

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
IKLIM KERJASAMA TERHADAP KINERJA GURU
SMP NEGERI KECAMATAN LEMBAH MELINTANG**

TESIS



oleh

ERNAWATI, M.S.Pd

NIM. 80781

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
Dalam mendapatkan gelar Magister Pendidikan

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2012**

ABSTRACT

Ernawati, M. 2012. the contribution of Situational Leadership style and Partnership climate of Teacher Performance Junior High School in Lembah Melintang district. Thesis of Graduate Program, Padang State University.

Based on initial observations in the field, researchers noticed that the performance of teachers –the junior high school teachers in Lembah Melintang district that the relatively poor. The researchers guess that the poor performance of teachers - Junior High School teacher was caused partly by the Situational Leadership Style is not appropriate to the conditions and situations that are less precise than the head school for teachers - teachers who should not be the same because of the ability of each - each teacher is not all the same and the low Climate Cooperation between the headmaster and teachers and between teachers with other teachers. This study aims to reveal how much the contribution of Situational Leadership Style and Climate. Partnership of the junior high teacher Performance. Hypothesis which is proposed in this study. (1) Situational Leadership Style contribute significantly to the performance of teachers Junior High School in lembah Melintang district, (2) Cooperation climate contributes significantly to the performance of teachers Junior High School in Lembah Melintang district, (3) Situational Leadership Style and Climate Cooperation together - each contributing significant impact on teacher performance the Junior High School in Lembah Melintang district. The population of this study was all junior high school teachers in Lembah Melintang district with the status of civil servants, amounted to 119 people. Sample of 59 people were gotten by using proportional stratified random sampling technique taking into account years of service and educational strata. The instrument is used questionnaires that have been tested reliability and validity with Monas program version 12 (@) 2009 by Dr.H.Nasrullah Aziz. Data is then analyzed using correlation and regression. The analysis showed that (1) Situational Leadership Style contribute significantly by 16.3% to the performance of Junior High School teacher (2) Climate Cooperation contributes significantly to the performance of Junior High School teacher of 13.8% (3) Situational Leadership Style and Climate partnerships together - each contributing significantly to the performance of teachers at 24.3%. The results showed that the hypothesis can be empirically acceptable. These findings can be concluded that the Situational Leadership Style and Cooperation climate are two factors that contribute to the performance of teacher .so that it is expected that the parties - both parties to consider these factors in an effort to improve the performance of teachers.



ABSTRAK

Kontribusi Gaya kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang.PPs/AP. 2014. Penulis; Ernawati, M. 2006-80781.

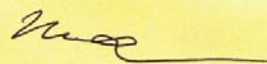
Berdasarkan pengamatan awal dilapangan,peneliti melihat bahwa kinerja guru-guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintangrelatif rendah.Peneliti menduga bahwa rendahnya kinerja guru-guru SMP Negeri tersebut disebabkan antara lain oleh Gaya Kepemimpinan Situasional yang kurang tepat dengan kondisi dan situasi yang kurang tepat dari kepala sekolah terhadap guru-guru yang seharusnya tidak sama karena kemampuan tiap-tiap guru tidak semua sama dan rendahnya Iklim Kerjasama diantara Kepala sekolah dengan guru dan antara guru dengan sesama guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan seberapa besar Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama terhadap Kinerja guru SMP Negeri.Hipotesis yang di ajukan dalam penelitian iniadalah (1) Gaya Kepemimpinan Situasional berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang, (2) Iklim Kerjasama berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang, (3) Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama secara bersama-sama berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang yang berstatus pegawai negeri sipil,berjumlah 119 orang.Sampel sebanyak 59 orang di dapatkan dengan menggunakan teknik *stratified proportional random sampling* dengan mempertimbangkan masa kerja dan strata pendidikan.Instrumen I Monas Versi 12 (@) 2009 oleh Dr.H.Nasrullah Aziz.Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan korelasi dan regresi. Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) Gaya Kepemimpinan Situasional berkontribusi secara signifikan sebesar 16,3% terhadap kinerja guru SMP Negeri (2) Iklim Kerjasama berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri sebesar 13,8% (3) Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru sebesar 24,3%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima secara empiris .Hasil temuan ini dapat di simpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama merupakan dua faktor yang berkontribusi terhadap kinerja guru.Oleh karena itu diharapkan kepada pihak-pihak terkait agar memperhatikan kedua faktor tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Mahasiswa : *Ernawati M.*
 NIM. : 80781

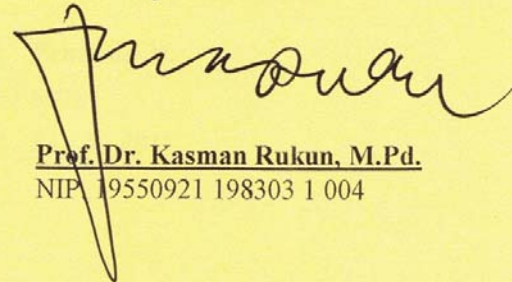
Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd.</u> Pembimbing I		<i>30/8 - 2012</i>
<u>Dr. Yahya, M.Pd.</u> Pembimbing II		<i>14/8 2012</i>

