

## **KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI BERPRESTASI GURU DAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU**

Gusti Putu Putra<sup>1</sup>, Gde Anggan Suhandana<sup>2</sup>, I Gusti Ketut Arya Sunu.<sup>3</sup>

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja Indonesia

e-mail: {[putuputra, anggansuhandana, aryasunu@pasca.undiksha.ac.id](mailto:putuputra, anggansuhandana, aryasunu@pasca.undiksha.ac.id)}

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis besarnya kontribusi gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi guru dan supervise kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem. Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan populasi seluruh guru SMA di Kabupaten Karangasem. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi guru dan supervise kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Kabupaten Karangasem baik secara mandiri ataupun secara simultan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor dalam meningkatkan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, supervise kepala sekolah, kinerja guru

### **Abstract**

The aims of this research is to find out and to analyze the amount of contribution of transformational leadership style, achievement motivation and head of school supervision, against the involving teacher performance of state senior high school in Karangasem. This research is an *ex-post facto* in the form of correlation the population of all senior high school teachers in Karangasem regency. The result of the research shows that there is a significant contribution of transformational leadership style, achievement motivation and head of school supervision, teacher performance. Therefore, those three variables can be used as predictors in improving teacher performance of state senior high school in Karangasem.

Key words : transformational leadership style, achievement motivation, head of school supervision, teacher performance

### **PENDAHULUAN**

Menghadapi persaingan global yang ketat dan terbuka, pendidikan menjadi salah satu alternatif dalam pengembangan sumber daya manusia jika bangsa Indonesia mau maju selaras dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Kalau tidak, bangsa kita akan ketinggalan dengan bangsa-

bangsa lainnya terlebih dalam percaturan dunia yang menggunakan teknologi canggih dan serba tanpa batas. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi hanya mungkin didapat dari proses pendidikan yang berkualitas tinggi pula, penyelenggaraan pendidikan pada tatanan praktis mesti dilakukan dengan cara-cara

yang profesional. Peran guru sangat penting dan bertanggung jawab dalam operasional pendidikan di tingkat sekolah diharapkan memiliki kinerja yang tinggi.

Peningkatan sumber daya manusia perlu ditangani lebih sungguh-sungguh, agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang serba cepat, mampu sebagai pelaku dalam perubahan dan bahkan mampu mengendalikan perubahan tersebut. Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran 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 (UU No. 20 Tahun 2003). Pendidikan merupakan upaya manusia untuk memperluas wawasan pengetahuan dalam rangka membentuk nilai, sikap dan perilaku.

Guru sangat penting peran dan fungsinya dalam peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan kinerja guru merupakan hal yang mutlak dilakukan, agar guru dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional. Guru sebagai pendidik profesional bukan saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesional. Menurut hasil diskusi pengembangan hasil pendidikan profesional tenaga kependidikan, yang diselenggarakan oleh PPS IKIP Bandung (1990) dalam (Sukmadinata, 2003 : 191) ada 10 rinci suatu profesi, yaitu : (1) memiliki fungsi dan signifikansi sosial, (2) memiliki keahlian/keterampilan tertentu, (3) keahlian/keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah, (4) didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas, (5) diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama, (6) aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional, (7) memiliki kode etik, (8) kebebasan untuk memberikan *judgment* dalam memecahkan

masalah dalam lingkup kerjanya, (9) memiliki tanggung jawab profesional dan otonomi, (10) ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas layanan profesinya.

Guru merupakan kunci keberhasilan pendidikan, sebab inti dari kegiatan pendidikan adalah belajar mengajar yang memerlukan peran dari guru di dalamnya. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan *input-input* pendidikan sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Sayangnya dalam kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah dan pengawas sekalipun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan peserta didik. Memang program kunjungan kelas oleh kepala sekolah atau pengawas tidak mungkin ditolak oleh guru. Akan tetapi tidak jarang terjadi guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya ia akan kembali bekerja seperti sedia kala, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi.

