

The Influence of Situational Leadership and Reward on State Vocational High School 1 Teacher Performance in Jambi

ABSTRACT

Atika Syam

atikasyam1964@gmail.com

Graduate Program of Open University

The aims of this study were 1) to analyze situational leadership influence on performance improvement, 2) to analyze the effect of reward on performance improvement, and 3) to analyze the effect of simultaneous situational leadership and reward on performance improvement of Vocational High School 1 Teachers in Jambi. The study is a survey with quantitative method. Population is 65 and all of them are taken as sample. Results of this study revealed that 1) situational leadership improves teacher performance, 2) reward also improves teacher performance, and 3) taken together situational leadership and reward improves teacher performance of Vocational High School 1 in Jambi.

Keywords: *teacher performance, situational leadership and reward*

Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Pemberian Reward Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi

ABSTRAK

Atika Syam

atikasyam1964@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah 1) Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi, 2) Menganalisis Pengaruh Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi, 3) Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi. Jenis penelitian ini adalah penelitian survey dengan metode penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh guru sekolah menengah kejuruan negeri I kota jambi sebanyak 65 orang dengan teknik pengambilan sampel yaitu *total sampling*. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa 1) Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi, 2) terdapat Pengaruh Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi, 3) terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

Kata Kunci : *Kinerja Guru, Kepemimpinan Situasional dan pemberian reward*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan wahana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya 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 bertanggung jawab.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang dapat dikatakan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah tergantung kepada sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut seperti kepala sekolah, guru, siswa, pegawai administrasi, dan tenaga kependidikan lainnya. Selain itu harus didukung pula oleh sarana prasarana yang memadai. Untuk membentuk manusia yang sesuai dengan tujuan pembangunan nasional, yang pada hakikatnya tujuan meningkatkan kualitas manusia dan seluruh masyarakat Indonesia yang maju, modern berdasarkan pancasila, maka dibutuhkan tenaga pendidik yang berkualitas.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sekolah agar menjadi sekolah yang berkualitas. Untuk menciptakan sekolah yang bermutu, maka SDM yang ada di dalamnya harus dikelola dengan baik sehingga tercipta kerjasama yang baik. Kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja bawahannya yaitu guru dan staf administrasi.

Menurut Hort dalam Stephen R. Covey (Triantoro, 2005:319) bahwa “Kepemimpinan adalah menciptakan sebuah lingkungan sehingga orang ingin menjadi bagian dari organisasi dan bukan sekedar bekerja untuk organisasi. Kepemimpinan menciptakan lingkungan yang membuat orang ingin melakukan sesuatu dan bukan harus melakukan sesuatu. Penciptaan lingkungan semacam itu merupakan keharusan bisnis.” Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi pendapat, sikap, dan perilaku orang lain. Hal itu berarti bahwa setiap orang mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan dapat berfungsi sebagai pimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam kehidupan manusia selaku mahluk sosial.

Guru merupakan salah satu komponen yang penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Karena guru memiliki peranan yang unik dan sangat komplek di dalam proses pembelajaran dalam usahanya untuk mengantarkan siswa ke taraf yang dicita-citakan. Peran guru sebagai pendidik dan pembimbing merupakan suatu tugas dan tanggung jawab seorang guru. Tugas dan peran guru ini dikemukakan oleh James W. Brown yang dikutip oleh Sardiman (2001:123) mengatakan bahwa tugas dan peran guru itu adalah menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan siswa.

Selanjutnya dalam upaya memberi motivasi kerja kepada guru, harus ada upaya-upaya yang nyata dilakukan. Menurut teori Herzberg dalam Sedarmayanti (2001) yang mengembangkan dari teori Maslow bahwa dalam upaya memotivasi

seseorang ada dua faktor yang mempengaruhinya yaitu Pertama, faktor pemuas (*satisfier*) yang meliputi prestasi yang diraih (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*). Kedua, faktor pemelihara (*dissatisfier*) yang meliputi kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan, dan dengan bawahan.

