, (4) kinerja guru di SMA Negeri 1 Tampaksiring berada pada kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 118,91, (5) terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y = 61,395 + 0,411.X_1$, dengan koefisien korelasi (r_{x_1y}) sebesar 0,637 dan determinasi 40,6%, yang berarti kontribusi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring adalah sebesar 40,6%, (6) terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y=33,752 + 0,796.X_2$, dengan koefisien korelasi (r_{x_2y}) sebesar 0,882 dan determinasi sebesar 0,778 atau 77,8% yang berarti kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring sebesar 77,8%, (7) terdapat korelasi yang signifikan antara iklim kerja dengan kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y=21,966 + 0,801X_3$, dengan koefisien korelasi (r_{x_3y}) sebesar 0,805 dan determinasi sebesar 0,648 atau 64,8% yang berarti

kontribusi iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring sebesar 80,5%, dan (8) terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y=0,765+0,191X_1+0,392X_2+0,409X_3$, dengan koefisien korelasi (R_{y123}) sebesar 0,950 dan determinasi sebesar 0,902 atau 90,2% yang berarti kontribusi kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring sebesar 90,2%.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa: (1) kepemimpinan situasional di SMA Negeri 1 Tampaksiring berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 139,9, (2) motivasi kerja berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 106,97, (3) iklim kerja guru berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 121,02, (4) kinerja guru di SMA Negeri 1 Tampaksiring berada pada kategori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 118,91, (5) terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y = 61,395 + 0,411.X_1$, dengan koefisien korelasi (r_{x_1y}) sebesar 0,637 dan determinasi 40,6% dan $SE = 18\%$, yang berarti kontribusi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring adalah sebesar 40,6%, (6) terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru SMA Negeri 1

Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y=33,752 + 0,796.X_2$, dengan koefisien korelasi (r_{x_2y}) sebesar 0,882 dan determinasi sebesar 0,778 atau 77,8% dan SE = 38% yang berarti kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring sebesar 77,8%, (7) terdapat korelasi yang signifikan antara iklim kerja dengan kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y=21,966 + 0,801X_3$, dengan koefisien korelasi (r_{x_3y}) sebesar 0,805 dan determinasi sebesar 0,648 atau 64,8% yang berarti kontribusi iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring sebesar 80,5%, dan SE = 33% dan (8) terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring melalui persamaan garis regresi: $y=0,765+0,191X_1+0,392X_2+0,409X_3$, dengan koefisien korelasi (R_{y123}) sebesar 0,950 dan determinasi sebesar 0,902 atau 90,2% yang berarti kontribusi kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tampaksiring sebesar 90,2%.

Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dikemukakan sebelumnya, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Kepala sekolah sebagai pimpinan agar lebih mengefektifkan kepemimpinan situasional, mengingat kepemimpinan situasional kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru. Dengan jalan meningkatkan keterampilan dalam

menerapkan kepemimpinan, meningkatkan profesionalisme terutama menyangkut proses-proses kepemimpinan. Selain itu kepala sekolah diharapkan dapat menggerakkan, merencanakan, mengendalikan, mengevaluasi dan memonitoring kinerja bawahannya sehingga kinerja guru dapat terlaksana dengan optimal.

- 2) Kepada guru agar selalu meningkatkan kompetensinya baik itu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, maupun kompetensi profesional. .
- 3) Peneliti lain, hendaknya dapat mengembangkan penelitian yang sejenis karena dalam penelitian ini hanya diteliti variabel kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja yang mempengaruhi kinerja guru.

DAFTAR RUJUKAN

- A.M. Sardiman. 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Radjawali.
- 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.
- BPPN dan Bank Dunia, 1999. *School Based Manajemen* , Jakarta : BPPN dan Bank Dunia.
- B. Uno Hamzah. 2007. *Teori Motivasi & Pengukurannya*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Cook & Macaulay, 1997. *Perfect Empowerment* (Terjemahan), Jakarta : Gramedia.
- Darmaningtyas, 1999. *Pendidikan Pada dan Setelah Krisis*, Jakarta : LPIST dan Pustaka Pelajar.
- Jones, 1985 *School Finance : Technique and Social Policy*, London, Collier Macmillan Pub
- Koswara. E. 1989. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Badung : Angkasa.
- Koontz, H. O' Donnell Cyrill, Weihrich, 1984. *Manajemnt*. Book Company.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Liphan, M. dan Hoeh, James A. 1987. *The Principalchip Foundation and Function*, New York : Harver and Row Publisher.
- Maslow, A, 1970. *Motivation and personality*. New York Harper and Row.
- Megregor. D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill Book Company, Inc.
- 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
- Mubadjir, Neong, 1992. *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Rake Sarasin.
- Munir, Abdullah. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.

- Nasution, 1990. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta Bina Aksara.
- Nawawi H dan Hadari, M. 1990. *Administrasi Personil Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta : Yayasan Mas Agung.
- Newcomb T.M Turner, RH. Converse, 1985. *Social Psikology*. Terjemahan Noesjirwan, Soewondo Fatimah, Bandung : Diponegoro.
- Owen, Steven. V.CS. 1981. *Educational Psychology* an ntroduktion Canada : Little Brown & Co.
- Owens. R.G. 1987. *Organizational Behavior in Education*, New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Pidarta Made, 1988. *Manajemen pendidikan indonesia*, Jakarta. Bumi Aksara.
- 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.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Steer, Richard M. 1985. *Organizational Efectiveness*. Jakarta : Erlangga.
- Syafari, D., 2000. *Hubungan Antara Sekolah Dengan Prestasi Kerja Guru* Suatu Survey pada Sekolah Menengah Umum Negeri di Wilayah Jakarta Timur : 1999/2000, Jakarta : Lembaga Penelitian Universitas Negeri Jakarta.
- Thoha, 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta, Rajawali.
- Undang-Undang No. 2 Tahun 1989. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Vroom V.H. 1964. *Work and Motibation*. New York John Wiley & Sons, Inc.
- Wardjosumidja, 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafndo Prasara.
- Wiles Kimball, 1980. *Supervision For Better School*. New Jersey : Prentice Hall.
- Winardi, 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.