Direktur Program Pascasarjana
 Universitas Negeri Padang



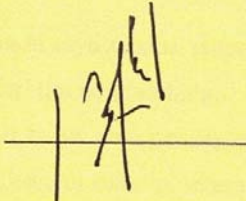
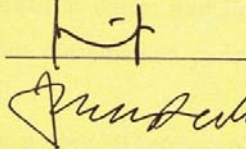
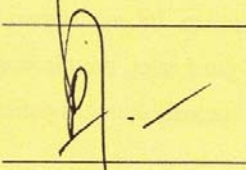
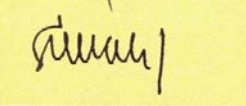

Prof. Dr. Mukhaiyar
 NIP. 19500612 197603 1 005

Ketua Program Studi/Konsentrasi



Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.
 NIP. 19550921 198303 1 004

**PERSETUJUAN KOMISI
UJIAN TESIS MAGISTER KEPENDIDIKAN**

No.	Nama	Tanda Tangan
1	<u>Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd.</u> (Ketua)	
2	<u>Dr. Yahya, M.Pd.</u> (Sekretaris)	
3	<u>Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.</u> (Anggota)	
4	<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> (Anggota)	
5	<u>Prof. Dr. Gusril, M.Pd.</u> (Anggota)	

Mahasiswa

Mahasiswa : *Ernawati M.*

NIM. : 80781

Tanggal Ujian : 14 - 8 - 2012

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul “ Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang ” adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatka gelar akademik,baik di Universitas Negeri Padang maupun Universitas lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan , penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Di dalam karya tulis saya ini tidak terdapat Hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain,kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan di sebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya ,dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran pernyataan ini ,maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Mei 2012

Saya yang Menyatakan



ERNAWATI,M.S Pd
NIM.80781

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis sampaikan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat-Nya yang tidak terhingga banyaknya pada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama terhadap Kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang.

Penelitian ini terlaksana atas bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Prof.Dr.Sufyarma Marsidin M.Pd dan Dr.Yahya M. Pd sebagai pembimbing I dan pembimbing II yang penuh ketulusan, kesabarandan kesediaan dalam meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau untuk membimbing dan memberikan arahan sehingga penelitian ini dapat selesai dengan baik.
2. Prof.Dr.Rusdinal,M Pd, Prof. Dr.Gusril, Prof. Dr. Kasman Rukun, M Pd selaku kontributor yang telah memberikan sumbangan saran, kritik dan ide demi sempurnanya penelitian ini.
3. Pimpinan,para Dosen,Pustakawan,dan segenap karyawan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kemudahan,fasilitas,bimbingan dan pelayanan yang terbaik selama penyelesaian penelitian ini.
4. Ibunda tercinta Hj.Nurhalimah HSB yang telah membimbing dan mengiringi doa selama ini sehingga saya dapat meraih cita- cita.
5. Suami tercinta Sahlan Putra Siagian S.Sn yang telah terabaikan selama ini dan dengan sabar mendampingi dan memberi semangat serta dorongan moril maupun materil sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan dan tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah banyak membantu menyelesaikan penelitian ini.

Terakhir penulis sampaikan harapan kiranya penelitian sederhana ini dapat memberikan

sumbangan yang berguna untuk kepentingan dan kemajuan pendidikan di masa yang akan datang Semoga Allah memperkenankannya ,Amin.

Padang, Mei 2012

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Pebatasan Masalah	18
D. Rumusan masalah	19
E. Tujuan penelitian	20
F. Manfaat penelitian	20
 BAB II KERANGKA TEORITIS	
A. LANDASAN TEORI	22
1. Kinerja Guru	22
2. Gaya Kepemimpinan Situasional	30
3. Iklim Kerja Sama	42
B. Kerangka Konseptual	51
1. Konsribusi Gaya Kepemimpinan	51
2. Kontribusi Iklim Kerjasama Terhadap Kinerja Guru	54
3. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Iklim Kerjasama Terhadap Kinerja Guru	55
C. HIPOTESIS PENELITIAN	57
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	58
B. Populasi dan Sampel	58
C. Metode Pengupulan Data	60
D. Defenisi Operasional	64
E. Instrumen Penelitian	65
F. Teknik Analisis Data	71

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data	74
1. Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang	74
2. Gaya Kepemimpinan Situasional	76
3. Iklim Kerja Sama Guru	80
B. Pemeriksaan Persyaratan Analisis Data	82
1. Data Bersumber dari Sampel yang dipilih Secara Acak	82
2. Uji Normalitas Data	83
3. Uji Homogenitas	83
4. Uji Independensi antar Data Variabel Bebas	84
5. Uji Linearitas Garis Regresi	85
C. Pengujian Hipotesis	85
1. Hipotesis Pertama	85
2. Hipotesis Kedua	88
3. Hipotesis Ketiga	91
D. Pembahasan	96

BAB V KESIMPULAN,IMPLIKASI DAN SARAN

1. Kesimpulan	113
2. Implikasi Hasil Penelitian	114
3. Saran	116

Daftar Rujukan	119
-----------------------------	------------

LAMPIRAN	121
-----------------------	------------

DAFTAR TABEL

TABEL

1. Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru	4
2. Permasalahan Kepemimpinan di SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang	7
3. Permasalahan Iklim Kerjasama di SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang	10
4. Penyebaran populasi penelitian menurut kelompok	59
5. Karakteristik Guru – guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang	59
6. Proporsi strata berdasarkan jenjang pendidikan	60
7. Hasil perhitungan proporsi sampel penelitian	63
8. Sebaran sampel berdasarkan strata	63
9. Kisi – kisi Instrumen penelitian sebelum ujicoba	66
10. Kisi – kisi instrument penelitian setelah ujicoba	67
11. Rangkuman Analisis keandalan instrument	69
12. Kategori tingkat capaian responden.....	71
13. Distribusi frekuensi Data Kinerja Guru (Y)	72
14. Tingkat Pencapaian Respon setiap indikator Kinerja Guru	75
15. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	77
16. Tingkat Pencapaian Respon setiap Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional	79
17. Distribusi Frekuensi Data Iklim Kerjasama	80
18. Tingkat Pencapaian Respon setiap Indikator Iklim Kerjasama	81
19. Rangkuman Hasil uji Normalitas data kinerja guru, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama	83
20. Rangkuman Analisis Homogenitas Variansi Kelompok	84
21. Rangkuman Hasil uji Independensi antar Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama	84

22.Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Guru.....	85
23.Rangkuman Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru	86
24.Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Iklim Kerjasama dengan Kinerja Guru.	88
25.Rangkuman Analisis Regresi Iklim Kerjasama	89
26.Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Ganda Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama dengan Kinerja Guru	91
27.Rangkuman Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama terhadap Kinerja Guru	92
28.Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Iklim Kerjasama (X) Terhadap Kinerja Guru (Y)	94
29.Rangkuman Analisis Korelasi Parsial.....	95

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR

1. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru	14
2. Hubungan antara Variabel Peneliti	56
3. Histogram Kinerja Guru.....	75
4. Histogram Gaya Kepemimpinan Situasional	78
5. Histogram Iklim Kerjasama	81
6. Regresi Linear Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Kinerja Guru (Y)	88
7. Regresi Linear Iklim Kerjasama (X) dan Kinerja Guru (Y)	90
8. Regresi Ganda Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Iklim Kerjasama (X) terhadap Kinerja Guru (Y).....	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian

Lampiran 2 Hasil Pemeriksaan Rancangan Instrumen Validitas, Reliabilitas dan Data Hasil

Lampiran 3 Rancangan Instrumen

Lampiran 4 Data Penelitian

Lampiran 5 Deskripsi Data

Lampiran 6 Pemeriksaan Persyaratan Analisis

Lampiran 7 Pemeriksaan Hipotesis

Lampiran 8 Korelasi Parsial

Lampiran 9 Tingkat Capaian Responden

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan mutu pendidikan yang merupakan program pemerintah dan strategi yang dilakukan dalam pembangunan pendidikan di Indonesia. Salah satu usaha yang harus dilakukan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia yang merupakan sebagai pelaku utama dalam pembangunan dimasa mendatang.

Untuk mewujudkan hal tersebut harus ditunjang dengan sistem pendidikan yang baik yang akan membawa kemajuan bangsa itu sendiri.

Pada Undang- Undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pada Bab I, Pasal I menyatakan :

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak yang mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Upaya peningkatan mutu pendidikan nasional telah banyak dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari berbagai penyempurnaan kurikulum, peningkatan sarana pendidikan, peningkatan kompetensi guru, pembenahan manajemen sekolah serta sumber dayanya. Hal ini dilakukan sebagai antisipasi menghadapi era globalisasi dan persaingan yang semakin tajam diberbagai bidang kehidupan.

Dalam pencapaian tujuan pendidikan disekolah sangat tergantung pada komponen-komponen yang terkait dengan sistem sekolah. komponen tersebut

antara lain: kepala sekolah, guru, siswa, masyarakat, sarana prasarana, disiplin dan kinerja guru. Untuk mencapai mutu pendidikan tidak terlepas dari guru sebagai pelaksana pendidikan terdepan dilapangan, guru mempunyai peranan penting dalam menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan. Peran guru sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar, memiliki peran yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama guru ialah merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Disamping itu, kedudukan guru dalam kegiatan belajar mengajar juga sangat strategis dan menentukan. Strategis, karena guru yang akan menentukan kedalaman dan keluasan materi pelajaran, sedangkan bersifat menentukan karena guru yang memilah dan memilih bahan pelajaran yang di sajikan kepada peserta didik. Usaha-usaha meningkatkan mutu pendidikan haruslah dimulai dari meningkatkan kinerja guru, karena guru adalah pelaksana kebijakan peningkatan mutu pendidikan yang akan di tempuh.

Pemerintah dalam hal ini telah melakukan berbagai upaya dengan melengkapi sarana prasarana belajar, meningkatkan kemampuan teknis guru dalam mengajar, seperti mengadakan kelompok kerja guru mata pelajaran, penataran-penataran guru, mengangkat pengawas bidang studi dan lain sebagainya. Disamping itu pemerintah juga telah berusaha meningkatkan Tunjangan Fungsional Guru dan memberikan Satya Lencana Pendidikan bagi guru yang mempunyai dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugas, memberikan kemudahan bagi guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Kepemimpinan kepala sekolah yang kurang sesuai dengan situasi dan kondisi diduga dapat mempengaruhi kinerja guru. Dari hasil survey yang penulis temukan dari 30 orang guru di SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang ada kecenderungan bahwa kinerja guru tergantung kepemimpinan situasional kepala sekolah. Bila kepemimpinan kepala sekolah disenangi dan menerapkan disiplin maka kinerja guru akan tinggi, namun kenyataan yang terlihat saat ini di beberapa sekolah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan harapan para guru sehingga kinerja guru masih rendah. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil survey pada tabel I sebagai berikut :

Tabel 1. Permasalahan yang berkaitan dengan Kinerja Guru

N O	PERMASALAHAN	JUMLAH (Orang)	PERSENTA SE
1	Guru tidak menyusun program pengajaran	18	60 %
2	Guru tidak melaksanakan proses belajar mengajar sesuai tuntutan kurikulum	13	43,3 %
3	Guru tidak melaksanakan evaluasi sesuai tuntutan kurikulum.	9	30 %
4	Guru tidak melakukan analisis hasil evaluasi belajar	18	60 %
5	Guru tidak menyusun program perbaikan dan pengayaan.	19	63,3 %

Sumber: Hasil observasi bulan April 2011

Pada tabel diatas memperlihatkan bahwa masih rendahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah, dimana terlihat adanya indikasi sebagai berikut :

- Sebagian guru tidak menyusun program pengajaran diawal semester tetapi

setelah akhir semester, bahkan ada yang belum membuat dan kalaupun dibuat bila ada penekanan dari kepala sekolah karena harus ditandatangani, atau karena ada kunjungan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Barat.

- Sebagian guru melaksanakan proses belajar mengajar belum sesuai dengan tuntutan kurikulum yaitu dalam memilih metode yang kurang tepat dalam menyampaikan materi yang kurang bervariasi.
- Sebagian guru dalam melaksanakan evaluasi terhadap kemajuan belajar siswa belum sesuai dengan tuntutan kurikulum, dimana pelaksanaan ujian harian yang tidak terstruktur kemudian. Adakalanya hasil evaluasi tersebut tidak di periksa sehingga guru tidak dapat mengetahui atau melihat kemajuan belajar siswa dalam mata pelajaran yang bersangkutan.
- Sebagian guru belum melakukan analisis dan hasil evaluasi belajar sesuai tuntutan kurikulum kecuali untuk melengkapi bahan pada waktu kenaikan pangkat.
- Sebagian guru belum menyusun program perbaikan dan pengayaan kecuali bila akan menyusun bahan kenaikan pangkat.

Jadi, jelas terlihat bahwa guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang memiliki kinerja yang masih rendah dalam melaksanakan tugasnya. Rendahnya kinerja tersebut tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor . Faktor yang dominan mempengaruhi kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang kemungkinan adalah termasuk Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama guru.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan iklim kerjasama diantara guru yang baik dapat mempengaruhi kinerja guru. Kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, oleh karena itu kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah. Kenyataan yang dilihat di SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang sebagian guru masih mempunyai sifat negatif mengenai kepala sekolah. Keadaan tersebut dapat mengakibatkan efek yang besar dan menimbulkan hambatan dalam mencapai tujuan pendidikan apabila tidak dicari penanggulangannya secara tepat.

Gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas yang diberikan pimpinan dan perilaku hubungan yang di sediakan pimpinan kepala sekolah. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti dan mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan gilirannya akan mempengaruhi tercapainya tujuan yang di kehendaki.

Dalam hal ini Gaya Kepemimpinan Situasional kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru bila belum dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Hal ini berdasarkan pengamatan penulis terhadap 30 orang guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang yang di perlihatkan oleh data pada tabel berikut:

Tabel 2. Permasalahan Kepemimpinan Situasional di SMP Negeri Lembah Melintang.

NO	PERMASALAHAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Kepala sekolah tidak menetapkan tujuan.	18	60 %
2	Kepala sekolah tidak mengorganisasikan situasi kerja	21	70 %
3	Kepala sekolah tidak menetapkan batas waktu dari setiap tugas yang diberikan.	17	56.6%
4	Kepala sekolah mengambil keputusan sendiri tanpa melakukan musyawarah dan mendengarkan pendapat para guru	15	50 %
5	Kepala sekolah tidak melibatkan guru dalam pembuatan suatu keputusan.	18	60 %
6	Kepala sekolah kurang memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pelaksanaan tugas .	16	53.3 %

Sumber: Hasil observasi bulan April 2011

Data pada tabel diatas merupakan indikasi masih relatif rendahnya Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah yaitu sebagai berikut :

- Kepala sekolah tidak menetapkan tujuan dalam setiap tugas kegiatan sekolah sehingga guru-guru acuh dan tidak mau tahu program yang ada.
- Kepala sekolah kurang mengorganisasikan situasi kerja sehingga sebagian guru yang tidak di libatkan merasa dianak tirikan sehingga suasana sekolah kurang kondusif.
- Kepala sekolah kurang tegas dalam menetapkan batas waktu dari setiap tugas yang diberikan sehingga guru acuh dan santai tanpa merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan cepat karena tidak adanya kepastian kapan tugas tersebut mesti di selesaikan.

- Kepala sekolah mengambil keputusan sendiri tanpa melakukan musyawarah dan mendengarkan pendapat para guru sehingga guru acuh terhadap keputusan yang di tetapkan.
- Kepala sekolah kurang melibatkan guru dalam pembuatan suatu keputusan. . hal ini terlihat bahwa kepala sekolah hanya melibatkan wakil-wakil kepala sekolah dalam pembuatan atau pengambilan keputusan sehingga guru tidak mau tahu dan tidak ikut bertanggung jawab atas semua kebijakan yang ada
- Kepala sekolah kurang memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pelaksanaan tugas dimana guru menganggap bahwa kegagalan yang dialami oleh siswa dalam proses pembelajaran maupun penengakan disiplin sekolah dibebankan pada masing-masing guru. Sehingga peran Wali Kelas, Guru BP, Wakil Kesiswaan dan Kepala Sekolah tidak saling mendukung, sehingga masing- masing komponen saling menyalahkan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik tentunya akan mempengaruhi kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang efektif merupakan perilaku hubungan yang harmonis , dimana pemimpin senantiasa memberikan peluang untuk mewujudkan tujuan antara kepala sekolah dengan guru-guru disekolah. Dengan demikian diketahui bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugas akan dapat ditingkatkan dengan adanya Gaya kepemimpinan situasional yang pas dan tepat .

Gaya kepemimpinan situasional mengisyaratkan bahwa untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas kepemimpinan yang efektif, hendaknya pemimpin mampu menyelaraskan tiga hal secara simultan yang akan mempengaruhi keberhasilan, yaitu kemampuan dan kualitas pemimpin, kondisi atau situasi organisasi yang di pimpinnya, serta kemampuan dan kualitas bawahannya. Untuk itu perlu dilakukan upaya lebih lanjut yang bersifat komprehensif dalam memperbaiki kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai kinerja yang lebih baik.

Disamping Gaya kepemimpinan kepala sekolah, faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah iklim kerjasama diantara masing-masing personil baik kepala sekolah dengan guru, guru dengan sesama guru, guru dengan staf, dan lain-lain.

Kalau iklim kerjasama terjalin dengan baik maka diduga guru-guru juga dapat meningkatkan kinerjanya. Tetapi sebaliknya bila iklim kerjasama tidak terjalin dengan baik maka hal ini dapat memicu rendahnya kinerja guru. Berdasarkan data yang penulis dapat dari observasi awal sebanyak 30 orang guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang seperti pada tabel berikut:

Tabel 3. Permasalahan Iklim Kerjasama di SMP Negeri Lembah Melintang

NO	PERMASALAHAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Tidak adanya saling keterbukaan	12	40 %
2	Tidak adanya keakraban	13	43,3 %
3	Tidak adanya saling pengertian	16	53,3 %
4	Tidak mendahulukan kepentingan bersama	15	50 %
4	Tidak memiliki tujuan bersama	11	36,6 %

Sumber: Hasil observasi bulan April 2011

Data pada tabel di atas merupakan indikasi masih rendahnya iklim kerjasama guru di SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan adanya indikasi sebagai berikut :

- Kurang adanya saling keterbukaan antara kepala sekolah dengan guru-guru tentang semua masalah yang terjadi disekolah, sehingga guru tidak tahu dan tidak mau tahu tentang permasalahan yang ada.
- Kurang adanya keakraban antara kepala sekolah dengan guru dan antara guru dengan sesama guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kaku sehingga hubungan yang ada di sekolah antara atasan dengan bawahan, begitu juga antara guru dengan guru saling acuh dan tidak akrab sama sekali.
- Kurang adanya saling pengertian antara kepala sekolah dengan guru sehingga kepala sekolah tidak memahami kondisi dan permasalahan yang di hadapi oleh guru.
- Kurang adanya keinginan untuk mendahulukan kepentingan bersama tetapi sebaliknya mementingkan kepentingan pribadi. Guru-guru acuh terhadap kegiatan yang diadakan di sekolah karena tidak semua guru terlibat, sehingga guru merasa tidak berkepentingan.
- Kurang memiliki kekompakan untuk mencapai tujuan bersama. Terlihat dalam berbagai kegiatan tidak terjalin kekeluargaan sehingga kekompakan diantara guru dengan kepala sekolah dan antara guru sesama guru tidak terjalin. Sebagian guru beranggapan pergi ke sekolah hanya untuk mengajar menjalankan tugas saja selebihnya tidak perlu, sehingga hubungan antara anggota organisasi sekolah saling tidak mau tahu dan acuh.

Peran kepala sekolah diperlukan dalam menciptakan iklim kerjasama disekolah, bila hal ini tidak mampu dilakukan oleh kepala sekolah maka akan mempengaruhi kinerja guru.

Nazuar (2001) menyatakan bahwa suasana kerjasama adalah suasana kerja yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antara pribadi dalam organisasi tersebut karena kerjasama berawal dari hubungan antara individu dalam organisasi, maka suasana kerja akan tercipta dari pola atau bentuk hubungan antara individu yang ada dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan pada beberapa guru terkesan iklim kerjasama diantara guru kurang kondusif, terutama berkaitan dengan memecahkan masalah yang di hadapi dalam pembelajaran. Sebagai guru yang menganggap masalah yang di hadapi oleh guru dalam kegiatan pembelajaran merupakan masalah pribadi yang harus diselesaikan sendiri.

Rahman (1985) menyebutkan suasana kerja yang kondusif dalam organisasi ditandai dengan munculnya sikap saling terbuka, terjalinnya hubungan antar pribadi yang akrab, saling menghargai, saling menghormati dan mendahulukan kepentingan bersama.

Menurut Arikunto (2002) sekolah yang baik adalah sekolah yang dapat menciptakan suasana kekeluargaan, semangat kerjasama yang tinggi, hubungan yang akrab antar warga sekolah. Suasana iklim kerjasama yang terjalin akan berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru disekolah dapat diperoleh

bila suasana dan keakraban terjalin dalam organisasi sekolah.

Permasalahan kinerja guru dari dulu sampai sekarang banyak terjadi dan belum secara tuntas dapat diatasi. Mengamati permasalahan yang terjadi mengenai kinerja SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang beserta faktor– factor penyebabnya maka penulis tertarik untuk melakukan pengkajian tentang kinerja guru yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional dan iklim kerjasama.

Mengingat pentingnya masalah kinerja guru serta upaya yang tepat untuk masing-masing kaitannya, maka penulis tertarik untuk meneliti fenomena yang berkaitan dengan kinerja guru, gaya kepemimpinan situasional, dan iklim kerjasama di SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang.

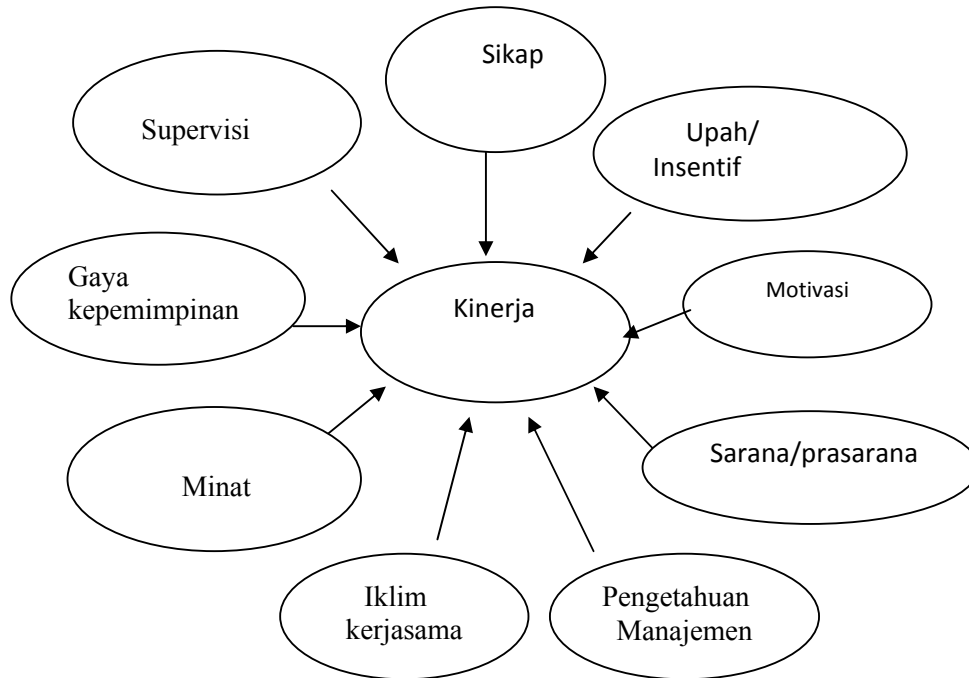
B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka banyak variabel-variabel yang di duga mempengaruhi kinerja guru. Guru memegang peranan penting dalam melaksanakan dan mencapai tujuan pendidikan. Adanya kinerja guru yang tinggi dalam melaksanakan tugas tentunya mendorong pencapaian tujuan pendidikan, karena guru salah satu unsur utama dalam meningkatkan mutu pendidikan. sebagai tenaga professional, guru seharusnya mempunyai kinerja yang baik. Tinggi rendahnya kinerja guru dapat dilihat pada proses pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di sekolah, meliputi menyusun program pengajaran, pelaksanaan pengajaran, pelaksanaan evaluasi belajar, melakukan analisis hasil evaluasi belajar, dan program perbaikan dan pengayaan.

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa factor, menurut Griffin (1986:442) kinerja dipengaruhi oleh motivasi (motivation) , kemampuan (ability) , dan lingkungan (the work environment). Menurut Steers (1990 : 20) mengatakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kemampuan, motivasi, sikap, minat dan penerimaan orang tersebut terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di kemukakan oleh Mitrani (1995 :20) yaitu tanggung jawab, kebebasan, standar kerja, supervisi, motivasi dan rendah hati. Anoraga (1992:20) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mencakup daya tarik pekerjaan, upah, perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan dan suasana kerja, pengembangan karier.

Oleh karena itu,perlu diketahui hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Identifikasi masalah penelitian ini antara lain : 1) Gaya kepemimpinan situasional , 2) Iklim Kerjasama, 3) motivasi berprestasi, 4) pengetahuan manajemen, 5) Supervisi, 6) sarana dan prasarana, 7) upah (gaji), 8) kepuasan kerja, 9) minat, 10). bakat

Dalam bentuk lain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1 : Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja guru

Berikut ini dibahas kaitan faktor-faktor tersebut dengan kinerja guru, serta fenomena lapangan yang terpantau sewaktu pra-survei.

1. Sikap merupakan pola tingkah laku yang dapat mempengaruhi seseorang dalam bertindak dengan cara-cara tertentu. Guru yang mempunyai sikap positif terhadap suatu pekerjaan tertentu akan memperoleh hasil yang lebih baik bila dibandingkan dengan guru yang mempunyai sikap negatif terhadap tugas yang diberikan.
2. Minat, guru yang mempunyai minat yang kuat terhadap tugas akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan akan lebih baik prestasi kerjanya dibandingkan dengan guru yang tidak mempunyai minat dalam tugasnya.

3. Motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang dalam memenuhi kebutuhannya. Dengan adanya motivasi dalam diri guru dalam bekerja tentunya guru akan lebih giat dan tekun dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Mc.Clelland dalam Moekijat (1990) motivasi ini meliputi motivasi berprestasi, motivasi kekuasaan dan motivasi bermasyarakat yang mendorong seseorang bekerja, motivasi bermasyarakat ini disebut juga motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi berprestasi pada guru tentunya akan mendorong guru tersebut untuk bekerja lebih baik dalam mencapai prestasi yang diinginkannya sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Namun pada kenyataannya masih terlihat banyak guru-guru yang melaksanakan tugas hanya sebagai kewajiban seperti mengajar tanpa persiapan.
4. Upah/Insentif, seorang pekerja mengharapkan upah atau gaji yang sesuai dengan jenis dan beban pekerjaan yang dilakukannya, maka akan mendorong bekerja lebih baik. Begitu juga halnya dengan guru apabila gaji atau insentif yang diterimanya sesuai dengan tugas dan jabatannya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya maka hal ini dapat mendorong guru bekerja dengan baik.
5. Supervisi pada prinsipnya adalah proses memberikan bantuan kepada guru agar mereka melakukan tugas pembelajaran dengan baik. Apabila kepala sekolah sebagai supervisor melakukan supervisi dengan baik terhadap guru dan sesuai dengan aturan-aturan yang ada, diduga akan meningkatkan kinerja guru dalam mengajar.
6. Iklim kerjasama. Sekolah sebagai suatu lembaga organisasi, memiliki sistem

yang terdiri atas sub-sistem lainnya. Untuk mencapai tujuan organisasi sekolah diperlukan adanya kerjasama yang harmonis antar sub-sistem, sehingga iklim kerjasama yang berkembang dan hidup ditengah-tengah organisasi semakin kondusif.

Iklim kerjasama sekolah yang kondusif diperlukan untuk memudahkan proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan iklim kerjasama tersebut memungkinkan pencapaian tujuan antara masing-masing anggota organisasi sesuai tugas dan kewajiban individu secara terstruktur.

Kochler (1976) mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi suatu usaha kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Iklim kerjasama yang kondusif dalam organisasi ditandai dengan munculnya: 1) sikap saling terbuka, 2) terjalinnya hubungan yang akrab, 3) sikap saling menghargai satu dengan lainnya, 4) menghormati satu sama lain, 5) mendahulukan kepentingan bersama. Sebagai suatu organisasi, sekolah memiliki struktur dan jajaran yang saling terkait.

7. Gaya Kepemimpinan Situasional, kepala sekolah sebagai pimpinan disekolah harusnya menjadi teladan, pengayom dan pembimbing bagi guru-guru. kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru, artinya apabila pola kepemimpinan kepala sekolah lebih mementingkan pekerjaan tanpa memperdulikan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja guru. Untuk melaksanakan tugas dengan baik guru perlu mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari kepala sekolah yang mempunyai perhatian tinggi terhadap masalah-masalah yang di hadapi guru,

akan mendorong guru menjadi lebih baik dalam bekerja. Dengan adanya perhatian kepala sekolah terhadap guru dalam bekerja akan dapat menimbulkan rasa memiliki guru terhadap sekolah sehingga guru memiliki kemauan yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang cenderung situasional akan dapat meningkatkan dan menumbuh kembangkan kinerja guru, bila pelaksanaan kepemimpinan tersebut pada waktu dan kondisi yang tepat.

8. Sarana dan prasarana. Munandar (1999) menyatakan bahwa sarana dan prasarana yang menunjang serta dapat dimanfaatkan secara optimal akan mendorong seseorang dalam berfikir kreatif. Guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar tentu diperlukan peralatanyang dapat membantu kelancaran pelaksanaan tugas tersebut, baik diperlukan secara langsung maupun tidak langsung. Kelengkapan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan pekerjaan juga sangat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Ironisnya masih banyak sarana dan prasarana yang ada disekolah belum dimanfaatkan secara optimal oleh seorang guru.

9. Pengetahuan manajemen yang dimiliki oleh guru tentang tugas dan yang menjadi tanggung jawabnya akan sangat membantu kelancaran tugasnya. Pengetahuan dan kemampuan tentang tugas akan menentukan kinerja seseorang. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki pengetahuan manajemen khususnya manajemen pengelolaan kelas akan memperoleh kinerja yang baik dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Melihat dari gejala-gejala yang ditemui dari beberapa SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang, maka masalah yang perlu mendapatkan perhatian adalah masalah gaya kepemimpinan situasional dan iklim kerjasama dalam melaksanakan tugas.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas banyak komponen yang mempengaruhi kemampuan kinerja guru, dibandingkan dengan faktor-faktor lain, faktor gaya kepemimpinan situasional dan iklim kerjasama dipandang perlu lebih dahulu diperhatikan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang sesuai dengan situasi dan kondisi diduga dapat mempengaruhi kinerja guru. Ada kecenderungan bahwa para guru akan membuat program pengajaran, datang tepat waktu tergantung bagaimana cara kepemimpinan situasional kepala sekolah. Bila kepemimpinan kepala sekolah disenangi dan menerapkan disiplin maka kinerja guru akan tinggi, namun kenyataan yang terlihat saat ini di beberapa sekolah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan harapan para guru.

Demikian pula halnya dengan iklim kerjasama yang terjadi di sekolah, semakin baik iklim kerjasama yang terjalin diantara guru-guru akan memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Diasumsikan faktor gaya kepemimpinan situasional dan iklim kerjasama sangat erat hubungannya dengan kinerja guru, sehingga sewajarnya kedua faktor ini mendapat perhatian lebih dari kepala sekolah, para guru dan supervisor. Atas

dasar pertimbangan diatas, maka penelitian ini hanya membatasi pada dua masalah. Pembatasan masalah tersebut adalah: 1) Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) dan Iklim Kerjasama (X_2). Pembatasan pada variable tersebut, 1) Gaya Kepemimpinan Situasional yang cocok sesuai dengan fungsinya dan iklim kerjasama yang baik diantara para guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari tentunya akan berpengaruh dalam kegiatan guru, Pimpinan sekolah cukup kuat untuk mempengaruhi hasil kerja guru sekaligus mampu meningkatkan kinerja guru.

D. Rumusan Masalah

Sesuai dengan pembatasan masalah di atas, maka masalah dapat di rumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Situasional berkontribusi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang ?
2. Apakah Iklim Kerjasama berkontribusi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang ?
3. Apakah Kepemimpinan Situasional dan Iklim Kerjasama Berkontribusi secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang ?

E. Tujuan Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan besarnya:

1. Kontribusi gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang.
2. Kontribusi Iklim kerjasama terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang
3. Kontribusi Kepemimpin Situasional dan Iklim Kerjasama secara bersama - sama Terhadap Kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Lembah Melintang.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Secara Teoritis, temuan penelitian ini dapat memperkaya khasanah pengetahuan mengenai kinerja guru beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan bahan referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut terutama yang berkaitan dengan penelitian ini.

Peneliti-peneliti lainnya yang berkeinginan memberikan sumbangan dan masukan bagi dunia pendidikan dalam rangka peningkatan dan pengembangan SDM guru-guru di Indonesia.

2. Secara Praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan informasi:
 - a. Para guru dapat masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja guru

dimasa yang akan data

- b. Para guru sebagai bahan masukan untuk meningkatkan iklim kerjasama sehingga dapat meningkatkan kinerja guru .
- c. Pemimpin sekolah sebagai masukan dalam penyelenggaraan kepemimpinan sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.
- d. Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Barat sebagai masukan dalam pembinaan Kepemimpinan Kepala sekolah dan meningkatkan kinerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
- e. Dinas Pendidikan dan Pengajaran Propinsi Sumatera Barat dalam upaya meningkatkan Mutu pendidikan
- f. Praktisi pendidikan untuk pemanfaatan khasanah keilmuan dalam peningkatan mutu Pendidikan.