Salah satu di antara faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut adalah pengakuan orang lain (*recognition*) yaitu berupa penghargaan. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 36-38 bahwa penghargaan kepada guru yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan/atau bertugas di daerah khusus berharga memperoleh penghargaan, penghargaan dapat diberikan oleh pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan/atau satuan pendidikan. Penghargaan dapat diberikan pada tingkat sekolah, tingkat desa/kecamatan, tingkat kecamatan, tingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi, tingkat nasional, dan/atau tingkat internasional.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi merupakan salah satu sekolah menengah atas yang memiliki siswa dan guru yang cukup memadai. Latar belakang pendidikan gurunya juga bervariasi sesuai dengan jurusan masing-masing.

Berdasarkan pengamatan awal dilapangan pada bulan Januari 2015 bahwa :*pertama* semakin menurunnya motivasi kerja guru dalam melaksanakan kinerjanya sehingga prestasi belajar siswanya kurang maksimal, hal ini terlihat dari guru kurang memiliki inisiatif dan kreatif dalam inovasi pengajaran. *Kedua*, Dalam mengajar guru terlalu monoton sehingga pembelajaran terasa membosankan. Guru kurang maksimal menerapkan beberapa metode pembelajaran dan kurang kreatif dalam mengelola kelas menimbulkan efek yang buruk terhadap prestasi kerjanya. *Ketiga*, Kepala sekolah sebagai pimpinan juga kurang menegakkan disiplin kerja kepada guru, pengawasan yang lemah juga menimbulkan efek negatif terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari disiplin guru dalam mengajar, membuat persiapan perangkat mengajar yang tidak rutin dibuat oleh guru, guru mengajar tidak tepat waktu sehingga siswa terbengkalai dan jam untuk melakukan proses pembelajaran menjadi berkurang. *Keempat*, rendahnya gaji terhadap guru-guru honorer. *Kelima*, ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang dan keahliannya.

Berdasarkan beberapa masalah di atas, faktor kepemimpinan dan pemberian reward sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru sehingga tujuan pendidikan akan tercapai. Oleh karena itu peneliti ingin meneliti lebih mendalam dalam bentuk sebuah penelitian ilmiah berupa tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi”.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi ?

2. Apakah terdapat pengaruh Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi ?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi ?

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi
2. Menganalisis Pengaruh Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi
3. Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

KAJIAN LITERATUR DAN TEORI

Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris yang mengandung arti kemauan dan kemampuan melakukan sesuatu pekerjaan (Echols dan Sadily, 1992:425). Kinerja sebagai prestasi kerja yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku, prestasi kerja ini dapat ditentukan oleh interaksi seseorang terhadap kemampuan bekerja (Donelly, 1992:32).

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan bekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2007:42).

Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar (PBM) yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran (Whitmore, 1997:104).

Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru hakikatnya adalah kemauan dan kemampuan melakukan sesuatu tugas dan tanggung jawab dalam hal mengajar, memberikan bimbingan, mengembangkan kurikulum, mengembangkan profesi dan membina hubungan antar pribadi.

Pelaksanaan tugas utama guru harus ditunjang dengan kompetensi seorang guru. Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 10 dan peraturan pemerintah no. 19 Tahun 2005 pasal 28, ayat 3, ayat 1, menyatakan bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Ukuran dan standar penilaian kinerja adalah standar yang digunakan sesuai dengan fungsi gurusebagai pendidik, khususnya dalam melaksanakan tugasnya dalam proses pembelajaran. Untuk membantu menetapkan standar dan ukuran

kinerja guru, kepala sekolah dapat menggunakan standar yang sudah tidak asing lagi dalam dunia pendidikan yaitu Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Dalam APKG ada tiga aspek kemampuan utama yang mutlak dimiliki seorang guru yaitu, rencana pengajaran (*teaching plans*), prosedur pengajaran. (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skills*) (Madani, 2009:78).

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan menurut Yukl (1994:14) adalah sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok organisasi. Menurut Wahjsumidjo, (1999:17) Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Menurut Hasibuan (2005:87) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pemimpin, menurut Hadari dan Nawawi (2006:9) adalah orang yang memimpin, sedangkan arti kepemimpinan adalah kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan yang bersama.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain sehingga timbul perasaan untuk mengikuti secara sukarela baik secara individu ataupun kelompok (Hasibuan, 2005:45).