Kinerja guru merupakan masalah yang sangat penting bagi setiap sekolah. Kinerja guru yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama guru untuk tujuan sekolah. Robins (1996:410) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja seseorang dalam bidangnya, dilakukan dengan membandingkan antara hasil evaluasi terhadap pekerjaan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama-sama. Sayle dan Starus (dalam Mulyasa, 2005) mengatakan bahwa standar kerja perlu dirumuskan sebagai tolak ukur dalam mengadakan perbandingan anatara apa yang telah dilakukan dengan yang diharapkan, dikaitkan dengan pekerjaan atau jabatan

yang telah dipercayakan kepada seseorang.

Mangkunegara (2006:9), menyatakan kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seherdian (2000), menyatakan kinerja guru yang baik adalah : (1) guru dapat melayani pembelajaran secara individual maupun kelompok, (2) mampu memilih dan menggunakan media pembelajaran yang memudahkan siswa belajar, (3) mampu merencanakan dan menyusun persiapan pembelajaran, (4) mengikutsertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik.

Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Motivasi yang paling penting dalam pendidikan adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi menentukan seseorang untuk bekerja, berjuang mencapai kesuksesan. Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri yang selalu berusaha atau berjuang untuk meningkatkan atau memelihara kemampuannya setinggi mungkin dalam semua aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan berusaha melakukan yang terbaik, memiliki kepercayaan terhadap kemampuan untuk bekerja mandiri dan bersikap optimis, memiliki ketidakpuasan terhadap prestasi yang telah diperoleh serta mempunyai tanggung jawab yang besar atas perbuatan yang dilakukan. Usaha untuk meningkatkan kinerja guru menarik minat penulis untuk menelitinya karena ada beberapa isu yang berkembang bahwa (1) kehadiran guru ke sekolah maupun ke kelas sering terlambat dan meninggalkan mendahului waktu ber-

akhirnya pelajaran, (2) datang ke sekolah hanya pada saat ada jam mengajar, (3) jarang membuat persiapan mengajar, (4) kurang suka membimbing murid, (5) jarang memeriksa tugas-tugas maupun hasil ulangan siswa, (6) lebih banyak memberi catatan, (7) bersikap acuh terhadap kemajuan dan perkembangan dunia IPTEK, (8) minimnya keinginan untuk meningkatkan kemampuan, (9) cenderung menolak bila diikuti dalam lomba, (10) merasa puas dengan melakukan tugas-tugas rutin dari hari ke hari saja

Studi tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran besar terhadap perubahan sebuah organisasi. Dalam organisasi yang baik dipimpin oleh pemimpin yang baik, juga pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas sehingga program kerjanya akan jelas pula. Tanpa kepemimpinan yang efektif maka jalannya sebuah organisasi tidak akan terarah, tidak akan mencapai tujuan, tidak ada kemajuan, tidak ada inovasi dan perubahan. Hal itu sejalan dengan pemikiran Kauzes dan Posner (dalam Bahar: 2013: xiv) tentang peran seorang pemimpin yaitu : (1) *challenge the process*, (2) *inspire a shared vision*, (3) *enable others to act*, (4) *model the way and* (5) *encourage the heart*. Yang menjadi persoalan adalah bagaimana sebuah kepemimpinan dapat efektif?. Dalam paradigma humanistik, manusia pada dasarnya memiliki potensi kemanusiaan, kemuliaan dan kepemimpinan dirinya.

Kepala sekolah dalam kehidupan sekolah melaksanakan fungsi ganda, yaitu sebagai administrator, manajer dan sebagai supervisor. Sebagai administrator tugas utama kepala sekolah pada dasarnya merupakan rincian kebijakan operasional dari kebijakan dasar yang ditetapkan pemerintah.

Sebagai manajer, kepala sekolah yang kompeten secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, kinerja dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, salah satunya

adalah merencanakan dan melaksanakan supervisi (Depdiknas, 2007).

Mulyasa (2005 : 25) menyatakan kepala sekolah memiliki peran yang sangat kuat dan mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Danim dan Suparno (2009 : v), menyatakan kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyak sekolah yang prestasi belajar siswanya rendah, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran rendah, masalah-masalah ini merupakan cerminan kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya. Usaha untuk meningkatkan kinerja guru menarik minat penulis untuk menelitinya karena ada isu yang berkembang bahwa kepala sekolah masih belum optimal melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut diindikasikan akibat kepemimpinan kepala sekolah cenderung berorientasi pada pola birokrasi yang ditentukan oleh sistem pemerintah, dimana gaya kepemimpinan cenderung otoriter dan berisifat menilai guru serta menonjolkan pola intruksi dan kurangnya pendelegasian. Pola kepemimpinan transformasi merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.

Penerapan kepemimpinan transformasional diperlukan karena berbagai informasi terkini ditransformasikan kepada seluruh komunitas sekolah (Danim dan Suparno, 2009 : vi).

Sebagai supervisor, kepemimpinan kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengadakan supervisi terhadap bawahannya terutama guru, kepala sekolah memberi bantuan profesional kepada guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat serta umpan balik yang objektif.

Menurut Arikunto (2004 : 40), tujuan supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf sekolah yang lain) agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerja, terutama dalam melaksanakan tugas. Usaha untuk meningkatkan kinerja guru menarik minat penulis untuk menelitinya karena ada beberapa isu yang berkembang bahwa 1) supervisi yang tujuannya untuk memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru agar mampu meningkatkan kualitas kerja cenderung berupa administrasi saja dan pelaksanaannya belum berjalan dengan baik apalagi tindak lanjut dari hasil supervisi tersebut, 2) guru-guru belum menyadari pentingnya supervisi bahkan cenderung menghindari untuk disupervisi.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam tema : "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi Guru dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Persepsi pada Guru SMA di Kabupaten Karangasem)

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi guru dan supervise kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Kabupaten Karangasem. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan penelitian **Expost facto** (pengukuran setelah kejadian), karena data penelitian baik variabel bebas maupun variabel terikat telah terjadi sebelum penelitian ini diadakan. Hipotesis

yang akan diuji yaitu kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi berprestasi guru ( $X_2$ ), dan supervisi kepala sekolah ( $X_3$ ), terhadap kinerja guru ( $Y$ ) pada SMA di Kabupaten Karangasem. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA tiap Kecamatan di Kabupaten Karangasem yang terdiri atas tujuh sekolah negeri yaitu SMAN 2 Amlapura, SMAN 1 Manggis, SMAN 1 Bebandem, SMAN 1 Selat, SMAN 1 Rendang, SMAN 1 Sidemen dan SMAN 1 Kubu. Distribusi sampel dalam penelitian ini berdasarkan *Tabel Krejcie dan Morgan* sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 196. Data utama yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan data hasil pengukuran variable-variabel yang dilibatkan dalam penelitian. Untuk hal tersebut tentu diperlukan suatu instrument yang objektif yang diharapkan dapat membantu proses pengukuran. Maka teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah dengan penyebaran kuesioner berskala interval dan teknik observasi kepada responden yang telah ditetapkan dalam pemilihan dan penentuan sampel. Data gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi berprestasi guru ( $X_2$ ), dan supervisi kepala sekolah ( $X_3$ ) diambil dengan menggunakan kuesioner, sedangkan data kinerja guru ( $Y$ ) diambil dengan menggunakan observasi penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dan juga tim penilaian kinerja guru di sekolah yang bersangkutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mencakup deskripsi tentang karakteristik masing-masing variabel penelitian. Rata-rata skor gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 197,38 berada pada kategori sangat baik. Data motivasi berprestasi guru memiliki rata-rata sebesar 130,68 berada pada katagori sangat baik. Data supervisi kepala sekolah dengan rata-rata sebesar 150,97 berada pada kategori sangat baik. Data kinerja guru di Kabupaten Karang-

asem memiliki rata-rata sebesar 252,80 berada pada kategori sangat baik. Sebelum dilakukan uji hipotesis penelitian maka dilakukan terlebih dahulu uji prasyarat analisis data yang meliputi uji normalitas sebaran data, uji linearitas garis regresi, dan uji multikolinearitas data.

Uji normalitas data dilakukan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Sajian data lengkap mengenai uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil uji normalitas sebaran data masing-masing variabel

Data	n	statistik	p	Simpulan
X1	196	0,008	0,120	Normal
X2	196	0,009	0,069	Normal
X3	196	0,009	0,078	Normal
Y	196	0,011	0,088	Normal

Dari Tabel 1 di atas nilai p masing-masing variabel lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Dengan demikian data gaya kepemimpinan trasfrmasional, motivasi berprestasi, supervisi kepala sekolah dan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem adalah berdistribusi normal.

Uji linearitas garis regresi ini digunakan untuk mengambil keputusan dalam memilih model regresi yang akan digunakan. Linearitas garis regresi dapat diuji dengan menggunakan *Test of Linearity*. Hasil analisis linearitas selengkapnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Uji Linearitas Garis Regresi

Pasangan Variabel	<i>F. Linearity</i>		<i>F. Dev. From Linearity</i>		Keterangan
	Hitung	Sig	Hitung	Sig	
X <sub>1</sub> Y	192,869	0,000	1,562	0,056	Linear
X <sub>2</sub> Y	232,424	0,000	1,907	0,063	Linear
X <sub>3</sub> Y	470,053	0,000	1,602	0,053	Linear

Hasil analisis uji linearitas garis regresi pada Tabel 2 menunjukkan bahwa untuk *F.Deviation from linearity* dengan signifikansi di atas 0,05 ( $p > 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi guru, dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem adalah linear. Setelah uji prasyarat analisis data terpenuhi, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis.

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem dengan persamaan garis regresi

$$\hat{Y} = 123,322 + 0,647X_1$$

dengan  $F_{hitung} = 119,976$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem ( $Y$ ), dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis diperoleh besarnya  $r_{hitung} = 0,618$  dengan determinan ( $r^2 = 0,382$ ). Hal ini semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin baik pula kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru dengan kontribusi sebesar 38,2%. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Avolio dimana kepemimpinan kepala sekolah dan menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin yang membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya dan nilai dari hasil-hasil dari pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Para pemimpin transformasi mempengaruhi para pengikutnya dengan menimbulkan emosi yang kuat. diantaranya rasa cinta dan percaya diri dari bawahan, bawahan

menerima pimpinannya yang patut ditiru, dapat mengembangkan antusiasme kerja bawahan, mampu membedakan hal-hal yang benar atau tidak, mengemban misi organisasi melalui sikap loyalitas, setia, tekun, menanamkan rasa kebanggaan serta membangkitkan rasa hormat meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru. Seorang pemimpin akan selalu melakukan stimulasi-stimulasi intelektual, yang tercermin dalam kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan, mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan berfikir dengan cara-cara baru dan mengembangkan kemampuan untuk memecahkan masalah.

Pemimpin transformasional tidak mengingkari hakekat manusia sebagai makhluk monodualis yaitu disamping sebagai makhluk sosial juga sebagai makhluk individu, seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan kepentingan dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lainnya. Pemimpin transformasional mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan model-model perilaku yang sesuai.

Studi yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan oleh I Made Elia Cahaya tentang "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru (Studi pada para Guru SMP di Kecamatan Kuta Utara).

Adapun perbedaan ke-2 penelitian, penelitian sekarang dilaksanakan tahun 2013, sedangkan penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2010. Penelitian sekarang kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru sebesar 38,2% sedangkan penelitian

terdahulu kontribusinya sebesar 11,0%, Persamaan ke-2 penelitian adalah sama-sama meneliti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru. Posisi penelitian sekarang memiliki kontribusi lebih besar jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu hal ini dapat dilihat pada kontribusi yang diberikan penelitian sekarang sebesar 38,2% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 10,29%.

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem melalui persamaan garis regresi

$$\hat{Y} = 136,053 + 0,880X_2$$

Dengan  $F_{hitung} = 127,312$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi ( $X_2$ ) dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem ( $Y$ ), dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis diperoleh besarnya  $r_{hitung} = 0,629$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan determinan sebesar 0,396. Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi berprestasi, maka semakin baik pula kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem.

Variabel motivasi berprestasi dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem dengan kontribusi sebesar 39,6%. Motivasi berprestasi merupakan suatu usaha untuk mencapai sukses yang bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan suatu standar keunggulan.

Danim (2004) mengemukakan ada empat karakteristik orang yang berprestasi tinggi, yaitu: (1) berani mengambil risiko moderat (*moderate risk taking*), (2) menghendaki umpan balik segera (*need for immediate feedback*). (3) keberhasilan diperhitungkan secara teliti., (4) mengintegrasikan dengan tugas Wahjosumidjo (1994) mengemukakan ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah: (1) termotivasi bila menjadi unggul,

(2) berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan, realistis dalam pemilihan tugas, (3) bertanggung jawab atas hasil kerjanya, (6) bekerja tidak memperhitungkan imbalan, tetapi lebih mementingkan kepuasan atas prestasi kerjanya, dan (7) diperlukan motivasi yang dapat menimbulkan kepuasan.

Haditono (dalam Suarni, 2004) menyatakan ciri-ciri dari motivasi berprestasi adalah: (1) menyukai situasi yang memerlukan tanggung jawab personal dalam menemukan pemecahan masalah, menyukai pekerjaan yang menantang dan memerlukan usaha yang sungguh-sungguh, (2) memperhitungkan berbagai resiko, selalu memperhitungkan baik buruk semua akibat yang akan terjadi, (3) mementingkan balikan konkret, diinginkan umpan balik yang dapat menunjukkan apakah usaha yang telah dilakukan sudah berhasil sesuai harapan atau sebaliknya.

Goleman (1999) mengungkapkan ada beberapa ciri individu dengan dorongan untuk berprestasi. Ciri-ciri tersebut adalah: (1) berorientasi pada hasil, dengan semangat juang yang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar, (2) menetapkan sasaran yang menantang dan berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan, (3) mencari informasi sebanyak-banyaknya guna mengurangi ketidakpastian dan mencari cara yang lebih baik, (4) terus belajar untuk meningkatkan kinerja individu.

Studi yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan oleh I Wayan Subamia tentang "Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Unggulan di Kota Denpasar".

Adapun perbedaan ke-2 penelitian, penelitian sekarang dilaksanakan tahun 2013, sedangkan penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2009. Penelitian sekarang kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja guru sebesar 39,6% sedangkan penelitian terdahulu kontribusinya sebesar 25,6%, Persamaan ke-2

penelitian adalah sama-sama meneliti bahwa motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja guru. Posisi penelitian sekarang memiliki kontribusi lebih besar jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu hal ini dapat dilihat pada kontribusi yang diberikan penelitian sekarang sebesar 39,6% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 12,48%.

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem melalui persamaan garis regresi

$$\hat{Y} = 132,841 + 0,783X_3$$

dengan  $F_{hitung} = 264,107$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan kontribusi positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah ( $X_3$ ) dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem ( $Y$ ), dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis diperoleh besarnya  $r_{hitung} = 0,759$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$ , dengan determinan sebesar 0,577. Hal ini berarti bahwa semakin baik supervisi kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem. Variabel supervisi kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem dengan kontribusi sebesar 57,7%.

K.A. Archeson dan M.D.Gall (1987:13) supervisi klinis adalah proses membantu guru memperkecil ketimpangan (kesenjangan) antara perilaku mengajar yang nyata dengan perilaku mengajar yang ideal. Hal ini mengandung makna bahwa supervisi klinis adalah suatu pembimbingan yang difokuskan pada peningkatan profesional guru secara sengaja melalui siklus yang sistematis mulai dari tahap pertemuan awal, observasi kelas dan pertemuan akhir yang dianalisis secara cermat, teliti dan obyektif untuk mendapatkan perubahan perilaku mengajar yang diharapkan..

Studi yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan oleh I Made Elia Cahaya tentang "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru (Studi pada para Guru SMP di Kecamatan Kuta Utara).

Adapun perbedaan ke-2 penelitian, penelitian sekarang dilaksanakan tahun 2013, sedangkan penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2010. Penelitian sekarang kontribusi supervise kepala sekolah 57,7% sedangkan penelitian terdahulu kontribusinya sebesar 19,3%, Persamaan ke-2 penelitian adalah sama-sama meneliti bahwa supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Posisi penelitian sekarang memiliki kontribusi lebih besar jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu hal ini dapat dilihat pada kontribusi yang diberikan penelitian sekarang sebesar 57,7% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 39,49%.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi berprestasi ( $X_2$ ), dan supervisi kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem ( $Y$ ) melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 99,452 + 0,174X_1 + 0,277X_2 + 0,536X_3$  dengan  $F_{hitung} = 105,606$  ( $p < 0,05$ ). Ini berarti secara bersama-sama variabel gaya ke-pemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem. Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah berkontribusi dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem

Berdasarkan analisis dengan korelasi *product moment* diperoleh besarnya  $r_{hitung} = 0,789$  lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,25$  ( $\alpha = 0,05$ ) adalah signifikan dengan determinan ( $r^2 = 0,623$ ). Ini berarti secara bersama-sama gaya kepemimpinan

transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah berkontribusi positif terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem sebesar 62,3%. Makin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, makin bagus kualitas motivasi berprestasi, dan makin tinggi supervisi kepala sekolah maka akan semakin baik pula kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu dorongan yang dimulai dari adanya *need* atau kebutuhan guru yang menyebabkan timbulnya keinginan dan kreasi. Motivasi tersebut berfungsi mengaktifkan, mengarahkan, dan mengulang perilaku positif guru dalam mengatasi dan memenuhi kebutuhan yang menyebabkan munculnya dorongan pada diri guru untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebaik dan seoptimal mungkin.

Pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Berdasarkan paparan di atas, tampak dengan jelas bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, motivasi berprestasi yang intens, dan diimbangi dengan supervisi kepala sekolah yang tinggi maka kinerja guru dapat lebih dioptimalkan dan sasaran yang diinginkan akan tercapai. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial. Hasil yang diperoleh adalah: (1) terdapat korelasi yang positif

dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem dengan kontribusi parsial sebesar 3,80%, (2) terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem dengan kontribusi parsial sebesar 5,40%, (3) terdapat korelasi yang positif dan antara variabel supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem dengan kontribusi parsial sebesar 24,20%.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas dengan kinerja guru secara berurutan adalah determinasi gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah pengendalian, terdapat kontribusi yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah secara simultan maupun secara terpisah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka simpulan yang dapat diambil antara lain sebagai berikut: 1) Terdapat kontribusi dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ), dengan persamaan garis regresi

$$\hat{Y} = 123,322 + 0,647X_1$$

dengan kontribusi sebesar 38,2%, koefisien determinasi sebesar 0,382 dan sumbangan efektif (SE) sebesar 10,29%.

2) Terdapat kontribusi dan signifikan motivasi berprestasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru dengan persamaan garis regresi

$$\hat{Y} = 136,053 + 0,880X_2$$

dengan kontribusi sebesar 39,6%, koefisien determinasi sebesar 0,396 dan sumbangan efektif (SE) sebesar 12,49%. 3) Terdapat kontribusi dan signifikan supervise kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ), dengan persamaan garis regresi

$$\hat{Y} = 132,841 + 0,783X_3$$

dengan kontribusi sebesar 57,7%, koefisien determinasi sebesar 0,577 dan sumbangan efektif (SE) sebesar 39,49% dan 4) Terdapat kontribusi dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi berprestasi guru ( $X_2$ ), dan supervisi kepala sekolah ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja guru ( $Y$ ), dengan persamaan garis regresi yaitu  $\hat{Y} = 99,452 + 0,174X_1 + 0,277X_2 + 0,536X_3$  dengan kontribusi sebesar 62,3%. koefisien determinasi sebesar 0,623.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem, baik secara terpisah maupun secara simultan. Dengan demikian ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem. Bila dilihat dari kontribusi masing-masing variabel bebas, tampak bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan prediktor paling dominan dalam menentukan seberapa jauh kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan supervisi kepala sekolah, berpengaruh secara signifikan dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem, artinya ketiga variabel tersebut merupakan prediktor peningkatan kinerja guru SMA di Kabupaten Karangasem. Berdasarkan temuan tersebut disarankan beberapa sebagai berikut.

a) Bagi guru disarankan dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai guru, wajib untuk memiliki: (1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; (2) memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berusaha merealisasikannya; (3) memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko

yang dihadapinya dengan hasil yang memuaskan; dan (4) memiliki keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

- b) Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas profesional pengawas, mampu menampilkan keberadaan dirinya sebagai supervisor profesional dan tokoh yang diteladani, sigap dan terampil dalam menanggapi dan membantu pemecahan masalah-masalah yang dihadapi *stakeholder* dan memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi terhadap *stakeholder* sekolah binaannya
- c) Pengawas dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus senantiasa berlandaskan iman dan taqwa serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas, bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas profesinya sebagai pengawas, menjaga citra dan nama baik profesi pengawas, menjunjung tinggi disiplin.
- d) Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga hendaknya merancang pendidikan dan pelatihan bagi pengawas sekolah. Di samping itu perlu juga dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh para pengawas sekolah di lingkungan Kabupaten Karangasem.

## DAFTAR RUJUKAN

- Acheso. K dan Gall.M. 1987. *Techniques In the Clinical Supervision of teachers*, New York. Longman
- Arikunto, Suharsini, 2004. *Dasar-dasar Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Candiasa, I Made. 2010a. *Pengujian Instrumen Penelitian Disertai Aplikasi ITEMAN dan BIGSTEPS*.

- Singaraja : Unit Penerbitan  
Universitas Pendidikan Ganesha
- Candiasa, I Made. 2010b. *Statistik Univariat dan Bivariat Disertai Aplikasi SPSS*. Singaraja : Undiksha Press
- Candiasa, I Made. 2011. *Statistik Multivariat Disertai Aplikasi SPSS*. Singaraja : Undiksha Press
- Danim, Sudarwan dan Suparno, 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dantes, Nyoman. 1983. *Penilaian Layanan Bimbingan Konseling*. Singaraja : P2LPTK Depdikbud.
- Dantes, Nyoman. 2007. *Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG)*. Singaraja : Undiksha.
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Andi
- Depdiknas, 2003. Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas
- Ellia Cahaya, I Made. 2010. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Suan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Kerja SMP di Kecamatan Kuta Utara*. Singaraja: Undiksha
- Goleman, Daniel. 1999. *Kecerdasan Emosi untuk mencapai puncak prestasi* (terjemahan). Jakarta. PT. Gramedia
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cet. 2. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Robbins. Stephen P. 1996. *Organisational Behavior. Concept Controversies and Applications*. Terjemahan Hdyana Pudjaatmaja. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Suarni, K. 2004. *Meningkatkan Motivasi berprestasi Siswa Sekolah Menengah Umum di Bali dengan pengelolaan diri model Yates*. Yogyakarta: Disertasi tidak diterbitkan
- Subamia, I Wayan. 2009. *Kontribusi Faktor Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru SMA Unggulan di Kota Denpasar*, Singaraja: Undiksha
- Sukmadinata, N.S. 2001. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya