

## PERBEDAAN KINERJA GURU SD NEGERI DI KECAMATAN SELAT BERDASARKAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH

*Hj. Mahrita, Darmiati, & Supriyadi  
Program Magister Manajemen Pendidikan  
Universitas Lambung Mangkurat  
Banjarmasin*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perbedaan: (1) kinerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah, (2) kinerja guru berdasarkan iklim sekolah, serta (3) kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Penelitian ini termasuk ke dalam pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Kecamatan Selat yang berjumlah 341 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin, sehingga diperoleh sampel sebanyak 184 orang, dan distribusi sampel masing-masing sekolah ditentukan secara proporsional random sampling. Teknik pengumpulan data adalah menggunakan angket dan observasi. Angket telah diuji validitasnya menggunakan korelasi Product Moment Pearson dan reliabilitasnya menggunakan split half yang dihitung dengan rumus Spearman Brown. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif, One-Way Anova, dan Two-Way Anova setelah dilakukan pengujian normalitas dan homogenitas datanya. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dipersepsikan oleh guru yaitu instruksi (G1) sebanyak 15,76%, konsultasi (G2) (41,85%), partisipasi (G3) (16,30%), serta delegasi (G4) (26,09%), (2) iklim sekolah dipersepsikan guru yaitu open (23,08%), engaged (34,62%), disengaged (26,92%), serta closed (15,38%), (3) kinerja guru berada pada klasifikasi tinggi sebanyak 85,33% dan sedang sebanyak 14,67%, (4) terdapat perbedaan kinerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kinerja guru berbeda antara guru yang dipimpin oleh kepala sekolah bergaya kepemimpinan instruksi (G1) dengan delegasi (G4) dan konsultasi (G3) dengan delegasi (G4), (5) terdapat perbedaan kinerja guru berdasarkan iklim sekolah. Kinerja guru berbeda antara sekolah yang beriklim open dengan closed, engaged dengan closed, dan disengaged dengan closed, serta (6) terdapat perbedaan kinerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Kinerja Guru

### PENDAHULUAN

Amanat pembukaan UUD 1945 menyatakan bahwa pendidikan nasional adalah upaya “mencerdaskan kehidupan bangsa” yang ditempuh melalui pembelajaran dan pembudayaan bangsa dan masyarakat Indonesia agar setiap manusia Indonesia berpendidikan, berbudaya, cerdas, berakhlak kuat pada moral dan budaya, dan berkeadilan sosial. Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, Pasal 1 Ayat 1 menegaskan bahwa pendidikan nasional adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) sudah merupakan suatu keharusan bagi bangsa Indonesia, apalagi pada masa era globalisasi yang menuntut kesiapan setiap bangsa untuk saling bersaing secara bebas. Pada era globalisasi hanya bangsa-bangsa yang berkualitas tinggi yang mampu

bersaing atau berkompetisi. Bidang pendidikan merupakan salah satu yang memegang peranan sangat strategis karena merupakan satu wahana untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu sudah semestinya kalau pembangunan sektor pendidikan menjadi salah satu prioritas utama yang harus dilakukan oleh pemerintah.

Djamarah (2002: 73) memberikan pernyataan bahwa mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat dan segala komponen yang terdapat dalam pendidikan seperti masukan, proses, keluaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam komponen pendidikan tersebut guru merupakan unsur manusia dalam proses pendidikan. Lebih lanjut dijelaskan guru adalah faktor penentu peranan guru memegang peranan ganda sebagai pengajar dan sekaligus sebagai pendidik.

Sardiman (2005: 125) mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha

pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Tugas keprofesionalan guru menurut Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja guru. Apabila kinerja dari guru meningkat, maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau outputnya. Oleh karena itu perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

Kinerja guru akan menjadi lebih optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik itu kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan maupun anak didik seperti yang dikemukakan oleh Pidarta (Saerozi, 2005: 2) dimana beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, Iklim sekolah, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian, nampaklah bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2004: 25). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam

melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya akan berusaha menerapkan kebijakan yang dirasa tepat bagi keberhasilan sekolah. Kebijakan kepala sekolah merupakan implementasi dari gaya kepemimpinannya dalam memimpin sekolah. Gaya kepemimpinan inilah yang selanjutnya akan menentukan perbedaan tingkat kinerja oleh semua bawahan termasuk para guru.