Dari beberapa definisi yang telah diutarakan di atas, maka dapat diartikan bahwa inti kepemimpinan itu adalah mempengaruhi orang lain atau bawahan, tanpa bawahan pemimpin tidak akan ada. Tetapi proses pengaruh antara pimpinan dan bawahan tidak se arah. Pemimpin mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pemimpin.

Ciri, sikap dan perilaku kepemimpinan telah dikaji selama beberapa dasawarsa, juga melalui pengamatan langsung terhadap pemimpin yang dinilai berhasil dalam kepemimpinannya. Salah satu hasil kajian tersebut yang sangat bermanfaat adalah kajian Kenneth Blanchard dan Paul Hersey. Mereka berjasa besar melengkapi teori-teori kepemimpinan yang pernah ada dengan pendekatan berdasarkan situasi kepemimpinan (*Situasional leadership*). (Roger dan Alvin, 1988: 35).

Hasil-hasil penelitian Roger dan Alvin, sebagaimana ditulis dalam buku Manajemen Organisasi Nirlaba (Roger dan Alvin, 1988: 222), ternyata menunjukkan gaya kepemimpinan cenderung sangat bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Kalau kita menganggapnya dalam satu garis kontinum sebagai dua gaya kepemimpinan *ini* atau *itu* sangat tidak tepat.

Kepemimpinan Situasional yang menjelma menjadi 4 (empat) bentuk sebagai berikut :

a) Gaya Kepemimpinan Memerintah (*Instuktif Leadership Style*)

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan memerintah (Insruktif) ini dalam memberi pengarahan-pengarahan secara rinci dan pengawasan secara ketat.

Gaya ini sangat mungkin efektif diterapkan terhadap orang (bawahan) yang tidak mampu dan tidak mau memegang tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas, karena tidak mempunyai kemampuan atau karena tidak percaya diri.

Gaya ini disebut gaya “memerintah” karena ditandai oleh peran bawahan yang diberikan oleh sang pemimpin yang kemudian memerintahkan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan penjelasan yang terinci tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas itu dilakukan.

- b) Gaya Kepemimpinan “Mengajak” (*Consultatif Leadership Style*) Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan kepada orang-orang (bawahan) yang tidak mampu tetapi mau memegang tanggung jawab suatu tugas (orang percaya diri tapi tak punya keterampilan).

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan mengajak (*consultatif*) ini adalah memberi pengarahan terperinci (karena sang bawahan memang tidak atau kurang terampil) tetapi juga memberi dorongan semangat dan kemauan yang lebih besar.

Gaya ini, disebut mengajak (*consultatif*) karena meskipun tindakan mengarahkan masih tetap dilakukan oleh sang pemimpin, namun melalui komunikasi dua arah yang juga dilakukannya ia mengajak bawahan mengajukan pertanyaan atau saran. Komunikasi dua arah ini akan membantu terjaganya semangat sang bawahan tetap tinggi, meskipun dia memegang tanggung jawab tugas yang tetap diawasi secara ketat oleh sang pemimpin.

- c) Gaya Kepemimpinan “Melibatkan” (*Partisipatif Leadership Style*).

Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan pada orang-orang (bawahan) yang mampu tapi tidak mau melakukan suatu tugas. Ketidakmauan mereka seringkali merupakan akibat dari ketidakpercayaan diri atau rasa tak bisa.

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan “melibatkan” (*partisipatif*) ini adalah sedikit mengarahkan tapi banyak memberi dorongan. Gaya ini disebut “melibatkan” (*partisipatif*), karena baik sang pemimpin maupun sang bawahan saling membagi tugas dalam pembuatan keputusan. Peran utama pemimpin adalah mendengarkan saran sang bawahan dan mememberinya kemudahan atau kelancaran untuk melaksanakan tugasnya.

- d) Gaya Kepemimpinan “Melimpahkan” (*Delegatif Leadership Style*)

Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan pada orang-orang (bawahan) yang mampu dan mau memegang tanggung jawab suatu tugas.

