

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, UPAYA MENINGKATKAN IKLIM KERJA GURU

Suhaili Munahar
STIT Palapa Nusantara Lombok NTB
suhaili.elsa@gmail.com

Abstract

This study aims to determine and analyze the contribution of situational leadership to school principals in an effort to improve the work climate of teachers. The subject population included 50 teachers from SMP Negeri 2 Sikur. This study uses a census study, with ex-post facto design. Data were analyzed by multiple regression and correlation analysis. The results showed that there was a positive and significant contribution between the principal's situational leadership in improving the teacher's work climate with a contribution of 62.5%. Therefore the principal's situational leadership on the work climate functions as a predictor of teacher performance in SMP Negeri 2 Sikur, East Lombok Regency.

Keywords: *Situational Leadership, Headmaster, Work Climate*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kontribusi kepemimpinan situasional Kepala Sekolah sebagai upaya meningkatkan iklim kerja guru. Populasi subyek mencakup guru SMP Negeri 2 Sikur yang berjumlah 50 orang. Penelitian ini menggunakan studi sensus, dengan rancangan ex-post facto. Data dianalisis dengan regresi ganda dan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan iklim kerja guru di dengan kontribusi sebesar 62,5%. Oleh karena itu kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap iklim kerja berfungsi sebagai prediktor terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur.

Kata Kunci : Kepemimpinan Situasional, Kepala Sekolah, Iklim Kerja

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sesuatu yang sangat vital bagi pembentukan sebuah peradaban dan kemajuan yang mengiringinya. Tanpa pendidikan, sebuah bangsa atau masyarakat tidak akan pernah mendapatkan kemajuannya sehingga menjadi bangsa atau masyarakat yang kurang atau bahkan tidak beradab. Karena itu, sebuah peradaban yang memberdayakan akan lahir dari suatu pola pendidikan dalam skala luas yang tepat guna dan efektif bagi konteks dan mampu menjawab segala tantangan zaman. Di samping itu, pendidikan adalah wahana untuk mencetak generasi muda yang sangat penting bagi masa depan negeri ini. Tanpa ada pendidikan yang baik dan berkualitas, tentu saja negeri ini akan terancam karena anak mudanya dididik secara serampangan dan tidak sesuai dengan nafas kemajuan zaman yang semakin cepat ini. Untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas tentu saja segala pihak yang terkait dan berkompeten di dalamnya harus bekerja keras untuk memberikan yang terbaik dalam memajukan pendidikan.

Rendahnya kinerja guru merupakan suatu tantangan yang mendasar bagi dunia pendidikan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari hasil tes kompetensi guru SMP secara nasional menunjukkan bahwa 40% guru-guru memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Data Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) bahwa 40% guru tidak layak mengajar, dan hanya 60% yang layak mengajar dari 1,8 juta guru dari tingkat sekolah dasar sampai sekolah lanjutan tingkat atas. Sementara dari hasil tes kompetensi guru di Lombok Timur berada dibawah rata-rata standar nasional¹. Realita dilapangan terjadi kesenjangan antara keinginan dan kenyataan hasil pendidikan saat ini munculnya tuduhan miring yang menyudutkan keberadaan guru, yakni rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh faktor rendahnya kinerja guru. Walaupun pendapat ini tidak sepenuhnya benar, cukup beralasan karena faktor guru paling banyak terlibat langsung dengan siswa.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan selain guru, seperti kepala sekolah, sarana dan prasarana pendidikan, serta waktu belajar. Meskipun hanya merupakan salah satu penyebab, kontribusinya paling besar. Hal ini dibuktikan oleh hasil studi Heyneman dan Loxlei (dalam Wija, 1998) yang mengemukakan bahwa prestasi belajar siswa di Indonesia ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya: kontribusi guru 34%, sarana prasarana 26%, manajemen 22% dan waktu belajar 18%. Dalam penelitian ini sangat jelas bahwa kinerja guru sangat mempengaruhi mutu pendidikan.

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

¹ (Data Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Timur tahun 2017)

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).

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. Dorongan yang melatar belakangi arah tindakan itu bisa disebut motif, misalnya keinginan, hasrat, dan niat. Newcomb (1985) menegaskan bahwa motif sebagai suatu potensi yang menggerakkan dan mengarahkan energi kearah lingkungannya, yaitu menggerakkan, mengarahkan ketujuan tertentu.

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 jawabnya². Berdasarkan pendapat tersebut maka iklim kerja harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pendidikan untuk menghasilkan Kualitas Sumber Daya Manusia yang handal dan berkualitas.

Jadi bila kepala sekolah mempunyai keahlian yang lengkap sebagai pemimpin sebuah institusi sekolah; bila guru mempunyai keahlian memadai sesuai dengan bidangnya masing-masing serta mempunyai keterampilan mendidik dan mengajar yang baik serta mempunyai keterampilan mendidik dan mengajar yang baik serta mempunyai sifat pendidik yang sudah berakar dari dalam gerak langkahnya; bila anak didik bisa belajar dan mampu menyerap segala materi pendidikan yang diajarkan sekolah dan mampu beraktivitas dengan layak, lancar, dan mencerminkan jiwa pendidikan; maka segala apa yang menjadi keinginan semua orang

² Sukmadinata dalam Munir, Abdullah, 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media hal 102

terhadap insan pendidikan akan terwujud. Dan hasilnya adalah dengan terampilnya generasi muda masa depan bangsa sehingga mampu membangun negeri ini dengan baik dan maju.

Para guru sebagai garda terdepan pendidikan di negeri ini tentu harus bekerja keras untuk menghasilkan dan membawa anak didik kepada gerbang kesuksesan dan keberhasilan, sehingga bisa mengangkat harkat dan martabat bangsa serta bisa membangun negeri ini dengan baik. Guru tentu tidak akan berhasil dengan baik jika perangkat pendidikan dan segala prana pendidikan yang akan mengarahkannya dalam mendidik anak tidak tersedia atau tidak berfungsi dengan baik. Karena itu, sistem yang baik, kurikulum yang tepat, suasana pendidikan yang kondusif, gaji yang memadai, serta kepala sekolah yang memimpin dengan bijak dan berorientasi kemajuan, tentu saja sangat diharapkan oleh para pendidik. Bila semua itu dipenuhi, tentu saja ada semacam kepuasan pada diri dan pendidikan, dan pendidik pun akan mendarmabaktikan keahlian, ilmu, dan segala daya upayanya demi mendidik dengan baik³.

Berbagai gejala yang atau fenomena yang tampak dan berkaitan dengan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi atau keadaan tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan (guru) yang dipimpinya. Dalam prakteknya pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para guru dengan memberi tahu, apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Kepala sekolah juga merumuskan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atas bawah yang bersifat intensif, dan selaku fasilitator kepala sekolah mengajak para bawahan untuk berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan.

2) Motivasi kerja guru

Motivasi kerja guru terindikasi masih banyak guru yang mengajar sebagai tuntutan tugas pokok saja dan kurang peka atau peduli terhadap perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan. Bagi guru melakukan tugas mengajar merupakan tuntutan hati nurani saja sebagai seorang guru, motivasi kerja guru pada SMP Negeri 2 Sikur lebih banyak muncul karena dorongan dari dalam dirinya sendiri sebagai guru.

3) Iklim kerja guru

Iklim kerja guru terindikasi belum maksimal yang ditandai dengan kondisi fisik yang meliputi keadaan gedung, kebersihan tempat kerja, kelancaran administrasi yang perlu

³ Pidarta Made, 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara hal. 78.

diperhatikan. Kondisi psikologis seperti kekeluargaan dan keakraban masih perlu dipupuk untuk memperoleh suasana kerja yang kondusif serta kondisi eksternal sekolah yang masih belum optimal untuk mendukung proses pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* atau noneksperimen karena tidak melakukan manipulasi terhadap gejala yang diteliti dan gejalanya secara wajar telah ada di lapangan. Teknik kontribusional digunakan untuk mengetahui kontribusi antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini variabel-variabel itu akan dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap Iklim kinerja. Teknik penentuan subyek penelitian ini mengacu pada 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 tidaknya dari kemampuan peneliti⁴. Karena subyek penelitian ini tidak terlalu banyak serta mengacu pada pandangan diatas maka penelitian ini menggunakan sampling sensus yaitu seluruh anggota populasi menjadi sampel penelitian yakni berjumlah 50 orang guru yang ada di SMPN 2 Sikur Lombok Timur. Dengan perkataan lain bahwa populasi yang berjumlah 50 orang ini ditetapkan sebagai sampel penelitian.

Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data digunakan metode kuesioner (angket). Kuesioner ini telah berisi jawaban yang telah disediakan oleh peneliti. Instrumen berupa kuesioner tertutup digunakan untuk menjaring data primer yang dikembangkan sendiri masing-masing kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja guru. Untuk menghindari kesalahan teknik dalam penelitian, sebelumnya dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitas. Data dianalisis dengan regresi ganda, korelasi ganda dan analisis determinasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kontribusi antara Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur

Berdasarkan atas uji hipotesis terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru. Hasil perhitungan regresi sederhana Y atas X_1 ditemukan persamaan $Y = 69,083 + 0,675 X_1$ dengan $F_{hitung} = 27.463$ dengan $F_{tabel} = 4,03$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) adalah signifikan dan linier. Kuat hubungan antara

⁴ Arikunto, S. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. Hal 64.

kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dihitung dengan kontribusi *product moment*, berdasarkan analisis diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,603$ lebih besar dari $r_{tabel} = 0,273$ $\alpha = 0,05$ adalah signifikan, dengan determinasi ($r^2 = 0,364$)

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 36,4%. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa makin baik tingkat kepemimpinan situasional kepala sekolah, maka makin tinggi pula tingkat kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur. Sedangkan sisanya lagi 10,6% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.

Determinasi kepemimpinan situasional kepala sekolah ada sebesar 36,4% mengidentifikasi bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru pada SMP Negeri 2 Sikur. Sumbangan efektif kepemimpinan situasional kepala sekolah sebesar 21,71% mengindikasikan bahwa efektifitas kepemimpinan situasional kepala sekolah cukup optimal dalam mempengaruhi kinerja guru. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kinerja guru yang baik di SMP Negeri 2 Sikur lebih banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dibandingkan dengan motivasi kerja dan iklim kerja guru.

Kemampuan kepala sekolah dengan segala aspek manajerialnya mutlak diperlukan agar dapat tercapainya tujuan pendidikan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan yang paling penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Supriyadi (dalam Mulyasa, 2003), yang menyatakan bahwa erat hubungannya antara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, serta prestasi guru dan peserta didik. Kepala sekolah juga bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro. Hal senada juga diungkapkan oleh Lazaruth (dalam Tirta Ariantini, 2006) yang mengemukakan bahwa kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi bagi semua komponen sekolah, mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan atau kondusif, mampu mengembangkan staf untuk tumbuh dalam kepemimpinannya. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam upaya pencapaian kinerja (*performance*) organisasi sebagai lembaga yang dipimpinnya.⁵

⁵ Thoha, 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta, Rajawali. Hal 57.

Gaya kepemimpinan sangat menentukan berhasil atau gagalnya seorang pemimpin dalam mengelola organisasi atau institusi tertentu termasuk sekolah. Kepala sekolah hendaknya dapat memahami situasi, kondisi, tipe dan karakteristik sekolah beserta seluruh pendukung untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam hal ini upaya untuk menyelaraskan antara orang yang mempengaruhi dengan orang yang dipengaruhi merupakan hal yang amat penting untuk diperhatikan oleh seorang kepala sekolah.

Kontribusi antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur.

Berdasarkan atas uji hipotesis terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Hasil perhitungan regresi sederhana Y atas X_2 ditemukan persamaan $Y = 28.562 + 1.105 X_2$ dengan $F_{hitung} = 43.090$ dengan $F_{tabel} = 4,03$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) adalah signifikan dan linier. Kuat hubungan antara motivasi kerja (X_2) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dihitung dengan kontribusi *product moment*, berdasarkan analisis diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,688$ lebih besar dari $r_{tabel} = 0,273$ $\alpha = 0,05$ adalah signifikan, dengan determinasi ($r^2 = 0,473$)

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja (X_2) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 47,3%. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa makin tinggi tingkat motivasi kerja, maka makin tinggi pula tingkat kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur. Sedangkan sisanya lagi 24,2% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.

Determinasi kepemimpinan situasional kepala sekolah ada sebesar 47,3% mengindikasikan bahwa motivasi kerja dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru pada SMP Negeri 2 Sikur. Sumbangan efektif motivasi kerja guru sebesar 34,04% mengindikasikan bahwa efektifitas motivasi kerja cukup optimal dalam mempengaruhi kinerja guru. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kinerja guru yang baik di SMP Negeri 2 Sikur banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja selain gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan ‘tidak terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur’. Sedangkan hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan “terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur” diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru merupakan faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Klaus

Meier (dalam Haditono, 1983), yang menyatakan bahwa perbedaan motivasi kerja seseorang ditunjukkan dengan berbagai tingkat prestasi yang dicapainya. Hal ini berarti bahwa melalui motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan seseorang dapat menunjukkan kinerja yang baik. Holden (1990), menyatakan bahwa motivasi adalah suatu sistem dan faktor psikologis yang muncul, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang dalam bekerja. Hal senada juga dinyatakan oleh Woolfolk (dalam Tirta Ariantini, 2006), yang menyatakan bahwa motivasi sebagai keadaan internal diri yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku. Motivasi dapat menjadikan seseorang terdorong untuk melakukan berbagai aktivitas seperti makan, belajar, bekerja, belajar dan mengejar jabatan. John Jung (1078), menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang sulit untuk didefinisikan secara akurat karena istilah ini mencakup keadaan-keadaan seperti; dorongan, keinginan, rencana, tujuan, niat, serta maksud suatu individu termotivasi untuk melakukan aktivitas hanya dapat diduga dari perilaku yang ditunjukkannya.

Abraham Maslow (1970), meyakini bahwa individu termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi yang menjadikan hidupnya berharga dan bermakna. Selanjutnya dikatakan bahwa manusia pada dasarnya memiliki hierarki atau tingkatan tertentu. Hasil studi Weiner dan Potipan (dalam Tirta Ariantini, 2006:159) menyatakan bahwa kemampuan individu dalam meningkatkan kinerja disebabkan oleh beberapa hal, yaitu; (1) individu memiliki motivasi kerja yang tinggi berkontribusi sukses pada usaha, (2) individu memiliki motivasi kerja yang rendah tidak akan melihat usaha sebagai sesuatu yang menentukan kesuksesan, (3) individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi menganggap penyebab sukses karena kemampuan yang tinggi, sedangkan individu memiliki motivasi kerja yang rendah menganggap kegagalan karena ketidakmampuannya, dan (4) individu memiliki motivasi kerja yang tinggi secara relatif mempunyai kemampuan yang tinggi pula. Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa motivasi kerja guru masuk dalam kategori baik/tinggi. Hal ini sangat relevan dengan beberapa teori di atas, yang menyatakan bahwa naik turunnya kinerja guru sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja guru yang bersangkutan.

Melalui paparan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa sangat tepat variabel motivasi kerja menentukan kinerja guru. Dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis dengan hasil penelitian yang diperoleh. Dengan demikian, dugaan yang menyatakan ada kontribusi antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru pada SMP Negeri 2 Sikur terbukti dalam penelitian ini.

Kontribusi antara Iklim Kerja Sekolah dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur

Berdasarkan atas uji hipotesis terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru. Hasil perhitungan regresi sederhana Y atas X_3 ditemukan persamaan $Y = 127.126 + 0,382 X_3$ dengan $F_{hitung} = 8.335$ dengan $F_{tabel} = 4,03$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) adalah signifikan dan linier. Kuat hubungan antara iklim kerja sekolah (X_3) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dihitung dengan kontribusi *product moment*, berdasarkan analisis diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,685$ lebih besar dari $r_{tabel} = 0,273$ $\alpha = 0,05$ adalah signifikan, dengan determinasi ($r^2 = 0,468$)

Tabel 1. Analisis Tentang Korelasi Antara Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Iklim Kerja Guru (X_3) dan Kinerja Guru (Y)

Variabel	Persamaan Regresi	r_{xy}	r_{tab}	r_{par}	t_{tab}	R_y	R_y^2	SE (%)
$X_1 - Y$	$Y = 69,083 + 0,675 X_1$	0,603	0,279	36,4	2,008	-	-	21,71
$X_2 - Y$	$Y = 28.562 + 1.105 X_2$	0,688	-	47,3	-	-	-	34,04
$X_3 - Y$	$Y = 127.126 + 0,382 X_3$	0,685	-	46,8	-	-	-	6,82
$X_{1,2,3} - Y$	$Y = 15.579 + 0,265 X_1 + 0,522 X_2 + 0,116 X_3$	-	-	-	-	0,791	62,57	

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah (X_3) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 46,8%. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa makin baik iklim kerja guru yang ada di sekolah, maka makin tinggi pula tingkat kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur. Sedangkan sisanya lagi 46,8% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.

Determinasi kepemimpinan situasional kepala sekolah ada sebesar 36,4% mengindikasikan bahwa iklim kerja sekolah juga dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru pada SMP Negeri 2 Sikur. Sumbangan efektif iklim kerja sekolah sebesar 6,82% mengindikasikan bahwa efektifitas iklim kerja sekolah cukup optimal dalam mempengaruhi kinerja guru. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kinerja guru yang baik di SMP Negeri 2 Sikur juga dipengaruhi oleh iklim kerja sekolah selain gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah

dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur”. Sedangkan hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan “terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur” diterima.

Bila dikaitkan dengan penelitian ini, maka iklim kerja sekolah merupakan salah satu komponen yang turut menentukan tinggi rendahnya kinerja guru. Iklim kerja yang kondusif akan mengakibatkan terbentuknya kinerja guru yang tinggi atau baik. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa iklim kerja sekolah juga merupakan prediktor bagi kinerja guru. Iklim kerja (*work climate*) merupakan suasana yang terbentuk ditempat kerja seseorang yang ditandai dengan tindakan-tindakan, tradisi-tradisi dalam pelaksanaan kerja dari personal yang dilandasi oleh rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Iklim kerja yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya kegiatan pembelajaran yang efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Gerungan (2000), yang mengartikan iklim kerja sebagai suasana (*atmosphere*) di tempat sekelompok personal berada yang memberi kesan pada semua anggota kelompok, bahwa mereka dianggap setara, dan iklim kerja dapat meningkatkan kinerja para pekerjanya. Dari pengertian ini dapat diartikan bahwa suasana kerja yang baik dalam suatu organisasi dapat memberi kesan pada semua anggota organisasi bahwa tidak ada perbedaan pemberian perlakuan yang istimewa pada salah satu anggota organisasi. Dengan demikian iklim kerja sekolah merupakan suasana kerja yang ada pada suatu lembaga sekolah yang dapat dirasakan oleh semua warga sekolah yang menggambarkan kehidupan yang terjadi dalam sekolah tersebut. Hal ini senada dengan pendapat Hyman (dalam Hadiyanto, 2004) yang menyatakan bahwa iklim kerja yang kondusif dapat mendukung antara lain: (1) interaksi yang bermanfaat diantara peserta didik, (2) memperjelas pengalaman-pengalaman guru dan peserta didik, (3) menumbuhkan semangat yang memungkinkan kegiatan-kegiatan di kelas maupun di sekolah dapat berlangsung baik dan lancar, dan (4) mendukung terbentuknya rasa saling pengertian antara guru dengan guru, guru dengan pegawai dan guru dengan peserta didik.

Beberapa paparan di atas menunjukkan bahwa iklim kerja sekolah berkontribusi positif dan signifikan dengan kinerja guru. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru pada SMP Negeri 2 Sikur terbukti dalam penelitian ini.

Kontribusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Iklim Kinerja Guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur

Hasil perhitungan regresi sederhana Y atas X_1 , X_2 , X_3 ditemukan persamaan regresi $Y = 15.579 + 0,265. X_1 + 0,522 X_2 + 0,116. X_3$ dengan $F_{hitung} = 25.548$ dengan $F_{tabel} = 4,03$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) adalah signifikan dan linier. Kuat hubungan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1), motivasi kerja (X_2) dan iklim kerja sekolah (X_3) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dihitung dengan kontribusi *product moment*, berdasarkan analisis diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,791$ lebih besar dari $r_{tabel} = 0,273$ $\alpha = 0,05$ adalah signifikan, dengan determinasi ($r^2 = 0,6257$).

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1), motivasi kerja (X_2) dan iklim kerja sekolah (X_3) dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 62,57%. Sedangkan sisanya lagi 7,4% merupakan kontribusi dari faktor lain yang tidak diteliti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja sekolah dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur” ditolak. Sedangkan hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan “terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja sekolah dengan kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur” diterima.

Dari hasil analisis kontribusi parsial jenjang pertama, kedua dan ketiga ditemukan bahwa Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan Iklim kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur Dari ketiga variabel bebas tersebut nampaknya kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan kontribusi yang paling besar, artinya kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 2 Sikur sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja guru.

Kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur yang baik merupakan akibat logis dari gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja guru dan iklim kerja sekolah terutama iklim kerja yang ada diantara guru-guru. Gaya kepemimpinan dengan pendekatan situasional yang positif akan memberikan peluang bagi guru untuk berkreasi dan membuka komunikasi yang efektif dan berdampak pada peningkatan motivasi kerja guru. Motivasi kerja yang tinggi akan nampak melalui upaya untuk selalu meningkatkan prestasi kerja atau kinerja.

Untuk meningkatkan strategi dalam peningkatan motivasi kerja guru, perlu adanya keteladanan peningkatan disiplin kerja oleh kepala sekolah.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terlihat pada perilaku dalam memimpin bawahannya. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh bawahannya. Pernyataan ini berkaitan dengan pendapat Winardi (1990:451), yang menyatakan bahwa kebutuhan akan prestasi kerja secara positif berkaitan dengan hasil pekerjaan dan kesuksesan yang dicapainya. Hal ini identik juga dengan ungkapan yang dinyatakan oleh Supriyadi (dalam Mulyasa, 2004), yang menyatakan bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah, seperti; disiplin sekolah, iklim budaya sekolah serta perilaku nakal yang ditunjukkan oleh peserta didik.

Setelah dilakukan analisis data ditemukan bahwa: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 89,4% dan sisanya lagi 10,6% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 75,8% dan sisanya lagi 24,2% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti, (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 46,8% dan sisanya lagi 70,5% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti, dan (4) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 62,57% dan sisanya lagi 7,4% 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 berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur, baik secara terpisah maupun secara simultan. Dengan demikian ketiga variabel bebas tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecendrungan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur. Bila dilihat dari kontribusi dari masing-masing variabel bebas, tampak kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan prediktor yang paling dominan dalam menentukan tingkat kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur Kabupaten Lombok Timur.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, berikut ini akan disajikan simpulan dari temuan mengenai kontribusi antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_1), motivasi kerja (X_2) dan iklim kerja sekolah (X_3) terhadap kinerja guru (Y) di SMP Negeri 2 Sikur, yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 36,4% dan sisanya lagi 10,6% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.
2. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 47,3% dan sisanya lagi 24,2% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.
3. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 46,8% dan sisanya lagi 70,5% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.
4. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan kontribusi sebesar 62,57% dan sisanya lagi 7,4% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.
5. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan mengendalikan motivasi kerja dan iklim kerja sekolah dengan determinasi parsial sebesar 36,4%.
6. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan mengendalikan kepemimpinan situasional kepala sekolah dan iklim kerja sekolah dengan determinasi parsial sebesar 47,3%.
7. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 2 Sikur dengan mengendalikan kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja sekolah dengan determinasi parsial sebesar 46,8%.

IMPLIKASI PENELITIAN

Secara empirik gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru. Kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan selama ini lebih banyak menggunakan gaya direktif. Kepemimpinan direktif diterapkan jika bawahan (guru) dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas.

Dari beberapa paparan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, ada beberapa hal pokok yang perlu peneliti sampaikan untuk mencapai kepemimpinan yang optimal dalam lingkup sekolah antara lain:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kematangan bawahan. Seorang kepala sekolah hendaknya mengenal secara mendalam karakteristik dari guru yang dipimpinnya, sehingga dalam menerapkan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan karakteristik guru.
3. Memberikan kebebasan, kemandirian, serta keleluasaan yang substansial bagi para guru dalam berinovasi dan berkreasi dalam merancang kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan.
4. Meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi baik personal melalui pelatihan pengembangan cara berkomunikasi baik personal maupun intra personal melalui pelatihan pengembangan cara berkomunikasi yang efektif, karena pada dasarnya pemimpin erat kaitannya dengan kemampuan komunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1986. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* , Jakarta : Bina Aksaran.
- Arikunto, S, Michael, 1988, *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- BPPN dan Bank Dunia, 1999. *School Based Manajemen*, Jakarta: BPPN dan Bank Dunia.
- Dantes. Nyoman 2010. *Metodelogi Penelitian (Seri Analisis Varian dan Validitas Instrument)*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Dantes, Nyoman 2012. *Metode Penelitian*.. Yogyakarta, Andi .
- Darmaningtyas, 1999. *Pendidikan Pada dan Setelah Krisis*, Jakarta : LPIST dan Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2004. *Standar Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Depdiknas.
- Koswara. E. 1989. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Badung : Angkasa.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Liphan, M. dan Hoeh, James A. 1987. *The Principialchip Foundation and Function*, New York : Harver and Row Publisher.
- Marhaeni, A.A.I.N. 2007. *Pembelajaran Inovatif dan Asesmen Otentik dalam Rangka Menciptakan Pembelajaran yang Efektif dan Produktif*. Singaraja Universitas Pendidikan Ganesha
- Mufidayati, K, 1998. *Analisis Hubungan Iklim 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*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media
- Maslow, A, 1970. *Motivation and personality*. New York Harper and Row.
- Mulyasa E. 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung. PT Remaja Rosda Kaya.
- _____. 2009, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung. Remaja Rosda Kaya
- Newcomb T.M Turner, RH. Converse, 1985. *Social Psikology*. Terjemahan Noesjirwan, Soewondo Fatimah, Bandung : Diponegoro.
- 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.
- Owens. R.G. 1987. *Organizational Behavior in Education*, New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Pidarta Made, 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Sanusi, Achmad, 1998. *Pendidikan Alternatif*. Yogyakarta : Grafindo Media Pratama.
- Sardiman A.M. 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Radjawali.
- Thoha, 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta. Rajawali.
- Winardi, 2002. *Motivasi dan Pemoivasiian dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.