Selain dipengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah, perbedaan kinerja guru juga disebabkan iklim sekolah. Iklim sekolah adalah suasana bekerja, belajar, berkomunikasi, dan bergaul dalam organisasi pendidikan. Iklim sekolah yang kondusif mencerminkan hubungan yang harmonis antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan orang tua siswa, guru dengan siswa, maupun guru dengan staf tata usaha. Pola hubungan yang harmonis dapat ditunjukkan oleh intensitas dan kualitas hubungan antar sesama guru dan kepala sekolah, keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah, kesediaan saling mambantu, keterbukaan dalam sekolah, serta adanya diskusi dan komunikasi antar personal. Terciptanya iklim sekolah yang kondusif, maka guru akan merasa nyaman bekerja dan terpacu untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut mencerminkan suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru.

Kondisi kinerja guru di Kabupaten Kapuas, khususnya kinerja guru SD di Kecamatan Selat selama ini masih dirasa belum begitu optimal. Hal ini terlihat dari masih banyak guru yang tidak menyiapkan diri dalam mengajar dengan sebaik-baiknya, ditandai dengan kurang lengkapnya administrasi perencanaan pembelajaran yang mereka miliki. Kedisiplinan kerja mereka juga dirasa masih kurang, seringkali nampak guru-guru SD di Kecamatan Selat, khususnya di daerah terpencil tidak masuk kerja untuk melaksanakan tugas. Selanjutnya kurang maksimalnya kinerja guru SD di Kecamatan Selat terlihat dari rendahnya keinginan guru-guru untuk mencapai prestasi yang terbaik. Terkesan guru asal kerja, yang penting tugas mengajar telah dilaksanakan, tidak ada keinginan untuk melakukan hal-hal yang lebih baik lagi. Sedangkan kerjasama diantara guru sesama rekan

kerja, maupun guru dengan kepala sekolah nampak tidak terlalu berjalan dengan baik.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gaya kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Selat.
2. Mengetahui iklim SD Negeri di Kecamatan Selat.
3. Mengetahui kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat.
4. Mengetahui perbedaan kinerja guru SD Negeri Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah.
5. Mengetahui perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan iklim sekolah.
6. Mengetahui perbedaan kinerja guru SD Negeri Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Guru**

Kinerja adalah hasil kerja atau kemampuan kerja yang dapat dicapai oleh seorang yang sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Indikator untuk menggambarkan kinerja guru, yaitu menggunakan Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) sesuai dengan Depdiknas (2008) yang meliputi: (1) perencanaan program kegiatan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, serta (3) evaluasi atau penilaian pembelajaran.

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang dipergunakan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru untuk mencapai tujuan sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ditetapkan pada penelitian ini adalah menggunakan pendekatan situasional dari Hersey dan Blanchard (1992) dengan merujuk kepada empat gaya kepemimpinan, yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah melalui: (1) perilaku tugas yang meliputi: penyusunan tujuan, pengorganisasian, menetapkan batas waktu, pengarahan, serta pengendalian, dan (2) perilaku hubungan, meliputi: memberikan dukungan, mengkomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif menyimak, serta memberikan bantuan.

### **Iklim Sekolah**

Iklim sekolah adalah persepsi kolektif terhadap kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah mencakup perilaku dari kepala sekolah, guru, serta lingkungan sekolah. Iklim sekolah dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 4 (empat) macam sesuai dengan pendapat yang dikemukakan

oleh Hoy dan Miskel (2001), yaitu *open* (terbuka), *engaged* (terkendali), *disengaged* (lepas), dan *closed* (tertutup). Dimensi-dimensi yang digunakan untuk menentukan iklim sekolah tersebut adalah *suppotive behavior* (perilaku keterdukungan), *directive behavior* (perilaku keterarahan), *restrictive behavior* (perilaku keterbatasan), *collegial behavior* (perilaku pertemanan), *intimate behavior* (perilaku keintiman), dan *disengaged behavior* (perilaku lepas).

## **METODOLOGI**

### **Rancangan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Menurut Kasiram (2008: 149), penelitian kuantitatif yaitu suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Sedangkan menurut Sugiyono (2009: 29), metode deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi yaitu sekumpulan orang atau objek yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal dan yang membentuk masalah pokok dalam suatu riset khusus (Santoso dan Tjiptono, 2002: 79). Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2006: 130). Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas dengan jumlah populasi sebanyak 341 guru.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (Sugiyono, 2009: 62). Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin dan diperoleh sampel sebanyak 184 orang. Sedangkan sebaran sampel setiap sekolahnya ditentukan secara proporsional random sampling.

### **Ujicoba Instrumen Penelitian**

Sugiyono (2000: 106) menyatakan bahwa validitas instrumen diuji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan skor total "*Product Moment Pearson*". Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Sedangkan rumus korelasi *Product Moment* dari Karl's Pearson yang dipergunakan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2000: 213):

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

Keterangan:

$r_{XY}$  = Koefisien korelasi antara gejala X dan Y

X = Skor butir item

Y = Jumlah skor

n = Jumlah data

Kriteria pengujiannya dilakukan dengan cara membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel = 0,361 pada taraf = 0,05. Apabila hasil dari perhitungan menunjukkan  $r$  hitung >  $r$  tabel maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika  $r$  hitung <  $r$  tabel, maka dianggap tidak valid.

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan responden. Adapun alat analisisnya menggunakan metode belah dua (*split half*) dengan mengkorelasikan total skor belahan pertama dengan belahan kedua yang dihitung menggunakan rumus dari "Spearman Brown" sebagai berikut (Sugiyono, 2000: 104).

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan:

$r_i$  = Reliabilitas internal seluruh instrumen.

$r_b$  = Korelasi *Product Moment Pearson* antara belahan pertama dan kedua.

Sugiyono (2000: 109) memberikan interpretasi terhadap reliabilitas ( $r_i$ ) pada umumnya digunakan patokan sebagai berikut: (1) reliabilitas ( $r_i$ ) uji coba sama dengan atau lebih dari 0,70 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas tinggi, (2) reliabilitas ( $r_i$ ) uji coba kurang dari 0,70 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas kurang (*unreliable*).

### Teknik Pengumpulan Data

1. Angket. Metode utama yang digunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini adalah menggunakan angket. Sugiyono (2012: 199) memberikan pernyataan bahwa angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Angket dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) macam, yaitu angket gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.
2. Observasi. Sugiyono (2012: 203) menyatakan metode observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang,

maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi objek lain. Metode observasi ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang kinerja guru.

### Teknik Analisis Data

1. Memberikan bobot pada setiap alternatif jawaban yang dipilih oleh responden pada setiap butir pertanyaan dalam kuesioner.
2. Menjumlahkan skor jawaban responden dan menentukan skor rata-rata setiap item pertanyaan.
3. Membuat tabel distribusi frekuensi skor jawaban dari responden, kemudian diinterpretasikan dengan persentase seperti berikut ini.  

Skor $\geq$ 80%	:Sebagian sangat besar
60% $\leq$ Skor < 80%	: Sebagian besar
40% $\leq$ Skor < 60%	: Sebagian
20% $\leq$ Skor < 40%	: Sebagian kecil
Skor < 20%	: Sebagian sangat kecil
4. Mengelompokkan skor jawaban responden masing-masing variabel penelitian dengan memperhatikan besar skor rata-rata ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ideal ( $S_{di}$ ), dengan kategori sebagai berikut.

$X \geq M_i + S_{di}$  :Tinggi

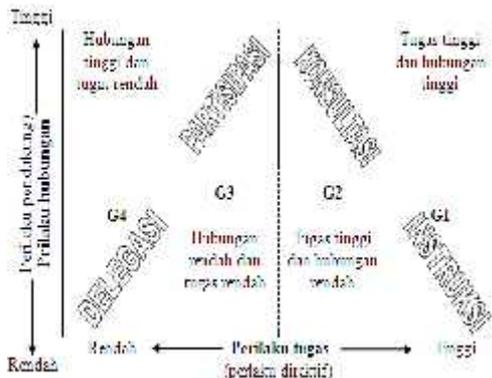
$M_i - S_{di} < X < M_i + S_{di}$  :Sedang

$X < M_i - S_{di}$  :Rendah

Keterangan:  $M_i = \frac{1}{2}(\text{Skor Ideal Tertinggi} + \text{Skor Ideal Terendah})$

$S_{di} = \frac{1}{6}(\text{Skor Ideal Tertinggi} - \text{Skor Ideal Terendah})$

5. Untuk menentukan jenis gaya kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:
  - a. Menjumlahkan skor yang diperoleh dari jawaban setiap responden untuk masing-masing pertanyaan perilaku tugas dan perilaku hubungan pada angket perilaku kepemimpinan kepala sekolah.
  - b. Menghitung skor rata-rata (mean) jawaban responden untuk perilaku tugas dan perilaku hubungan dan menentukan tinggi rendahnya perilaku tugas dan perilaku hubungan berdasarkan skor rata-rata (mean).
  - c. Menetapkan kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan memperhatikan tinggi rendahnya perilaku tugas dan perilaku hubungan seperti pada tabel berikut:



Gambar 1. Diagram Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan

6. Menentukan tinggi atau rendahnya dimensi-dimensi iklim sekolah dengan cara membandingkan skor rata-rata masing-masing dimensi sekolah dengan skor rata-rata totalnya (grand mean).
7. Menentukan jenis-jenis iklim sekolah dengan melihat tinggi atau rendahnya masing-masing dimensi iklim sekolah. Adapun acuan-acuan yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1. Jenis Iklim Berdasarkan Dimensi Iklim Sekolah

Dimensi Iklim	Jenis Iklim			
	Open	Engaged	Disengaged	Closed
Supportive	High	Low	High	Low
Directive	Low	High	Low	High
Restrictive	Low	High	Low	High
Collegial	High	High	Low	Low
Intimate	High	High	Low	Low
Disengaged	Low	Low	High	High

8. Membuat grafik sebaran skor jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian.

### Pengujian Persyaratan Analisis

Priyatno (2010: 71) menjelaskan bahwa uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data adalah berdistribusi normal atau tidak. Menurut Santoso (1999: 311), uji normalitas data dapat menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*.

Ho : Data berdistribusi normal.

Ha : Data tidak berdistribusi normal.

Kriteria: Tolak Ho apabila  $SIG KS < 0,05$ .

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasi data adalah sama atau tidak (Priyatno, 2010: 76). Uji homogenitas data penelitian ini menggunakan *Levene Test*.

Ho :  $t_1^2 = t_2^2$  (varians populasi adalah homogen).

Ha :  $t_1^2 \neq t_2^2$  (varians populasi adalah tidak homogen).

Kriteria: Tolak Ho apabila  $SIG LT < 0,05$ .

### Pengujian Hipotesis

#### Perbedaan Kinerja Guru Berdasarkan Gaya

#### Kepemimpinan Kepala Sekolah

Untuk mengetahui terdapat atau tidaknya perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah maka dilakukan analisis menggunakan *One-Way Anova*. Sedangkan dalam proses perhitungannya digunakan bantuan program SPSS 20. Adapun beberapa rumusan hipotesis untuk menggambarkan bagaimana letak perbedaannya adalah:

Ho : Tidak terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Ha : Terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Kriteria: Tolak Ho apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau tolak Ho apabila  $SIG F < 0,05$ .

#### Perbedaan Kinerja Guru Berdasarkan Iklim Sekolah

Untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan iklim sekolah, maka dilakukan analisis dengan cara *One-Way Anova*. Dalam proses perhitungannya digunakan bantuan program SPSS 20. Sedangkan beberapa rumusan hipotesis untuk menggambarkan perbedaannya adalah sebagai berikut:

Ho : Tidak terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan iklim sekolah.

Ha : Terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan iklim sekolah.

Kriteria: Tolak Ho apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau tolak Ho apabila  $SIG F < 0,05$ .

#### Perbedaan Kinerja Guru Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah

Perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim SD di Kecamatan Selat dianalisis dengan *Two-Way Anova* menggunakan bantuan program SPSS 20. Sedangkan rumusan hipotesis untuk menggambarkan bagaimana letak perbedaannya adalah sebagai berikut:

Ho : Tidak terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

Ha : Terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

Kriteria: Tolak Ho apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau tolak Ho apabila  $SIG F < 0,05$ .

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian secara deskriptif dapat diketahui sebagian perilaku tugas kepala SD Negeri di Kecamatan Selat dipersepsikan oleh guru sudah berada pada klasifikasi tinggi yaitu sebanyak 57,61% dan sebagian lagi berada pada klasifikasi rendah yaitu sebanyak 42,39%. Kemudian diketahui sebagian perilaku hubungan kepala SD Negeri di Kecamatan Selat dipersepsikan guru sudah berada pada klasifikasi tinggi yaitu sebanyak 58,15% dan sebagian lagi berada pada klasifikasi rendah yaitu sebanyak 41,85%.

Dari kedua perilaku kepala sekolah tersebut, maka dapat ditentukan bahwa sebagian guru-guru mempersepsikan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala SD Negeri di Kecamatan Selat adalah konsultasi (G2), yaitu sebanyak 41,85%. Sebagian kecil guru SD Negeri di Kecamatan Selat mempersepsikan gaya kepemimpinan kepala sekolahnya adalah delegasi, yaitu sebanyak 26,09%. Sedangkan sisanya sebagian sangat kecil lagi yaitu sebanyak 15,76% dan 16,30% masing-masing mempersepsikan gaya kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Selat berturut-turut adalah instruksi (G1) dan partisipasi (G3). Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Selat didominasi oleh gaya kepemimpinan konsultasi (G2). Sedangkan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat sebagian besar berada di klasifikasi tinggi yaitu sebanyak 85,33%. Sedangkan sisanya sebagian lagi kinerja guru masih berada di klasifikasi sedang yaitu sebanyak 14,67%.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian menggunakan *One-Way Anova* dapat diketahui bahwa nilai SIG F perbedaan kinerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sebesar 0,009. Karena SIG F = 0,009 < 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Lebih lanjut, secara lebih rinci hasil analisis data penelitian mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat yang dipimpin oleh kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan instruksi (G1) dengan delegasi (G4) dan konsultasi (G3) dengan delegasi (G4).

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya pendapat dari Mulyasa (2003: 126) yang menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Oleh

sebab itu, jika kepala sekolah melaksanakan peran dan pola kepemimpinannya dengan baik, maka guru akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati, sehingga tujuan dari sekolah dapat dengan mudah dicapai. Pendapat yang telah dikemukakan oleh Hasibuan (2007: 167) bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan atau pegawainya, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai hasil yang maksimal agar tujuan organisasi tercapai.

Pendapat yang diungkapkan Barnard bahwa pola atau tipe kepemimpinan yang efektif adalah dapat menumbuhkan kinerja anggota dan meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam latar sekolah, guru merupakan salah satu anggota organisasi yang menempati posisi strategis guna pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian, usaha meningkatkan kinerja guru berarti juga meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah (Sutisna, 1993: 19).

