

## Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Al Hikmah Surabaya

Asita Miftakul Janah

Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: [Asitam22@gmail.com](mailto:Asitam22@gmail.com)

**Abstract:** This study aims to determine the effect of situational leadership variables and school climate either partially or simultaneously or together to the variables of teacher performance in SMA Al Hikmah Surabaya. This study uses a quantitative approach to describe the situational leadership variables ( $X_1$ ) and school climate ( $X_2$ ) on teacher performance ( $Y$ ). This study uses primary data in the form of questionnaires distributed to 87 respondents, respondents in the study were teachers of SMA Al Hikmah Surabaya. The data obtained then in if using SPSS application for Windows 21.0. data analysis in this research using multiple regression analysis, T test and F test. The results showed that (1) there was a significant effect between situational leadership variables on teacher performance variables with a significance value of  $0.016 < 0.05$ . (2) there is a significant effect between school science variables on teacher performance variables with a significance value of  $0.011 < 0.05$ . (3) there is a significant effect together between situational leadership variables and school climate variables on teacher performance variables with a significance value of  $0.00 < 0.05$  The results of multiple regression analysis was obtained by the equation  $Y = 1.714 + 1,340 X_1 + 0.169 X_2$ , the T test obtained a significance value of  $X_1$  to  $Y$  of  $0.016 < 0.05$ ,  $X_2$  to  $Y$  of  $0.011 < 0.05$ , and the F test was obtained for significance amounting to  $0.00 < 0.05$ . Thus situational leadership and school climate have a positive effect both partially and together on teacher performance at SMA Al Hikmah Surabaya. Situational leadership and school climate variables have an influence value of 24% on teacher performance variables in SMA Al Hikmah Surabaya, and the remainder is influenced by other variables not present in the study. The conclusion of this study is situational leadership and school climate have a significant effect on the performance of teachers at SMA Al Hikmah Surabaya.

**Key words:** situational leadership, school climate, techer performance.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan situasional dan iklim sekolah baik secara parsial maupun simultan atau bersama-sama terhadap variabel kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menggambarkan ada dan tidaknya pengaruh variabel kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dan iklim sekolah ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ). Penelitian ini menggunakan data primer berupa angket yang di sebar kepada 87 responden, responden dalam penelitian adalah guru di SMA Al Hikmah Surabaya. Data yang di peroleh kemudian di olah menggunakan aplikasi SPSS for Windows 21.0. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda, uji T dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara variable kepemimpinan situasional terhadap variable kinerja guru dengan nilai signifikansi sebesar  $0,016 < 0,05$ . (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara variable iklim sekolah terhadap variable kinerja guru dengan nilai signifikan sisebesar  $0,011 < 0,05$ . (3) terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variable kepemimpinan situasional dan variable iklim sekolah terhadap variable kinerja guru dengan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$ . Hasil analaisis regresi berganda di peroleh persamaan  $Y = 1,714 + 1,340 X_1 + 0.169 X_2$ , uji T di peroleh nilai signifikansi  $X_1$  terhadap  $Y$  sebesar  $0,016 < 0,05$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar  $0,011 < 0,05$ , dan uji F di peroleh niali signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$ . Dengan demikian kepemimpinan situasional dan iklim sekolah berpengaruh positif baik secara parsial maupun bersama sama terhadap kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya. Variabel kepemimpinan situasional dan iklim sekolah mempunyai nilai pengaruh sebesar 24% terhadap variabel kinerja guru di SMA Al Hikmah Suarabaya, dan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian.

**Kata kunci:** kepemimpinan situasional, iklim sekolah, kinerja guru.

Sekolah dituntut untuk mampu melaksanakan pendidikan yang berkualitas agar tercapainya tujuan pendidikan seperti

yang tertera dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 yaitu mengembangkan

potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Untuk mewujudkan hal tersebut maka dalam pelaksanaan pendidikan disekolah perlu adanya kinerja yang baik dari setiap komponen sekolah.

Mangkunegara (2010:9) menjelaskan arti dari kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu hasil kerja atau prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh SDM dalam kurun waktu tertentu mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Bernandin dan Russell (Hasibuan, 2005: 87) mengemukakan, Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan.

Idealnya kinerja seorang pendidik/guru adalah mampu melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas hal ini diwujudkan berupa tingginya kualitas pendidikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa guru merupakan komponen terpenting yang dibutuhkan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas disekolah. Guru merupakan faktor penentu kualitas pendidikan disekolah, karena guru memegang peranan penting dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari penyelenggaraan pendidikan. Untuk mengetahui kualitas kinerja guru terdapat 5 indikator yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja guru menurut Mitchell (1978:343) yaitu kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Kinerja guru harus optimal agar mampu melaksanakan pembelajaran berkualitas yang kemudian akan menghasilkan SDM berkualitas pula.

Namun dewasa ini kinerja guru masih menjadi persoalan yang membudaya dimana kinerja guru masih membutuhkan perhatian lebih. Hal ini dibuktikan dengan kutipan Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) sebagai berikut:

“Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang diikuti oleh lebih dari 2,9 juta guru di Indonesia ternyata masih di bawah target standar kompetensi minimal (SKM) yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Menurut Mendikbud Anies Baswedan, rata-rata hasil UKG di seluruh

Indonesia adalah 53,02. Sedangkan SKM dari pemerintah yang harus dipenuhi oleh guru adalah 55. Ini berarti bahwa kinerja guru di Indonesia masih dibawah rata-rata yang distandartkan oleh pemerintah. (wartakota.tribunnews.com, 30 Desember 2015)”

Secara umum ada dua faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja guru, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, komitmen dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaji, sarana dan prasarana, kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan.

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik maupun kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Melalui keterampilan kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Keterampilan kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempengaruhi setiap pergerakan pemimpin termasuk cara pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, penciptaan budaya kerja dalam organisasi, penciptaan situasi dan kondisi kerja yang kondusif serta nyaman, dan strategi-strategi pencapaian tujuan organisasi.

Idealnya kepemimpinan yang baik itu adalah yang mampu mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Berdasarkan situasi dan kondisi yang berbeda-beda disetiap sekolah membuat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah berbeda pula. Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang beranggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik semua harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan organisasi. Idealnya Kepemimpinan situasional sendiri didasarkan pada pandangan atau anggapan bahwa

seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gaya memimpin dengan situasi yang ada serta sifat dan perilaku pemimpin juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Ada 4 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (Robbins, 2007:64) yaitu *telling* atau memberitahukan, *selling* atau menjajakan, *participating* atau mengikutsertakan, dan *delegating* atau mendelegasikan.

Menurut Kelley (2005) Kepemimpinan situasional sendiri lebih menekankan bahwa efektivitas kepala sekolah tergantung pada kemampuan untuk menganalisis kompetensi, kemampuan, dan komitmen guru sehubungan dengan tugas yang dihadapi dan kemudian merespons sesuai. Data dari penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan mereka tidak konsisten dengan persepsi guru mereka. Pepatah lama bahwa "persepsi menjadi kenyataan" perlu dipertimbangkan; persepsi guru tentang efektivitas kepala sekolah adalah otentik.

Selain kepemimpinan situasional kinerja guru juga dipengaruhi oleh faktor lain salah satunya adalah iklim sekolah. Iklim sekolah yang kondusif akan mempengaruhi kinerja para pegawai didalamnya. Menurut Hoy dan Miskel (Hadiyanto, 2010:177) iklim sekolah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (*administrators*) yang bekerja untuk mencapainya keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Sedangkan Soreson dan Goldsmith (2008:30) memandang iklim sekolah sebagai kepribadian kolektif dari sekolah. Untuk mengartikan iklim sekolah dilihat dari bagaimana cara seseorang memperlakukan satu sama lain. Sticher (2008:45) juga berpendapat yang selaras bahwa iklim sekolah adalah persepsi bersama tentang apa yang sedang terjadi secara akademis, secara sosial dan lingkungan di sekolah secara rutin. Untuk mengetahui dan mengukur iklim suatu sekolah dapat dilakukan dengan melihat dari indikatornya. Menurut Cohen (Pinkus, 2009:14) ada 4 kategori untuk mengukur iklim sekolah yang kondusif yaitu *safety*, *teaching and learning*, *interpersonal relationship*, dan *institutional environment*.

Kepemimpinan situasional dan iklim sekolah menunjukkan ada korelasi dan merupakan variabel yang menarik diteliti untuk mengetahui kinerja guru dari sekolah tertentu. Menurut Black (2010) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menentukan sejauh mana kepemimpinan pelayan berkorelasi dengan persepsi iklim sekolah untuk mengidentifikasi apakah ada hubungan antara kepala sekolah dan guru yang memahami praktik kepemimpinan pelayan dan iklim sekolah. Data menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan pelayan dan iklim sekolah

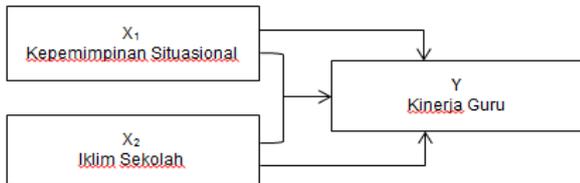
Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai ketiga variabel yang saling berhubungan tersebut dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Al Hikmah Surabaya".

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2018:14) adalah metode penelitian yang berdasarkan pada falsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random. Penggunaan pendekatan penelitian kuantitatif sangat relevan dalam penelitian ini karena pada penelitian ini ingin mengetahui secara mendalam pengaruh antar variabel yang pada akhirnya menunjukkan angka tertentu.

Jenis rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kausal komparatif atau *ex post facto*. Menurut Azwar (2010:9) metode kausal komparatif adalah penelitian yang menyelidiki hubungan sebab akibat melalui pengamatan terhadap hal yang sudah terjadi dan menengok ulang data yang sudah ada. Studi kausalitas adalah penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, disamping mengukur kekuatan hubungannya (Kuncoro, 2009:15). Penelitian ini menggunakan jenis metode kausal bertujuan untuk menganalisa dengan tepat pengaruh antara variabel kepemimpinan situasional dan iklim organisasi sebagai variabel bebas terhadap kinerja guru sebagai variabel terikat.

Penelitian ini ditujukan untuk mengukur sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Yaitu variabel independen ( $X_1$ ) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan situasional, dan ( $X_2$ ) iklim sekolah, adapun variabel dependen ( $Y$ ) adalah kinerja guru.



**Gambar 1. Rancangan Penelitian**

Menurut Sugiyono (2018:92) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini menggunakan jenis populasi seluruh guru di SMA Al Hikmah Surabaya dengan jumlah 87 guru. Dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini terbatas dan tidak lebih dari 100 orang, maka peneliti mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada SMA Al Hikmah yaitu sebanyak 87 orang responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara sebagai studi pendahuluan, angket atau kuisioner, dan dokumentasi. Pengembangan instrumen yang dilakukan peneliti yaitu dengan pengadaaan uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan program SPSS 21.0 for windows. Uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan penyebaran skala penelitian 30 responden di SMA Khadijah Surabaya yang dianggap memiliki karakteristik yang hampir sama dengan SMA Al Hikmah Surabaya. Uji validitas menggunakan rumus korelasi Product Momen, dengan catatan nilai  $r$  tabel yang telah ditentukan pada taraf 5% yakni 0,361 maka item dikatakan valid jika  $r$  hitung lebih besar  $r$  tabel. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumus Alpha Cronbach, dengan catatan instrumen dikatakan reliabel jika  $> 0,6$ . Setelah dilakukan uji coba angket pada 30 responden, jumlah soal valid dan reliabel sebanyak 50 butir dengan rincian 8 butir pada variabel kepemimpinan situasional, 26 butir pada variabel iklim sekolah dan 16

butir pada variabel kinerja guru, sehingga skala penelitian dapat digunakan untuk penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi ganda. Sebelum menghitung regresi ganda terdapat beberapa persyaratan dalam analisis data yang harus dipenuhi yaitu uji prasyarat analisis data uji normalitas dan uji linieritas. Untuk analisis data menggunakan analisis regresi ganda, analisis uji T (pengaruh secara parsial) dan analisis uji F (pengaruh secara simultan).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru di SMA Al Hikmah Surabaya

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya ini diperoleh hipotesis, yaitu kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya. Hal tersebut dapat diketahui melalui nilai signifikan ( $sig$ ) kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) yaitu 0,016 yang lebih kecil dari nilai alpha 0,05 yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja guru dan dapat dilihat dari tanggapan responden yang memberikan nilai positif pada jawaban dalam instrumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional yang diterapkan di sekolah dapat diterima dengan baik oleh seluruh guru di SMA Al Hikmah Surabaya.

Hal ini didasarkan pada hasil penelitian variabel kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dengan diperoleh dari 87 responden yang dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap kepemimpinan situasional di SMA Al Hikmah Surabaya sangat baik karena responden cenderung memilih angka 3 dan 4 dengan jumlah 97,13% dan variabel kinerja guru sebanyak 100% yang artinya kepemimpinan situasional di SMA Al Hikmah Surabaya sudah berjalan dengan baik dan dapat diterima oleh seluruh guru. Dari keseluruhan yang memilih skor 3 dan 4, adapula yang memilih skor 2 sebanyak

2,87% mengenai pemberian dukungan dan pengarahan tugas kepada para guru dan perlu perhatian khusus dari kepala sekolah agar dapat mendelegasikan serta memberi dukungan penuh pada setiap guru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan situasional sejalan dengan teori Northouse (2013:95) yang memaparkan bahwa pendekatan situasional memiliki prinsip bahwa situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda. Untuk menjadi pemimpin yang efektif maka seorang pemimpin perlu untuk bisa menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan situasi yang ada agar kinerja bawahan bisa meningkat. Lebih lanjut Northouse (2013:95) menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional berfokus pada situasi di lingkungan sekitar pemimpin dan menekankan seorang pemimpin untuk mengevaluasi bawahannya dan menilai kinerja bawahannya. Pemimpin yang memperhatikan situasi lingkungan sekitar termasuk kesiapan dan kematangan bawahannya dalam menerima tugas, dipercayai lebih efektif dalam mencapai tujuan lembaga, teori tersebut juga diperkuat dengan pendapat Hersey dan Blanchard (Robbins, 2007:64) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut. Kepemimpinan situasional menggambarkan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang akan berbeda-beda tergantung dari kesiapan para pengikutnya. Beberapa pemimpin menerapkan kepemimpinan yang merujuk pada kesiapan para pengikutnya, dimana ini dipandang paling efektif dalam pencapaian tujuan lembaga. Dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat maka kepala sekolah mampu untuk meningkatkan kinerja para guru disekolah

Kinerja guru yang baik salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Baik atau tidaknya kinerja guru tidak jauh dari campur tangan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi tingkat kinerja guru. Selaras dengan Penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2018) memberikan kesimpulan bahwa Kepemimpinan Situasional kepala sekolah berhubungan dengan Kinerja Guru. Dengan

demikian, dapat dikatakan bahwa peningkatan Kinerja Guru dipengaruhi oleh Kepemimpinan Situasional yang dibawakan oleh kepala sekolah.

Penelitian lain juga menyimpulkan hal yang sama yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Jaonan Cheng (2013) yang menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah TK dengan penggunaan perhatian empati berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Hal ini membuktikan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, ketika kepala sekolah mampu membawakan gaya kepemimpinan yang tepat maka kinerja guru disekolah akan mengalami peningkatan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Imda Zulfikar (2015) juga menghasilkan kesimpulan yang sama yakni terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Yang kemudian hasil penelitian dijelaskan yakni menunjukkan bahwa Kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 15,20% .

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik maupun kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Melalui keterampilan kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Keterampilan kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempengaruhi setiap pergerakan pemimpin termasuk cara pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, penciptaan budaya kerja dalam organisasi, penciptaan situasi dan kondisi kerja yang kondusif serta nyaman, dan strategi-strategi pencapaian tujuan organisasi.

Sesuai dengan pernyataan dari hasil penelitian dan teori di atas terdapat keselarasan antara teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional merupakan faktor penggerak yang paling berpengaruh terhadap kinerja seorang guru karena fungsi penggerak adalah fungsi utama dari sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan situasional

merupakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan kematangan bawahannya. Gaya kepemimpinan situasional yang menyesuaikan dengan kematangan bawahan inilah yang paling efektif dalam menunjang kinerja guru agar lebih baik. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini membuktikan teori yang sudah ada. Kepemimpinan situasional yang diberikan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja para gurunya. Hal ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pencapaian kinerja yaitu kepala sekolah lebih memperhatikan bawahannya dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan diterapkan untuk para gurunya.

#### **B. Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Al Hikmah Surabaya**

Penelitian tentang pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru ini dilakukan di SMA Al Hikmah Surabaya, yang menghasilkan hipotesis yakni iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa nilai taraf signifikan (*sig*) variabel iklim sekolah ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,011. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari nilai alpha 0,05, maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah berpengaruh secara parsial terhadap peningkatan kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya.

Hal ini didasari pada hasil angket yang disebar kepada 87 orang responden, yang menjelaskan sebagian besar responden menjawab skor 3 dan 4 pada dua variabel penelitian. Pada variabel iklim sekolah ( $X_2$ ) responden yang memilih skor 3 dan 4 sebanyak 99,7% dan variabel kinerja guru ( $Y$ ) responden yang memilih skor 3 dan 4 sebanyak 100% yang artinya iklim sekolah yang diterapkan di lingkungan sekolah sangat cocok bagi seluruh guru dalam meningkatkan kinerja guru. Dari keseluruhan yang memilih skor 3 dan 4, adapula yang memilih skor 2 sebanyak 0,03% mengenai peraturan yang ada di sekolah yang masih dilanggar oleh warga sekolah dan perlu adanya perhatian khusus dari atasan dalam menindak lanjuti setiap peraturan yang dilanggar.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka hasil penelitian tentang pengaruh iklim sekolah sejalan dengan teori Stichter Hoy dan

Miskel (2013:313) yang berpendapat bahwa suatu kualitas lingkungan sekolah yang relatif menetap yang di alami oleh para partisipan, mempengaruhi mereka, dan didasarkan pada persepsi kolektif mereka tentang perilaku di sekolah. Dengan adanya iklim sekolah yang kondusif tentu akan mempengaruhi kualitas pekerjaan para guru. Semakin kondusif suatu iklim sekolah maka semakin meningkat pula kinerja gurunya, karena iklim sekolah atau kualitas lingkungan sekolah mempengaruhi setiap warga sekolah yang ada didalamnya. Ada empat kategori untuk dapat mengukur iklim sekolah yang kondusif sebagaimana pendapat Cohen (Pinkus, 2009:14) yaitu *safety*, *teaching and learning*, *interpersonal relationship*, dan *institutional environment*.

Iklim sekolah yang kondusif menjadi syarat terciptanya suasana kerja yang kondusif di sekolah yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja guru. Ada beberapa ahli yang menyebutkan indikator atau alat ukur iklim sekolah yang kondusif. Menurut Moedjiarto (2002:34) ciri iklim sekolah yang baik adalah adanya hubungan yang antar civitas sekolah, kegiatan sekolah dilakukan secara tertib, tanggungjawab dan merata, aktifitas belajar mengajar yang tinggi, suasana kelas yang tertib dan tenang, jauh dari kegaduhan dan kekacauan, dan peralatan yang ada di kelas tertata rapi dan kebersihannya terjaga. Hal inilah yang kemudian mempengaruhi peningkatan kinerja guru disekolah, dengan terciptanya iklim sekolah yang kondusif maka memberikan rasa nyaman dan semangat bekerja bagi setiap guru. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang telah dilakukakn oleh Harjimat (2014) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara 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. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ngurah Suyadnya (2013) juga menyimpulkan hal yang sama yaitu kecenderungan iklim kerja guru berada dalam kategori baik,. Terdapat korelasi yang signifikan dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) sebesar 0,805 dan determinasi sebesar 64,8%.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan teori yang sudah ada bahwa iklim sekolah yang kondusif dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan adanya iklim sekolah yang kondusif di SMA Al Hikmah Surabaya yang dapat berpengaruh meningkatkan kinerja para guru dalam menyelesaikan tanggung jawabnya dan memberikan rasa nyaman sehingga guru bekerja dengan baik di lingkungan yang baik pula.

### C. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Al Hikmah Surabaya

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan situasional dan iklim sekolah terhadap kinerja guru ini dilakukan di SMA Al Hikmah Surabaya yang menghasilkan hipotesis, yakni kepemimpinan situasional dan iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa nilai taraf signifikan ( $\text{sig}$ ) variabel kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dan iklim sekolah ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,000 kurang dari syarat taraf signifikan 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari nilai alpha 0,05, maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional dan iklim sekolah berpengaruh secara simultan terhadap peningkatan kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya. Beserta diperkuat dari hasil koefisien determinasi bahwa diperoleh koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,490 dan koefisien determinasi ( $R$  Square) sebesar 0,240. Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dan iklim sekolah ( $X_2$ ) yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru ( $Y$ ) di SMA Al Hikmah Surabaya dan variabel tersebut bersama-sama berkontribusi lebih besar terhadap kinerja guru yakni sebesar 24%. Hal ini didasarkan pada hasil angket yang disebar kepada 87 responden, yang menjelaskan sebagian besar responden menjawab skor 3 dan 4 pada ketiga variabel. Pada variabel kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) sejumlah 95,5%, variabel iklim sekolah ( $X_2$ ) sejumlah 91,9% dan variabel kinerja guru sejumlah 97,7% yang artinya bahwa kepemimpinan situasional dan iklim sekolah mempunyai pengaruh yang sangat baik bagi seluruh guru dan dijalankan dengan baik

sehingga hal tersebut menambah nilai plus dalam peningkatan kinerja guru.

Menurut Mahmudi (2010:20) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja ada 5, yang pertama adalah faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Yang kedua adalah faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer. Yang ketiga yaitu faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratn anggota tim. yang keempat adalah faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. Dan yang terakhir kelima adalah faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Rusyan, dkk (2000:17) Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut; (a) Motivasi Kinerja Guru yaitu dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat juga memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru. (b) Etos Kinerja Guru yaitu guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos Kinerja dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. (c) Lingkungan Kinerja guru yaitu Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. (d) Tugas dan tanggung jawab guru yang meliputi; tanggung jawab moral, tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, tanggung jawab guru di bidang keilmuan, optimalisasi kelompok kerja guru.

Jika dilihat secara umum ada dua faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja guru, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, komitmen dan latar belakang keluarga.

Sedangkan faktor eksternal meliputi gaji, sarana dan prasarana, kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi. Untuk meningkatkan kinerja guru maka dibutuhkan penggerak yaitu seorang pemimpin. Pemimpin sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja guru. Selain memberikan arahan pemimpin juga dapat berperan sebagai motivator dan fasilitator bagi seorang guru. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersifat terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi, suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinannya di sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah ikut menentukan dalam pembentukan kinerja guru tempat di bekerja karena potensi guru dituntut untuk dapat menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan pimpinannya dalam penyusunan administrasi dan perangkat pembelajaran yang akan disampaikan kepada anak didiknya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan guru akan menimbulkan iklim komunikasi yang baik guna mendukung guru untuk menyampaikan program pengembangan dan ide-ide lain kepada kepala sekolah yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja guru itu sendiri.

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik maupun kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Melalui keterampilan kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Keterampilan kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempengaruhi setiap pergerakan pemimpin termasuk cara pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, penciptaan budaya kerja dalam organisasi, penciptaan situasi dan kondisi kerja yang kondusif serta nyaman, dan strategi-strategi pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu suasana kerja atau iklim kerja adalah faktor yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru. ketika faktor interna yang mempengaruhi kinerja guru

sudah baik, seperti motivasi tinggi, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki sangat baik, semangat kerja tinggi, namun iklim sekolah tempat seorang guru bekerja kurang mendukung dan kurang kondusif maka itu dapat menurunkan kinerja seorang guru. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Harjimat (2014) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara 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.

Dari uraian dan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan teori yang sudah ada, bahwa semakin baik kepemimpinan situasional kepala sekolah yang ditunjukkan kepada guru, dan semakin kondusif pula iklim sekolah, maka akan semakin meningkat kinerja guru untuk melaksanakan tugas yang diembannya. Kepemimpinan situasional sangat berpengaruh terhadap seluruh kinerja yang dilakukan, dengan meningkatnya kepemimpinan kepala sekolah seharusnya menjadi tolok ukur akan kinerja yang dilakukan guru terhadap profesinya. Sikap kepemimpinan kepala sekolah menjadi cerminan akan bawahannya. Kepemimpinan situasional dan iklim sekolah yang ada di SMA Al Hikmah Surabaya menunjukkan kontribusi yang positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja guru.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh pada variabel kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,460. Nilai signifikan variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebesar 0,016 nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya.
2. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh pada variabel iklim sekolah ( $X_2$ ) nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,597. Nilai signifikan variabel iklim sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,011 nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya iklim sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya.
3. Berdasarkan hasil data pada uji F menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13,279. Nilai signifikan variabel kepemimpinan situasional dan iklim sekolah terhadap kinerja guru yang diperoleh adalah sebesar 0,000. Nilai signifikan ini lebih kecil dari nilai alpha yaitu 0,05 dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya kepemimpinan situasional dan iklim sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Al Hikmah Surabaya. Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan situasional dan iklim sekolah terhadap kinerja guru yaitu sebesar 24%.

### Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan, maka saran diberikan kepada pihak-pihak terkait yakni:

1. Bagi SMA Al Hikmah Surabaya agar dapat mempertahankan kepemimpinan situasional dan iklim sekolah yang sudah ada di sekolah dan lebih memperhatikan kebutuhan yang diinginkan para guru

yang dapat memajukan serta mengembangkan sekolah dengan penuh semangat dalam melaksanakan tugasnya.

2. Bagi kepala sekolah SMA Al Hikmah Surabaya, diharapkan lebih memperhatikan bawahannya dalam memberikan dukungan, pengarahan dan pendelegasian tugas yang ada di sekolah serta lebih mendisiplinkan setiap peraturan yang telah dibuat dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam peningkatan kinerja guru.
3. Peneliti lain, diharapkan untuk melakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan menambah variabel bebas lainnya sehingga membantu untuk meningkatkan kinerja para guru.

### DAFTAR RUJUKAN

- Azwar, Saifudin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Black, Glenda Lee. *Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*.
- Cheng, Jaonan. 2013. The Effect Of Kindergarten Principals' Leadership Behaviors On Teacher Work Performance. *Social Behavior And Personality*. Vol. 41(2): hal. 251-262.
- Black, Glenda Lee. 2010. *Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*. Vol. 13: hal. 437.
- Hasibuan, S P Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G. 2014. *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktek*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- <http://wartakota.tribunnews.com/2015/12/30/hasil-uji-kompetensi-guru-ternyata-masih-di-bawah-standar>. Diakses pada tanggal 9 November 2018.
- Kelley, Robert C. 2005. Relationship Between Measures Of Leadership And School Climate. *South African Journal of Education*. 28. 155-173.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset*. Jakarta: Erlangga.

- Mahmudi, 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Mitchell, Terence R dan Larson. 1987. *People and Organizing; An Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Moedjiarto. 2002. *Karakteristik Sekolah Unggul*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks.
- Pinkus, Lyndsay. 2009. *Moving Beyond AYP : High School Performance Indicators*. Alliance for Excelent Education.
- Robbins., S dan Judge. 2007. *Perilaku Organsiasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusyan, A. Tabrani, dkk. 2000. *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Karya.
- Stichter, Kenneth. 2008. Student School Climate Perceptions as a Measure of School District Goal Attainment. *Journal of Educational Research & Policy Studies*. Vol 8 (1). 44-66.
- Sugiyono, 2018. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suyadna, Ngurah. 2013. Korelasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Iklim Kerrja Terhadap Kinerja Guru Pada Guru SMA Negeri 1 Tampaksiring. *E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*. Vol. 4.
- Sorenson, Richard D., Goldsmith, Lloyd M. 2008. *The Principal's Guide to Managing School Personnel*. Corwin press.