

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH,
IKLIM SEKOLAH, DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURU
SMK NEGERI KOTA METRO**

Oleh

Harjimat, Alben Ambarita, Sumadi

FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No. 1 Bandar Lampung

E-mail: harji.smk3metro@gmail.com

Hp: 081369249719

Abstract:The Influence Of Principal Situational Leadership Style, School Climate, And Work Motivation On The Performance Of SMK Teacher In Metro City. This study aims to know and analyze: 1) the influence of principal situational leadership styles on teacher performance, 2) the influence of school climate on teacher performance, 3) the influence of work motivation on teacher performance, and 4) the influence of principal situational leadership style, school climate, and work motivation on the SMK teacher performance in Metro City. This research is using an ex post facto method that investigates or examines the events that have occurred. The study population totaled 235 teachers that include SMK teachers in Metro City. The research sample was determined by proportional random sampling technique with a total sample of 71 respondents. Data obtained using a questionnaire, documentation, and observation as for analyzed using simple regression and multiple regression techniques. The results of this study conclude: there is a positive and significant influence of situational leadership style, school climate and work motivation on SMK teacher performance in Metro City, means better situational leadership style, more conducive school climate and higher work motivation, and then teacher performance will be better. The variable that has the strongest tendency in improving teacher performance is work motivation.

Keywords: school climate, situational leadership style, teacher performance, work motivation

Abstrak: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kota Metro. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis: 1) pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, 2) pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru, 3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, dan 4) pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro. Penelitian ini menggunakan metode *ex post facto* yaitu menyelidiki atau menguji peristiwa yang telah terjadi. Populasi penelitian ini berjumlah 235 guru yang meliputi guru SMK Negeri di Kota Metro. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik *proportional random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 71 responden. Data didapatkan dengan menggunakan kuesioner, dokumentasi dan observasi adapun analisis menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan : terdapat pengaruh yang positif

dan signifikan gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro, artinya semakin baik gaya kepemimpinan situasional, semakin kondusif iklim sekolah dan semakin tinggi motivasi kerja maka semakin baik pula kinerja guru. Variabel yang memiliki kecenderungan paling kuat dalam peningkatan kinerja guru adalah motivasi kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah, kinerja guru, motivasi kerja

Pendidikan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia secara holistik, yang memungkinkan ketiga dimensi paling elimenter yaitu: (a) afektif yang tercermin pada kualitas keimanan, ketaqwaan, akhlak mulia termasuk budi pekerti luhur serta kepribadian unggul, dan kompetensi estetis; (b) kognitif yang tercermin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali dan mengembangkan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; dan (c) psikomotorik yang tercermin pada kemampuan mengembangkan keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi kinestetis dapat berkembang secara optimal. Dengan demikian pendidikan merupakan wahana strategis bagi upaya mengembangkan segenap potensi individu, sehingga cita-cita membangun manusia Indonesia seutuhnya dapat tercapai.

Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan, terdiri dari berbagai unsur sumber daya yang harus dikelola dan dimanfaatkan dengan baik demi tercapainya visi dan misi sekolah. Diantara unsur-unsur organisasi yang terdiri dari bahan-bahan, peralatan/mesin, metode kerja dan pembiayaan, sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks karena pengelolaan organisasi pada dasarnya merupakan proses pengelolaan manusia dengan perbedaan sifat-sifat individual yang dimilikinya.

Terdapat beberapa faktor yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya kualitas

pembelajaran. Salah satu faktor yang menjadi tolok ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru. Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Baik tidaknya kinerja guru dapat terlihat dari kompeten tidaknya dalam melaksanakan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru disamping kualifikasi akademik. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya; motivasi, gaya kepemimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi sekolah. Seperti yang disampaikan Simanjuntak (2005 : 10) "Kinerja orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen". Lebih lanjut menurut Simanjuntak (2005 : 10 - 13), faktor – faktor tersebut apabila dijabarkan adalah; 1) Kompetensi individu meliputi; (a) kemampuan dan keterampilan kerja, (b) motivasi dan etos kerja, 2) dukungan organisasi meliputi;(a) pengorganisasian, (b)penyediaan sarana dan prasarana kerja, (c) pemilihan teknologi, (d) kenyamanan

lingkungan kerja, (e) kondisi dan syarat kerja,³ dukungan manajemen;(a) hubungan industrial, (b) kepemimpinan. Sedangkan menurut Mangku Prawira dan Aida Vitalaya (dalam Yamin 2010:189) menyebutkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “ faktor intrinsik guru (personal/individual) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional”.

Selanjutnya dari data empiris diperoleh kondisi sekolah sebagai berikut; (1) dalam hal kepemimpinan, kepala sekolah SMK negeri di Kota Metro lebih cenderung melihat kesiapan dan kemampuan stafnya untuk menerima tugas yang akan diberikan. Salah satu alasan kepala sekolah menggunakan pendekatan ini adalah kepala sekolah menginginkan setiap tugas yang didelegasikan pada stafnya dapat terlaksana dengan baik dan hasilnya sesuai dengan yang diharapkan, (2) dari hasil supervisi pengawas SMK yang telah dilakukan diperoleh informasi 37% guru SMK negeri di kota metro masih belum lengkap perangkat pembelajarannya seperti Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), 29% guru masih datang dan pulang mengajar yang belum sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, dan 12% guru yang mau melakukan penelitian tindakan kelas sebagai upaya memperbaiki proses pembelajaran yang telah berlangsung. Hal ini menunjukkan sebagian guru SMK negeri di Kota Metro belum mempunyai motivasi kerja yang kuat untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab seorang guru, 28% guru sering tidak mengikuti rapat koordinasi yang dilakukan oleh sekolah dengan berbagai alasan dan sering tidak hadir dalam kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan oleh sekolah. Oleh

karena itu gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru di SMK Negerin Kota Metro merupakan variabel–variabel yang menarik untuk dikaji melalui penelitian ini.

Menurut Harlay (dalam Hadis dan Nurhayati, 2010:9) menyebut kinerja sebagai upaya yang dilakukan dalam penyelesaian pekerjaan untuk menghasilkan keluaran dalam periode tertentu. Sedangkan menurut Fatah (dalam Hadis dan Nurhayati, 2010:9) mengartikan kinerja sebagai kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Mangkunegara (2010:9) mengemukakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah “prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Smith (dalam Sedarmayanti, 2009:5) menyampaikan “bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses “. Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Vitayala (dalam Yamin dan Maisah, 2010:129) menyatakan bahwa “kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya”. Selanjutnya Wirawan (2008:5) mengemukakan bahwa “kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu” .

Bertolak dari pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru atau prestasi kerja (*performace*) adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya yang diukur dari kompetensi profesionalisme melalui berbagai macam dimensi yang berkaitan dengan kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.

Menurut Nawawi (2006: 26) “kemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan / kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama”. Kartono (1992:6) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin”. Sedangkan menurut Thoha (2004: 264) “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok”.

Subur (2007:76), berpendapat “*Leader* adalah seorang yang bertugas memadukan semua potensi yang dimiliki oleh anggota timnya untuk mencapai *goal* organisasi”. Selain itu masih menurut Subur (2007: 82), “Pemimpin yang kuat akan mampu memberikan pengaruh (*to influence*) kepada bawahannya sehingga orang-orang tersebut mau melakukan pekerjaan mereka dengan baik”. Senada dengan Thoha, Maskat (1992:8) berpendapat bahwa “*kepemimpinan (leadership)* adalah sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang – orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias”. Sedangkan menurut Dubrin (2010:2) “*Leadership as the ability to inspire confidence and support among the people who are needed to achieve organizational goals*”

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan pendidikan.

Dapat disimpulkan yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan situasional adalah perilaku konsisten yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dengan menggunakan pendekatan memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Rivai dan Mulyadi (2009:169-167) mendefinisikan bahwasanya “Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai individu secara sendiri – sendiri”.

Hoy dan Miskel (2001:216) mengemukakan bahwa terdapat tingkah laku didalam setiap organisasi mempunyai fungsi yang tidak sederhana karena didalamnya terdapat sejumlah kebutuhan individu-individu dan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan-hubungan antar unsur di dalamnya sangatlah dinamis,

mereka membawa kebiasaan-kebiasaan unik dari rumah masing-masing dengan segala simbol dan motivasi.

Selanjutnya definisi iklim sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Stringer (1984:1) yaitu; “*asset measurable properties of the work enviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to unfluencew there behavior,*” atau dengan kata lain iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah sejumlah persepsi orang-orang terhadap lingkungan di mana ia bekerja. Lebih jauh persepsi tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Banyak dimensi iklim organisasi sekolah seperti yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel, (2001:190-198) yaitu; *suportive, directive, restrictive, collegial, intimate, dan disengaged*. Dimensi-dimensi tersebut membentuk tipe-tipe iklim organisasi sekolah yaitu: *open, engaged climate, disengaged climate, closed climate and open climate*.

Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. Setiap individu dalam melaksanakan suatu kegiatan pada dasarnya didorong oleh motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha memenuhi kebutuhannya. Seseorang mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya.

Secara etimologis, Winardi (2002:1) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbunan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Winardi (2002:33) mengemukakan, motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Berdasarkan hal tersebut diskusi mengenai motivasi tidak bisa lepas dari konsep motif. Pada intinya dapat dikatakan bahwa motif merupakan penyebab terjadinya tindakan.

Motivasi kerja berasal dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. Menurut Usman (2009:250) motivasi kerja adalah keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Hal-hal yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang, ia perlu memenuhi dua persyaratan pokok terlebih dahulu, yaitu (1) memiliki “kemampuan” untuk berprestasi dan (2) memiliki “kemauan” untuk berprestasi (Rivai dan Murni,2009:72)

Berdasarkan beberapa teori dan pendapat di atas, bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas kerja guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja yang optimal. Indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui motivasi kerja seseorang antara lain; (a) kebutuhan akan prestasi (prestasi belajar siswa dan prestasi sekolah), (b) penghargaan (pengakuan akan prestasi yang dicapai, keinginan

diakui keberadaannya, dan pendapatan), (c) pekerjaan itu sendiri (kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan, pekerjaan itu merupakan pilihan/ keinginan sendiri), (d) tanggungjawab (kesungguhan melaksanakan tugas, sanggup berkorban untuk kemajuan sekolah), dan (e) pertumbuhan dan perkembangan (kesempatan meningkatkan pengetahuan, peluang melanjutkan pendidikan).

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik korelasional yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan dan tingkat signifikansi antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak terdapat manipulasi variabel. Populasi adalah subyek dari suatu penelitian yang akan dijadikan sumber data dalam penelitian. Menurut Arikunto (2006:115) "Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian". Berkenaan dengan hal tersebut, maka populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri Kota Metro yang berjumlah 235 guru. Lebih lanjut Arikunto menyatakan bahwa pedoman besarnya jumlah sampel yang seharusnya diambil adalah, bila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya, dan jika subyeknya cukup besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih, dengan demikian sampel penelitian ini ditetapkan 30% dari populasi yaitu berjumlah 71 guru.

Definisi Operasional Variabel

Kinerja guru adalah skor total yang diperoleh dari guru dengan mempergunakan instrumen angket sertifikasi guru dalam jabatan yang

sudah digunakan secara nasional. Isi angket terdiri dari berbagai macam dimensi yang berkaitan dengan kemampuan guru yaitu; menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran dan pelaksanaan pembelajarannya. Variabel kinerja guru dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan, yaitu; 5 apabila sangat baik, 4 apabila baik, 3 apabila sedang, 2 apabila tidak baik dan 1 apabila sangat tidak baik. Instrumen yang digunakan sebanyak 30 butir pernyataan untuk dapat mengungkap penilaian kinerja guru, dengan demikian akan diperoleh skor tertinggi 150 dan skor terendah 30.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah skor penilaian persepsi guru tentang sikap atau pola perilaku yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar bersedia bekerja sama dan bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan sehingga tujuan organisasi tercapai yang diukur dari indikator *telling, selling, participating, dan delegating*. Variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan, yaitu; 5 apabila sangat setuju, 4 apabila setuju, 3 apabila ragu-ragu, 2 apabila tidak setuju dan 1 apabila sangat tidak setuju. Instrumen yang digunakan sebanyak 24 butir pernyataan untuk dapat mengungkap penilaian gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dengan demikian akan diperoleh skor tertinggi 120 dan skor terendah 24.

Iklim sekolah adalah skor penilaian persepsi guru terhadap aspek-aspek yang menentukan lingkungan kerja yang diukur melalui indikator hubungan

antar guru, komitmen guru, semangat kelompok guru, rintangan pekerjaan guru, keterpercayaan, perhatian kepala sekolah, kondisi yang diciptakan kepala sekolah. Angket yang digunakan skala Likert dengan lima pilihan yaitu; 5 apabila sangat setuju, 4 apabila setuju, 3 apabila ragu-ragu, 2 apabila tidak setuju dan 1 apabila sangat tidak setuju. Instrumen yang digunakan sebanyak 26 butir pernyataan untuk dapat mengungkap penilaian iklim sekolah, dengan demikian akan diperoleh skor tertinggi 130 dan skor terendah 26.

Motivasi kerja adalah skor penilaian dorongan dalam diri guru untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diukur melalui indikator kebutuhan akan prestasi, penghargaan, kesesuaian pekerjaan, tanggungjawab, dan pertumbuhan dan perkembangan dengan menggunakan skala Likert dengan lima pilihan yaitu; 5 apabila sangat tinggi, 4 apabila tinggi, 3 apabila sedang, 2 apabila rendah dan 1 apabila sangat rendah. Instrumen yang digunakan sebanyak 22 butir pernyataan untuk dapat mengungkap penilaian motivasi kerja, dengan demikian akan diperoleh skor tertinggi 110 dan skor terendah 21.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan teknik angket yaitu menggunakan angket yang digunakan untuk menggali data gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah dan kinerja guru. Penyusunan dan pengembangan butir-butir pernyataan instrumen dibuat berdasarkan teori dan literatur yang

berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Menurut Sugiyono (2010: 142), kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Selain itu angket juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Prosedur pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut; (1) melakukan koordinasi dengan kepala sekolah mengenai maksud dan tujuan penelitian serta waktu penyebaran angket, (2) mencatat nama sampel, (3) menyampaikan maksud kegiatan penelitian kepada responden, (4) menyebarkan angket sekaligus member penjelasan tentang pengisiannya, (5) mengumpulkan angket yang telah diisi, dan (6) tabulasi data,

Uji Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi (Arikunto,2006:168). Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas internal. Validitas internal adalah validitas yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan (Arikunto,2006:168). Dalam pengujian validitas internal akan digunakan analisis butir yaitu mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total dengan menggunakan rumus *korelasi product moment* milik Pearson sebagai berikut;

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan;

- R_{xy} : koefisien korelasi
- N : jumlah subyek
- ΣX : jumlah skor butir
- ΣY : jumlah skor total
- ΣX² : jumlah kuadrat nilai X
- ΣY² : jumlah kuadrat nilai Y

Setelah nilai korelasi (r_{hitung}) diperoleh, kemudian r_{hitung} dibandingkan dengan r_{tabel} kaidah keputusannya adalah sebagai berikut : Jika r_{hitung} > r_{tabel} maka alat ukur atau instrumen yang digunakan dalam penelitian dinyatakan valid, dan sebaliknya r_{hitung} < r_{tabel} maka alat ukur atau instrumen yang digunakan dalam penelitian dinyatakan tidak valid dengan taraf signifikansi α = 0,05. Adapun dalam analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS realise 20.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah dapat dipercaya atau diandalkan (Arikunto,2006:178). Dalam penelitian ini untuk mencari reliabilitas instrumen menggunakan rumus *alpha cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS realise 20 dengan rumus :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan;

- r₁₁ : reliabilitas instrumen
- k : banyaknya butir pertanyaan
- Σσ_b² : jumlah varians butir
- Σσ₁² : varians total

Analisis Data

Berpedoman pada tujuan dan hipotesis penelitian, maka model analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Penggunaan model analisis ini dengan alasan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel terikat, yaitu antara gaya kepemimpinan kepala sekolah (X₁), iklim organisasi sekolah (X₂) dan (X₃) motivasi kerja terhadap kinerja guru (Y). Sedangkan model regresi yang digunakan adalah regresi linier sederhana, dengan model persamaan:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 \text{ (Sudjana, 1996 : 347)}$$

Keterangan;

- Ŷ : Kinerja guru
- a₀ : Bilangan Konstanta
- a₁, : Koefisien Regresi
- X₁ : Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah

Kemudian analisis dilanjutkan dengan menganalisis bentuk persamaan regresi linier ganda dengan model persamaan :

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 \text{ (Sudjana, 1996 : 347)}$$

Keterangan;

- Ŷ : Kinerja guru
- a₀ : Bilangan konstanta
- a₁,a₂,a₃ : Koefisien regresi
- X₁ : Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah
- X₂ : Iklim sekolah
- X₃ : Motivasi kerja

Uji ini bertujuan untuk mengetahui

pengaruh semua variabel bebas yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Selain itu juga untuk mengetahui sejauh mana besarnya pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikatnya, baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis digunakan uji F, yaitu untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas yang digunakan mampu menjelaskan variabel terikat. Apabila dari perhitungan $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak. Sebaliknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi linier berganda tidak mampu menjelaskan variabel terikatnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini dibahas tiga variabel bebas dan satu variabel terikat.

Variabel bebas yang diteliti adalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1), iklim sekolah (X_2), dan motivasi kerja (X_3), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru (Y). Subyek penelitian adalah guru SMK negeri Kota Metro yang berjumlah 71 orang. Dalam mendiskripsikan data dari variabel yang diteliti terlebih dahulu disajikan hasil perhitungan statistika dasarnya. **Kinerja Guru (Y)**

Variabel kinerja guru (Y) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 25 butir pertanyaan yang tertera pada lampiran 8. Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1 – 5, sehingga rentangan skor teoritisnya 25 sampai 125. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 71, skor tertinggi 108, skor rata-rata 86,5775 standar deviasi 4,13577. Perolehan skor penelitian variabel kinerja guru setelah dikelompokkan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2: Distribusi Skor Variabel Kinerja Guru

No	Tingkat Kompetensi	Rentang	Frekuensi	Persentase(%)
1	Sangat rendah	71-78	4	5.63
2	Rendah	79-86	18	25.35
3	Sedang	87-94	29	40.84
4	Tinggi	95-102	17	23.94
5	Sangat tinggi	103-110	3	4.23
Jumlah			71	100,00

Sumber: Data primer dan perhitungan dengan SPSS 20

Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1)

Variabel gaya kepemimpinan situasional (X_1) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 20 butir pertanyaan yang tertera pada lampiran 9. Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 20 sampai

100. Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 77 tertinggi 96, skor rata-rata 86,5775 dan standar deviasi 4,13577. Perolehan skor tersebut setelah dikelompokkan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3: Distribusi Skor Variabel Gaya kepemimpinan situasional

No	Tingkat Kompetensi	Rentang	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	77-80	4	5.63
2	Rendah	81-84	17	23.94
3	Sedang	85-88	29	40.85
4	Tinggi	89-92	16	22.54
5	Sangat tinggi	93-96	5	7.04
Jumlah			71	100

Sumber: Data primer dan perhitungan dengan SPSS 20

Iklim Sekolah (X_2)

Variabel iklim sekolah (X_2) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 22 butir pertanyaan yang tertera pada lampiran 10. Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 22 sampai 110. Berdasarkan hasil analisis

data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 80, tertinggi 98, skor rata-rata 89,5352, dan standar deviasi 3,75626. Perolehan skor penelitian variabel iklim sekolah setelah dikelompokkan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5 Distribusi Skor Variabel Iklim sekolah

No	Tingkat Kompetensi	Rentang	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	80-83	3	4.23
2	Rendah	84-87	18	25.35
3	Sedang	88-91	29	40.85
4	Tinggi	92-95	16	22.54
5	Sangat tinggi	96-99	5	7.04
Jumlah			71	100

Sumber: Data primer dan perhitungan dengan SPSS 20

Motivasi Kerja (X₃)

Variabel motivasi kerja (X₃) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 21 butir pertanyaan yang tertera pada lampiran 11. Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1 – 5, sehingga rentangan skor teoritisnya 21 sampai 105. Berdasarkan hasil

analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 75, tertinggi 96 skor rata-rata 84,4507, dan standar deviasi 4,20472. Perolehan skor penelitian variabel motivasi kerjasetelah dikelompokan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7: Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja

No	Tingkat Kompetensi	Rentang	Frekuensi	Persentase(%)
1	Sangat rendah	75-78	5	7,04
2	Rendah	79-82	17	23,94
3	Sedang	83-86	31	43,67
4	Tinggi	87-90	15	21,13
5	Sangat tinggi	91-94	3	4,22
			71	100

Sumber: Data primer dan perhitungan dengan SPSS 20

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diungkapkan dalam penelitian ini dapat diterima atau ditolak. Sebelum dilakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas dan homogenitas. Dari hasil pengujian yang telah dilaksanakan persyaratan uji telah terpenuhi dengan demikian uji hipotesis dapat dilakukan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro. Berikut ringkasan tabel koefisien gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru.

Tabel 4.9 Tabel Koefisien Gaya Kepemimpinan Situasional

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.433	16.258		.334	.739
	Gaya Kepemimpinan Situasional	.982	.188	.533	5.236	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana Tabel 4.9 diperoleh nilai konstanta $a_0 = 5,433$ dan koefisien $b = 0,982$, dengan demikian dapat dirumuskan persamaan regresi linier sederhana pengaruh gaya kepemimpinan situasional (X_1) terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro (Y) dengan persamaan $\hat{Y} = 5,433 + 0,982 X_1$. Pengujian linieritas dan signifikansi perlu dilakukan sebelum persamaan

tersebut digunakan untuk menarik kesimpulan.

Pengaruh Iklim sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro.

Berikut ringkasan tabel koefisien terhadap kinerja guru.

Tabel 4.13 Tabel koefisien Iklim Sekolah

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-29.138	16.460		-1.770	.081
	Iklim Sekolah	1.336	.184	.659	7.272	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana Tabel 4.13 diperoleh nilai konstanta $a_0 = -29,138$ dan koefisien $b = 1,336$, dengan demikian dapat dirumuskan persamaan regresi linier sederhana pengaruh iklim sekolah (X_2) terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro (Y) dengan persamaan $\hat{Y} = -29,138 + 1,336 X_2$. Pengujian linieritas dan signifikansi dilakukan sebelum

persamaan tersebut digunakan untuk menarik kesimpulan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di kota Metro. Berikut ringkasan tabel koefisien motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Tabel 4.16 Tabel Koefisien Motivasi Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-22.547	12.430		-1.814	.074
	Motivasi Kerja	1.338	.147	.739	9.103	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana pada Tabel 4.16 diperoleh nilai konstanta $a_0 = -22,547$ dan

koefisien $b = 1,338$, dengan demikian dapat dirumuskan persamaan regresi linier sederhana pengaruh motivasi

kerja (X_3) terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro (Y) dengan persamaan $\hat{Y} = -22,547 + 1,338X_3$. Pengujian linieritas dan signifikansi dilakukan sebelum persamaan tersebut digunakan untuk menarik kesimpulan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Iklim sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.21 Tabel Koefisien Gaya Kepemimpinan Situasional, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-77.591	13.495		-5.750	.000
	Gaya Kepemimpinan Situasional	.406	.151	.220	2.692	.009
	Iklim Sekolah	.639	.165	.315	3.862	.000
	Motivasi Kerja	.897	.140	.495	6.427	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi linier ganda Tabel 4.21 diperoleh nilai konstanta $a_0 = -77,591$ dan koefisien $b_1 = 0,406$, $b_2 = 0,639$ dan $b_3 = 0,897$ dengan demikian dapat dirumuskan persamaan regresi linier ganda pengaruh gaya kepemimpinan situasional (X_1), iklim sekolah (X_2) dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro (Y) dengan persamaan $\hat{Y} = -77,591 + 0,406X_1 + 0,639X_2 + 0,897X_3$.

Pengujian linieritas dan signifikansi dilakukan sebelum persamaan tersebut digunakan untuk menarik kesimpulan. Perumusan hipotesis H_0 : persamaan regresi tidak signifikan, H_1 : persamaan regresi signifikan. Kriteria uji jika $F_{hit} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau terima H_0 jika nilai $\alpha > 0,05$. Berikut ringkasan hasil uji signifikansi gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro. Berikut ringkasan tabel koefisien gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Pembahasan Hasil Analisis Hipotesis Pertama

Hasil analisis deskriptif gaya kepemimpinan situasional di SMK Negeri kota Metro menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Data menunjukkan bahwa 5,63% atau sebanyak 4 orang guru memiliki persepsi tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang sangat rendah, 25,35% atau sebanyak 18 orang guru memiliki persepsi tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang rendah, 40,84% atau sebanyak 29 orang guru memiliki persepsi tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sedang, 23,94% atau sebanyak 17 orang guru memiliki persepsi tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang tinggi dan 4,23% atau sebanyak 3 orang guru memiliki persepsi tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang sangat

tinggi. Dari sebaran persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, ada kecenderungan guru mempunyai persepsi kategori sedang terhadap kepemimpinan situasional kepala sekolah yang dinyatakan oleh 29 guru. Berdasarkan analisis statistik regresi antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja guru diperoleh koefisien derajat determinasi (r^2) = 0,284. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional memberikan sumbangan sebesar 28,4% terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diungkapkan bahwa jika seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan situasional yang baik, yaitu teknik yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dengan menggunakan pendekatan *telling, selling, participating, and delegating* maka guru akan melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Yamin dan Maisah (2010:74), faktor penentu keberhasilan seorang pemimpin diantaranya adalah “teknik kepemimpinan”, yaitu bagaimana seorang pemimpin mampu menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadaran untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin. Mulyasa (dalam Barnawi dan Arifin, 2012:72) juga menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan”.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya

kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro dapat diterima, artinya setiap kenaikan kemampuan gaya kepemimpinan situasional guru, maka akan berakibat pada peningkatan kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro.

Pembahasan Hasil Analisis Hipotesis Kedua

Hasil analisis deskriptif iklim sekolah guru SMK Negeri di Kota Metro menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 4,23% atau sebanyak 3 orang guru memiliki iklim sekolah sangat rendah, 25,35% atau sebanyak 18 orang guru memiliki iklim sekolah rendah, 40,85% atau sebanyak 29 orang guru memiliki iklim sekolah sedang, 22,54% atau sebanyak 16 orang guru memiliki iklim sekolah tinggi dan 7,04% atau sebanyak 5 orang guru memiliki iklim sekolah sangat tinggi. Dari sebaran persepsi guru terhadap iklim sekolah, menunjukkan kecenderungan guru mempunyai persepsi kategori sedang terhadap iklim sekolah yang dinyatakan oleh 29 guru (40,85%).

Berdasarkan analisis statistik regresi antara iklim sekolah dengan kinerja guru diperoleh koefisien derajat determinasi (r^2)=0,434. Hal ini menunjukkan bahwa iklim sekolah memberikan sumbangan sebesar 43,4% terhadap kinerja guru, dengan demikian dapat juga dikatakan bahwa iklim sekolah akan mempengaruhi aktivitas orang-orang yang ada di sekolah.

Menurut Rivai dan Murni (2009:170) “Iklim organisasi yaitu serangkaian sifat lingkungan kerja “. Pola hubungan yang ada bersumber dari hubungan antara guru dengan guru lainnya, atau mungkin hubungan guru dengan kepala

sekolah atau sebaliknya antara kepala sekolah dengan guru. Pola hubungan antara pegawai dengan pemimpin (kepala sekolah) membentuk suatu jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi – fungsi kepemimpinannya.

Iklim sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Stringer (1984:1) yakni, “*asset measurable properties of the work environment, based on the collective perception of the people who live and work in the environment and demonstrated to influence their behavior,*” atau dengan kata lain iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro dapat diterima, artinya setiap peningkatan iklim sekolah maka akan berakibat pada peningkatan kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro.

Pembahasan Hasil Analisis Hipotesis Ketiga

Hasil analisis deskriptif motivasi kerja guru SMK Negeri di Kota Metro menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Hasil penelitian menunjukkan Berdasarkan informasi dari tabel dan diagram batang di atas dapat diketahui bahwa 7,04% atau sebanyak 5 orang guru memiliki motivasi kerja sangat rendah, 23,94% atau 17 orang guru memiliki motivasi kerja rendah, 43,67% atau sebanyak 31 orang guru memiliki motivasi kerja sedang, 21,13% atau sebanyak 15 orang

guru memiliki motivasi kerja tinggi dan 4,22% atau sebanyak 3 orang guru memiliki motivasi kerja sangat tinggi. Dari sebaran persepsi guru terhadap motivasi kerja, menunjukkan kecenderungan guru mempunyai persepsi kategori sedang terhadap motivasi kerja yang dinyatakan oleh 31 guru (43,67%).

Berdasarkan analisis statistik regresi antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru diperoleh koefisien derajat determinasi (r^2) = 0,546. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru memberikan sumbangan sebesar 54,6% terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2009:250) motivasi kerja adalah keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Hal-hal yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang, ia perlu memenuhi dua persyaratan pokok terlebih dahulu, yaitu (1) memiliki “kemampuan” untuk berprestasi dan (2) memiliki “kemauan” untuk berprestasi (Rivai dan Murni, 2009:72)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antar motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro dapat diterima, artinya setiap terjadi peningkatan motivasi kerja maka akan berakibat peningkatan kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro.

Pembahasan Hasil Analisis Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh persamaan regresi yang

dinyatakan $\hat{Y} = 77,591 + 0,406X_1 + 0,639X_2 + 0,897X_3$.

Hal ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara kinerja guru (Y) dengan gaya kepemimpinan situasional (X_1), iklim sekolah (X_2) dan motivasi kerja (X_3) SMK Negeri di Kota Metro.

Tingkat ketergantungan variabel kinerja guru terhadap variabel gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja ditunjukkan oleh nilai $R^2 = 0,710$, yang berarti 71,0 % nilai kinerja guru ditentukan secara bersama-sama oleh nilai variabel gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja.

Persamaan regresi di atas merupakan persamaan regresi yang positif, sehingga dapat diketahui jika nilai gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja guru naik maka akan terjadi kenaikan nilai kinerja guru dan sebaliknya, dengan demikian, dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Kondisi di atas mengakibatkan jika gaya kepemimpinan situasional naik maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru. Iklim sekolah yang tinggi juga mengakibatkan peningkatan pada kinerja guru. Apabila nilai motivasi kerja meningkat akan diikuti juga oleh peningkatan kinerja guru. Faktor gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dapat diterima, artinya bila secara bersama-sama gaya kepemimpinan situasional meningkat, iklim sekolah meningkat, dan motivasi kerjanya meningkat, maka akan terjadi peningkatan kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro. Variabel yang paling berpengaruh adalah motivasi kerja, kemudian iklim sekolah, sedangkan variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Metro.

Pembahasan Kecenderungan Pengaruh Antara Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat.

Tabel 4.24 Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

No	Variabel	Analisis regresi terhadap Kinerja Guru (%)
1	Kepemimpinan situasional	28,4
2	Iklim sekolah	43,4
3	Motivasi kerja	54,6

Berdasarkan hasil analisis regresi Tabel 4.24 menunjukkan bahwa variabel yang paling tinggi pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru adalah motivasi kerjayaitu sebesar 54,6%. Hal ini disebabkan karena semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk

melakukan aktivitas kerja guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja yang optimal bagi guru-guru SMK Negeri di Kota Metro. Variabel yang kedua adalah iklim sekolah yaitu sebesar 43,4%, dan yang terakhir adalah

motivasi kerja sebesar 28,4%. Variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang paling lemah dibandingkan variabel lainnya karena sulit bagi seorang pemimpin untuk memahami tingkat kematangan bawahannya mengingat karakteristik masing-masing guru yang berbeda. Pengaruh ketiga variabel secara bersama-sama terhadap kinerja guru memiliki kecenderungan terhadap peningkatan kinerja sebesar 71,0 % dan sisanya 29,0% dipengaruhi oleh variabel lain.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah melakukan usaha seoptimal mungkin untuk menghindari hal-hal yang dapat mengurangi makna hasil penelitian, namun tidak menutup kemungkinan adanya kekurangan. Usaha-usaha yang telah dilakukan antara lain mulai dari tahap persiapan, penyusunan proposal, pembuatan instrumen, uji coba instrumen, penyempurnaan instrumen, sampai dengan tahap pengumpulan dan pengolahan data. Tahapan tersebut dilakukan dengan maksud dapat memperoleh hasil yang lebih bermakna, namun disadari masih ada beberapa kelemahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Jumlah variabel bebas dalam penelitian ini dibatasi tiga variabel, sedangkan variabel yang mempengaruhi kinerja guru lebih dari tiga, sehingga hasil penelitian ini belum dapat merepresentasikan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru.
- b. Jumlah sampel yang relatif terbatas hanya pada SMK Negeri di Kota Metro, sehingga validitas eksternal penelitian juga terbatas, artinya penulis tidak menjamin hasil penelitian ini berlaku pada kelompok

yang lebih luas apalagi menjangkau SMK yang ada kabupaten/ kota seprovinsi Lampung yang memiliki kondisi yang berbeda antara daerah yang satu dengan yang lainnya.

- c. Penelitian ini menggunakan metode survei dan menggunakan angket sebagai instrumen pengambilan data, sehingga memungkinkan jawaban pertanyaan yang diberikan tidak sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya, karena guru merasa bebas menjawab dan tidak diawasi secara mendetail.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Persyaratan analisis data telah terpenuhi, dengan demikian kesimpulan yang dihasilkan dari analisis data dapat digeneralisasikan pada populasi penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab terdahulu, maka kesimpulan peneliti sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro, artinya terdapat kecenderungan semakin baik persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah maka semakin tinggi pula kinerja guru.
- b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro, artinya terdapat kecenderungan semakin kondusif iklim sekolah maka makin tinggi pula kinerja guru.

- c. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro, artinya terdapat kecenderungan semakin tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.
 - d. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro, artinya semakin baik gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja guru. Variabel yang memiliki kecenderungan paling kuat dalam peningkatan kinerja guru adalah motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam bidang pembelajaran.
- ilmiah, membuat modul-modul pembelajaran, sehingga kemampuan mengajar akan meningkat.
 - b. Guru sebagai pihak yang berada di barisan terdepan dalam melaksanakan tugas sehari-hari seharusnya; (a) bangga dengan tugasnya masing-masing sehingga akan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, (b) menjalin komunikasi yang baik dengan atasan maupun dengan sesama teman kerja guna menciptakan suasana kerja yang kondusif, (c) tidak cepat merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga akan termotivasi untuk selalu lebih maju dan berkembang
 - c. Dinas Pendidikan, sebaiknya : (a) memfasilitasi guru SMK Negeri untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan dukungan dana dan kemudahan perizinan, (b) memberikan insentif bagi guru yang memiliki prestasi baik dalam lingkup kota maupun tingkat nasional, (c) menyelenggarakan bimbingan teknis dalam rangka peningkatan kemampuan guru dalam mengajar, (d) tidak bersikap diskriminatif terhadap guru SMK Negeri, (e) menyelenggarakan diklat atau *workshop* untuk meningkatkan kemampuan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah.
 - d. Peneliti diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru dengan menambah faktor-faktor lain guna mendapatkan berbagai informasi dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran.

Saran

Berdasarkan hasil Penelitian ini, maka dapat disarankan kepada kepala sekolah, guru, dinas pendidikan maupun peneliti sebagai berikut :

- a. Kepala Sekolah, sebaiknya : (a) menggunakan gaya kepemimpinan situasional yaitu memberikan tugas kepada guru berdasarkan tingkat kematangan guru sehingga kinerja guru dapat meningkatkan loyalitas serta dedikasi untuk kemajuan sekolah, (b) berusaha meningkatkan kemampuan akademik dan keterampilan baik melalui jalur pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan, membuat karya

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

- Barnawi dan Mohammad Arifin. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Dubrin, Andrew J. 2010. *Principles of Leadership* . Canada: Nelson Educational
- Hadis, Abdul dan Nurhayati. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabetha
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G. 2001. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Singapore: Mc Graw-Hill Co
- Kartono, Kartini. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Maisah dan Martinis Yamin. 2010 . *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada Press
- Maskat, Djunaidi. 1992. *Kepemimpinan Efektif di Lingkungan POLRI*. Bandung: Pustaka
- Mulyadi. 2009. *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan megefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stringer, Robert. 1984. *Efektifitas Organisasi*. LP3S: Jakarta
- Subur, Jumadi. 2007. *Leadership and monkey Business*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sudjana. 1996. *Metode Statistika* Edisi ke 6. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Veithzal Rivai dan Murni. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers

Winardi. 2002. *Motivasi dan Permotivasion Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian* . Jakarta: Salemba Empat