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Pidarta (1988: 177) bahwa dalam melaksanakan tugasnya guru cenderung tunduk pada kepala sekolah sehingga segala sesuatu yang dilaksanakan guru harus mengacu pada kebijakan-kebijakan kepala sekolah. Selain itu, apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut kepala sekolah berhak untuk menegur maupun memberikan peringatan. Sehingga baik tidaknya guru di sebuah sekolah sangat bergantung pada bagaimana kemampuan kepala sekolah memanagerial perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya. Fiedler mengungkapkan bahwa kinerja dari kelompok yang tinggi tergantung pada interaksi antara kepemimpinan dan kadar sejauhmana situasinya menguntungkan atau tidak (Thoah, 2004: 292).

Kemudian hasil analisis data penelitian secara deskriptif dapat diketahui bahwa sebagian kecil SD Negeri di Kecamatan Selat memiliki iklim *open* yaitu sebanyak 23,08%, iklim *engaged* sebanyak 34,62%, dan *disengaged* sebanyak 26,92%. Sisanya sebagian sangat kecil lagi SD Negeri di Kecamatan Selat adalah memiliki iklim *closed* yaitu sebanyak 15,38%. Sedangkan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat sebagian besar berada pada klasifikasi tinggi yaitu sebanyak 85,33%. Sedangkan sisanya sebagian lagi kinerja guru masih berada di klasifikasi sedang yaitu sebanyak 14,67%.

Sekolah yang beriklim *open* (terbuka) ditandai dengan adanya kerjasama dan respek diantara guru dan kepala sekolah. Kerjasama tersebut menciptakan iklim dimana kepala sekolah mau mendengarkan dan terbuka pada guru. Kepala sekolah memberikan *reward* yang benar-benar ikhlas, berkesinambungan, respek terhadap kemampuan profesional guru, serta memberikan kebebasan kepada guru untuk bertindak.

Di samping itu, perilaku guru adalah saling mendukung, terbuka, dan hubungan dengan sesama rekan kerja tinggi. Guru menunjukkan pertemanan yang terbuka, dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan.

Sekolah yang memiliki iklim *engaged* (terkendali) ditandai dengan usaha yang tidak efektif oleh kepala sekolah untuk mengontrol kinerja guru. Kepala sekolah memberikan petunjuk, instruksi, perintah yang tinggi dan tidak respek pada kemampuan profesional serta kebutuhan para guru. Sedangkan para guru saling menghormati dengan guru yang lain, serta saling mendukung. Mereka bangga terhadap teman kerja dan menikmati pekerjaannya. Pada iklim terkendali ini guru sebagai tenaga profesional dan produktif, walaupun memiliki kepala sekolah yang lemah, tetapi para guru bersatu, komitmen, mendukung dan terbuka.

Iklim *disengaged* (lepas) ditandai dengan adanya perilaku kepala sekolah yang bersifat terbuka, peduli dan mendukung. Kepala sekolah mendengarkan, mendukung dan memberikan kebebasan kepada guru untuk berbuat sesuai dengan pengetahuan profesional mereka. Sedangkan guru aktif bekerja untuk melakukan sabotase terhadap kepala sekolahnya. Guru tidak memperhatikan kepala sekolah. Guru tidak hanya tidak menyukai kepala sekolah selaku pimpinannya, tetapi juga guru tidak respek dan tidak saling menyenangkan dengan guru yang lainnya.

Sedangkan sekolah yang memiliki iklim *closed* (tertutup) adalah dimana kepala sekolah selalu menekankan pekerjaan yang sifatnya kurang penting dan memperhatikan pekerjaannya sendiri. Sedangkan guru merespon secara minimal dan menunjukkan komitmen yang rendah. Kepemimpinan atasan terlihat sebagai pengawas, kaku, tidak peduli, tidak simpatik dan memberikan dukungan yang rendah terhadap guru. Sebaliknya adalah dimana kepala sekolah menunjukkan kecurigaan-kecurigaan, kurangnya perhatian pada guru, tertutup, kurang fleksibel, apatis, dan tidak komitmen.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian menggunakan *One-Way Anova* dapat diketahui bahwa nilai SIG F sebesar 0,000. Karena SIG F = 0,000 < 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan iklim sekolah. Lebih lanjut, secara lebih rinci hasil analisis data penelitian mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat yang beriklim *open* dengan *closed*, *engaged* dengan *closed*, dan *disengaged* dengan *closed*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya pendapat Nitisemito (1982: 197) bahwa iklim kerja

merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Pendapat yang dikemukakan oleh Saerozi (2005: 2) bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian, bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Kemudian pendapat yang dikemukakan Pidarta (1988: 176) bahwa iklim sekolah merupakan suasana bekerja, belajar, berkomunikasi, dan bergaul dalam organisasi pendidikan. Dengan terciptanya iklim sekolah yang kondusif, maka guru akan merasa nyaman dalam bekerja dan terpacu untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut dapat mencerminkan bahwa suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru.

Selanjutnya hasil analisis data penelitian menggunakan *Two-Way Anova* menunjukkan bahwa nilai SIG F adalah sebesar 0,038. Karena nilai dari SIG F = 0,038 < 0,05, maka diambil kesimpulan bahwa terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Hasil penelitian di atas mengungkapkan bahwa perbedaan kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan Saerozi (2005: 2) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah ikut menentukan kinerja guru.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka disimpulkan (1) Gaya kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Selat dipersepsikan oleh guru yaitu instruksi (G1) sebanyak 15,76%, konsultasi (G2) sebanyak 41,85%, partisipasi (G3) sebanyak 16,30%, dan delegasi (G4) sebanyak 26,09%; (2) Iklim SD Negeri di Kecamatan Selat dipersepsikan guru yaitu *open* sebanyak 23,08%, *engaged* sebanyak 34,62%, *disengaged* sebanyak 26,92%, dan *closed* sebanyak 15,38%; (3) Kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berada pada klasifikasi tinggi sebanyak 85,33% dan sedang sebanyak 14,67%; (4) Terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kinerja guru berbeda antara guru yang dipimpin oleh kepala sekolah bergaya

kepemimpinan instruksi (G1) dengan delegasi (G4) dan konsultasi (G3) dengan delegasi (G4); (5) Terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan iklim sekolah. Kinerja guru berbeda antara sekolah yang beriklim *open* dengan *closed*, *engaged* dengan *closed*, dan *disengaged* dengan *closed*; (6) Terdapat perbedaan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Selat berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka disarankan (1) Bagi guru SD Negeri di Kecamatan Selat, agar berusaha mempertahankan kinerja mereka, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja mereka dirasa sudah cukup maksimal. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kinerja adalah dengan meningkatkan profesionalisme kerja sebagai seorang guru, terutama dalam menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melakukan evaluasi pembelajaran di kelas; (2)

Bagi kepala SD Negeri di Kecamatan Selat, agar berusaha memperhatikan ketepatan dalam memilih gaya kepemimpinan agar sesuai dengan karakteristik para guru. Selain itu, kepala sekolah harus selalu berupaya menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga dapat berdampak kepada terbinanya suasana kerja menyenangkan bagi guru; (3) Bagi penelitian sejenis yang selanjutnya, disarankan untuk meneliti lebih jauh mengenai faktor-faktor lain yang dapat menyebabkan terdapatnya perbedaan kinerja guru selain variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah maupun iklim sekolah.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Djamarah. 2002. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Hasibuan, Melayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Hoy, W.K, & Miskel 2001. *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. Singapore: Mcgraw-HillBook Co.
- Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Malang Press.
- Mulyasa, E. 2003. *Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A.S. 1982. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Priyatno, D. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Santoso, S. 1999. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Santoso, S. dan Tjiptono, F. 2002. *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sardiman, AM. 2005. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2000. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutisna, O. 1993. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek. Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Thoha, Miftah. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.