Ciri atau sifat kepemimpinan “melimpahkan” (*delegatif*) ini kurang mengarahkan dan sedikit memberi dorongan. Meskipun sang pemimpin masih tetap dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada, namun tanggung jawab untuk merencanakan tindakan-tindakan pemecahannya sudah diberikan kepada sang bawahan yang memang berpengalaman. Sang bawahan juga diberi kekuasaan untuk menunjukkan dan memutuskan tentang bagaimana, kapan, dan dimana tindakan tersebut mesti dilaksanakan.

Pada tingkatan ini, para bawahan sudah mencapai taraf kematangan jiwa sehingga tidak diperlukan lagi komunikasi dua arah dan juga tidak diperlukan lagi dorongan yang berlebihan.

Namun, hasil-hasil penelitian selama dasawarsa terakhir kembali menegaskan kesimpulan bahwa tidak satu pun gaya kepemimpinan terbaik. “Para

pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi” (Roger dan Alvin, 1988:226)

Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan baik kemampuan ataupun sifat dari orang yang dipimpinnya untuk kemudian dapat menentukan perintah atau sikap terhadap bawahannya sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan bawahan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka dapat difahami bahwa kepemimpinan situasional adalah suatu cara mempengaruhi orang lain sesuai dengan kondisi dan kemampuan orang-orang yang dipimpin.

Pemberian Reward

Penghargaan (*Reward*) adalah ganjaran, hadiah, atau imbalan. Dalam konsep manajemen penghargaan (*reward*) merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai, metode ini bisa juga mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang berulang-ulang, selain motivasi penghargaan (*reward*) juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya (Amin Widjaja, 2000:70).

Menurut Tohardi (2002:31) penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2004:514). Selanjutnya menurut Mahmudi (2005:89) penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, pengertian reward adalah suatu ganjaran yang diberikan kepada seseorang dalam upaya memotivasi dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan yang berupa uang maupun pengakuan.

Menurut Kreitner dan Kinichi(2005 : 301) dalam sistem penghargaan (*reward*) organisasi, ada 3 kriteria umum antara lain sebagai berikut:

- 1) Prestasi hasil.
- 2) Prestasi tindakan dan perilaku
- 3) Pertimbangan selain prestasi

Tujuan utama dari program penghargaan (*Reward*) yang diberikan pada tiap individu mempunyai alasan dan tujuan khusus. Adapun Tujuan diberikannya penghargaan (*reward*) adalah:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- 3) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2006 : 226)

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu :

- 1) Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, antara lain:
 - a) Penghargaan finansial yaitu :

- (1) Gaji dan upah
 - (2) Tunjangan karyawan
 - (3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi
- b) Penghargaan non finansial yaitu :
- (1) Penghargaan *interpersonal*
 - (2) Promosi:
- 2) Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.
- a) Penyelesaian (*completion*)
Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki 3 kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.
 - b) Pencapaian (*achievement*)
Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
 - c) Otonomi (*autonomy*)
Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey dengan menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Negeri I Kota Jambi sebanyak 65 Orang. Sampel penelitian sebanyak 65 orang dengan teknik *Total Sampling*. Prosedur pengumpulan data menggunakan kuesioner (angket) dengan skala *likert*. Metode analisis data menggunakan korelasi product moment.

TEMUAN

a. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

Adapun hasil analisis koefisien korelasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Hasil Koefisien Korelasi

Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Correlations

		Kepemimpinan Situasional	Kinerja Guru
Kepemimpinan Situasional	Pearson Correlation	1	,433**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,433**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru adalah 0,433 koefisien ini bertanda positif. Artinya semakin baik kepemimpinan situasional maka semakin baik kinerja guru.

Model hubungan kepemimpinan situasional dengan kinerja guru adalah signifikan, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12
Hasil Uji Signifikansi
Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	94,597	9,982		9,477	,000
Kepemimpinan Situasional	,386	,101	,433	3,813	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut di atas, diketahui bahwa nilai $t_{hitung} = 3,813$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} alpha 0,05 (df = 62) yaitu sebesar 1,999. Artinya pengaruh kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi yaitu $Y = 94,597 + 0,386X_1$. Penjelasan persamaan tersebut sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 94,597 artinya jika variabel kepemimpinan situasional nilainya 0, maka variabel kinerja guru nilainya 94,597
- 2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional sebesar 0,386. Artinya jika variabel kepemimpinan situasional mengalami kenaikan 1 persen, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 0,386.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa persentase pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja, maka dilakukan analisis koefisien determinasi (r^2). Adapun nilai koefisien determinasi r^2 dapat dilihat pada kolom *R Square* pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 ^a	,188	,175	9,928

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.13 tersebut diatas, diketahui nilai R^2 adalah 0,188. Artinya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebesar 18,8% dengan kategori sangat rendah. Sedangkan sisanya 81,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Akuntansi Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi **diterima** dengan tingkat koefisien determinasi 43,3%.

b. Pengaruh Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

Adapun hasil analisis koefisien korelasi pengaruh pemberian reward terhadap kinerja guru sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4.1
Hasil Koefisien Korelasi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Correlations

		Pemberian Reward	Kinerja Guru
Pemberian Reward	Pearson Correlation	1	,422**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,422**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4.14 tersebut di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi pemberian reward terhadap kinerja guru adalah 0,422 koefisien ini bertanda positif. Artinya semakin baik pemberian reward maka semakin baik kinerja guru.

Model hubungan pemberian reward dengan kinerja guru adalah signifikan, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini :

Tabel 4.15
Hasil Uji Signifikansi
Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	97,209	9,609		10,117	,000
Pemberian Reward	,463	,125	,422	3,690	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.15 tersebut di atas, diketahui bahwa nilai $t_{hitung} = 3,690$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} alpha 0,05 (df = 62) yaitu sebesar 1,999. Artinya pengaruh pemberian rewar berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi yaitu $Y = 97,209 + 0,463X_2$. Penjelasan persamaan tersebut sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 97,209 artinya jika variabel pemberian reward nilainya 0, maka variabel kinerja guru nilainya 97,209
- 2) Koefisien regresi variabel pemberian reward sebesar 0,463. Artinya jika variabel pemberian reward mengalami kenaikan 1 persen, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 0,463.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa persentase pengaruh pemberian reward terhadap kinerja guru, maka dilakukan analisis koefisien determinasi (r^2). Adapun nilai koefisien determinasi r^2 dapat dilihat pada kolom *R Square* pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,422 ^a	,178	,165	9,988

a. Predictors: (Constant), Pemberian Reward

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.16 tersebut diatas, diketahui nilai R^2 adalah 0,178. Artinya pengaruh pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 17,8 % dengan kategori sangat rendah. Sedangkan sisanya 82,2 % dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi **diterima** dengan tingkat koefisien determinasi sebesar 17,8 %.

c. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

Adapun hasil analisis koefisien korelasi pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.17 berikut ini :

Tabel 4.17
Hasil Koefisien Korelasi
Kepemimpinan Situasional Pemberian Reward terhadap
Kinerja Guru
Correlations

		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	,952**	,433**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	65	65	65
X2	Pearson Correlation	,952**	1	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	65	65	65
Y	Pearson Correlation	,433**	,422**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru adalah 0,433 dan pemberian reward terhadap kinerja guru adalah 0,422. Nilai koefisiennya bertanda positif. Artinya semakin baik kepemimpinan situasional dan pemberian reward maka semakin baik kinerja guru.

Model hubungan kepemimpinan situasional dan pemberian reward dengan kinerja guru adalah berpengaruh signifikan, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut ini :

Tabel 4.18
Hasil Uji Signifikansi
Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja
Guru

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1440,442	2	720,221	7,199	,002 ^a
Residual	6202,696	62	100,043		
Total	7643,138	64			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	94,558	10,058		9,402	,000
X1	,301	,332	,337	,906	,368
X2	,110	,408	,101	,270	,788

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.18 tersebut di atas, diketahui bahwa nilai $F_{hitung} = 7,199$ lebih besar jika dibandingkan dengan F_{tabel} alpha 0,05 ($df = 2 : 62$) yaitu sebesar 3,145. Artinya pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi yaitu $Y = 94,558 + 0,301X_1 + 0,110X_2$. Penjelasan persamaan tersebut sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 94,558 artinya jika variabel kepemimpinan situasional dan pemberian reward nilainya 0, maka variabel kinerja guru nilainya 94,558
- 2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional sebesar 0,301. Artinya jika variabel kepemimpinan situasional mengalami kenaikan 1 persen dan variabel pemberian reward 0, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 0,301.
- 3) Koefisien regresi variabel pemberian reward sebesar 0,110 Artinya jika variabel pemberian reward mengalami kenaikan 1 persen, dan variabel kepemimpinan situasional nilainya 0, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 0,110.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa persentase pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru, maka dilakukan analisis koefisien determinasi (r^2). Adapun nilai koefisien determinasi r^2 dapat dilihat pada kolom *R Square* pada tabel 4.19 berikut ini:

Tabel 4.19

Koefisien Determinasi Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,434 ^a	,188	,162	10,002

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.19 tersebut diatas, diketahui nilai R^2 adalah 0,188. Artinya pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 18,8 % dengan kategori sangat rendah. Sedangkan sisanya 81,2 % dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambiditerima dengan tingkat koefisien determinasi sebesar 18,8 %.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka penulis mengambil kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebesar 18,8 % dengan kategori sangat rendah. Oleh karena itu dalam

upaya meningkatkan kinerja guru, maka pimpinan harus menerapkan kepemimpinan situasional yang meliputi instruktif leadership, konsultatif leadership, partisipatif leadership dan delegatif leadership.

2. Terdapat pengaruh yang signifikan pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 17,8 % dengan kategori sangat rendah. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kinerja guru, perlunya diberikan reward berupa intrinsik reward dengan cara pembinaan dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan guru dan ekstrinsik dengan cara memberikan gaji/upah yang sesuai, tunjangan dan insentif (bonus) kepada guru yang memiliki kinerja baik
3. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 18,8 % dengan kategori sangat rendah. Semakin tinggi kepemimpinan situasional dan pemberian reward maka semakin tinggi kinerja guru.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran sebagai masukan kepada :

1. Para peneliti yang ingin meneliti tentang kinerja guru agar mengembangkan variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja guru, agar hasil-hasil penelitian tentang kinerja guru semakin bervariasi
2. Para stakeholder yang terkait dengan sekolah menengah kejuruan negeri I kota Jambi untuk meningkatkan kinerja guru melalui penerapan kepemimpinan situasional dengan indikator instruktif leadership, konsultatif leadership, partisipatif leadership, dan delegatif leadership. Serta pemberian reward berupa intrinsik reward dan ekstrinsik reward kepada pada guru.
3. Guru agar meningkatkan kinerja pada indikator rencana pengajaran, prosedur pengajaran dan hubungan dengan rekan

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad madani, 2009. *Penilaian Kinerja Guru : Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulthan Thaha Press
- Amin Widjaja Tunggal, 2000. *Kamus Manajemen Strategik*, Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Donelly, J, H.et, Al, 1992. *Organisasi dan Manajemen* (Terjemahan H. Sulisty), Jakarta : Erlangga
- H. Malayu Hasibuan S.P, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- John Whitmore, 1997. *Coaching for Performance : Seni mengarahkan untuk mendongkrak kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto, Jakarta : Gramedia Pustaka utama

- Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, 1992. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta : PT. Gramedia
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T Matteson, 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: PT Gelora Aksara
- Nawawi, H dan Hadari, M, 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*, Yogyakarta : UGM Press
- Robert Kreitner, Angelo, Kinichi, 2005. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*, Jakarta : Salemba Empat.
- Roger dan Alvin, 1988. *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta : Gramedia
- Sardiman, 2001. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, Cet. 9
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mandar Maju
- Tiantoro Safaria, 2005. *Kepemimpinan*, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Grafindo Persada
- Wahjusumidjo, 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary, 1998. *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta : Prenhallindo
- Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah :
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional