

DETERMINASI SUMBER KEKUASAAN KEPALA SEKOLAH, TINGKAT KEMATANGAN GURU DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI DI KECAMATAN KINTAMANI

Wyn. Riani, Md. Yudana, Nym. Natajaya

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

Email: {wayan.riani, made.yudana, nyoman.natajaya}@pasca.undiksha.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Determinasi sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dan determinasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Sampel dalam penelitian ini adalah semua guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani yang berjumlah 110 orang. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner. Data dianalisis dengan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: kontribusi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kontribusi 37,0%. dan sumbangan efektif sebesar 21,31%, terdapat determinasi yang signifikan tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 35,5% dan sumbangan efektif sebesar 21,28%, terdapat determinasi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 37,4% dan sumbangan efektif sebesar 25,20%, dan terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 67,8%.

Kata Kunci: Sumber Kekuasaan Kepala Sekolah, Tingkat Kematangan Guru, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru.

ABSTRACT

This study was aimed at finding out determination of source of principal's authority, level of teacher's maturity, principal's leadership style, and determination of source of principal's authority, level of teacher's maturity, principal's leadership style, simultaneously, toward teacher's performance at SMP Negeri in Kintamani district. The sample consisted of all teachers of SMP Negeri in Kintamani district with the total of 110. The data were analyzed by using simple regression, multiple regression, and partial correlation. There was determination and significant contribution of source of principal's authority toward teacher's performance as shown with 37.0% contribution, and 21.31% effective contribution, there was a determination significant contribution of level of teacher's maturity toward teacher's performance as shown with 35.5% contribution and 21.28% effective contribution, there was a determination significant contribution of principal's leadership style toward teacher's performance as shown by with 37.4% contribution and 25.20% effective contribution, and there was a positive determination and significant contribution simultaneously of source of principal's authority, level of teacher's maturity, and principal's leadership style toward teacher's performance as shown with 67.8% effective contribution.

Keywords: Source of Principal's Authority, Level of Teacher's Maturity, Principal's Leadership Style, Teacher's Performance.

PENDAHULUAN

Upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM di Indonesia sesungguhnya telah dilakukan dengan berbagai upaya baik dalam tataran praktis maupun yuridis. Dalam tataran praktis pemerintah terus mengupayakan untuk membangun sarana pendidikan, meningkatkan alokasi anggaran, serta meningkatkan kualitas dan kualifikasi guru dan dosen. Dalam tataran yuridis bisa dilihat dari ditetapkannya berbagai peraturan perundangan. Salah satunya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Namun sayang meskipun berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah, kualitas pendidikan di Indonesia tampaknya masih belum bergeser ke arah yang lebih baik. Sejumlah pemerhati pendidikan, maupun pakar pendidikan menilai banyak hal yang sesungguhnya memberikan kontribusi terhadap rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia.

Salah satu faktor penyebab belum tercapainya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia adalah kinerja guru yang belum maksimal. Dengan kata lain, guru masih belum mampu melaksanakan tugas-tugas profesional mereka. Bukti lain yang menunjukkan kinerja guru Indonesia masih rendah adalah hasil tes kompetensi guru SMP yang dilaksanakan pemerintah tahun 90-an lalu yang menunjukkan hasil yang kurang menggembirakan. Dari hasil tes tersebut tampak 40% guru memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sementara data yang dilansir BSNP (Badan Standar Nasional Pendidikan) menyebutkan dari 1,8 juta guru di Indonesia tercatat hanya 60 % yang layak mengajar. Artinya masih ada sekitar 40 % guru yang tidak memiliki kompetensi sebagai guru.

Secara umum ada dua faktor yang ikut andil dalam mempengaruhi kinerja guru yakni faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi kepemimpinan kepala sekolah, kekuasaan kepala sekolah, ketersediaan sarana prasarana, iklim kerja, dukungan sosial, kompensasi yang diterima, serta lingkungan. Sedangkan faktor internal berkaitan erat

dengan situasi dan kondisi psikis individu guru seperti motivasi, dan tingkat kematangan.

Pola kepemimpinan kepala sekolah akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana guru melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala sekolah yang tidak mampu menyesuaikan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi tentunya akan berdampak pada situasi proses belajar mengajar di sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu menentukan kapan harus bersikap otoriter, serta demokratis. Soebagio Atmodiwirio (2000) menyebutkan, kepemimpinan sekolah merupakan inti atau ujung tombak pendidikan di Indonesia. Peranan kepala sekolah dalam kaitannya dengan keberadaan sekolah sebagai sebuah institusi bukan hanya sekedar seorang pemimpin, namun lebih dari itu pada level ini kepala sekolah berfungsi sebagai akumulator, konseptor, serta manajerial. Pada level ini maka kepala sekolah bukan saja memerankan fungsi sebagai sosok yang bisa menggerakkan, mempengaruhi dan memaksa bawahannya untuk melaksanakan tugas organisasi, namun juga bertanggungjawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Oleh sebab itu, kepemimpinan di sekolah harus mendapatkan perhatian yang lebih serius mengingat dari kepemimpinan yang baik maka akan lahir sumber daya manusia yang berkualitas baik sebagai pemikir maupun pekerja.

Efektivitas kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan konsep kekuasaan (*power*). Seorang pemimpin bisa melakukan tugas kepemimpinannya jika dia memiliki kekuasaan. Kekuasaan dapat memberikan implikasi positif maupun negatif terhadap kepemimpinan seseorang. Jika kekuasaan itu dipegang oleh mereka yang jujur, adil, dan bijaksana maka akan memberikan kebaikan dan manfaat bagi bawahannya. Namun jika sebaliknya, kekuasaan itu ada di tangan pemimpin yang korup, maka kepemimpinannya hanya akan membawa implikasi negative atau mudarat kepada bawahan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, maka

seorang kepala sekolah harus mampu menentukan jenis kuasanya berdasarkan kondisi yang dihadapi. dalam hal ini guru. Banyak kepala sekolah yang gagal menjalankan tugas-tugasnya hanya disebabkan oleh salah dalam menggunakan kekuasaannya. Banyak guru yang sibuk dengan dirinya sendiri. Apapun yang disampaikan oleh kepala sekolah senantiasa tidak mendapatkan respon yang baik. Celakanya lagi, ada guru yang sengaja menghindar berhadapan dengan kepala sekolah lantaran tidak suka atau tidak sepaham dengan berbagai kebijakan yang diambil. Fenomena perilaku guru dan kepala sekolah seperti tersebut diatas, dalam pengamatan penulis masih sering terjadi dalam dimensi ruang dan waktu yang berbeda termasuk diantaranya di wilayah Kecamatan Kintamani.

Selain faktor eksternal seperti sumber kekuasaan, gaya kepemimpinan kepala sekolah, penghargaan sosial dan finansial, faktor internal yang juga berpengaruh pada kinerja guru adalah tingkat kematangan. Karenanya seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerialnya harus mempertimbangkan tingkat kematangan guru yang dipimpinnya.

Jika kepala sekolah gagal menjadikan tingkat kematangan guru sebagai salah satu pertimbangan dalam memberikan tugas-tugas kepada para guru, maka akan memunculkan berbagai konsekuensi negatif. Banyak kepala sekolah yang gagal mengembangkan potensi sekolah hanya disebabkan guru belum cukup matang untuk menjalankan kebijakan sekolah. Atau ada sekolah yang tidak mampu mengembangkan potensinya karena kepala sekolah gagal dalam mempertebal rasa tanggungjawab, kepercayaan diri para guru. Kondisi seperti ini menurut hemat penulis juga kerap terjadi di Kecamatan Kintamani.

Dari fenomena serta uraian permasalahan yang disebutkan di atas, terdapat sejumlah faktor yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru seperti sumber kekuasaan kepala sekolah, gaya kepemimpinan serta tingkat kematangan guru.

Sumber kekuasaan kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi guru agar mau dan mampu menjalankan tugas-tugasnya. Menurut JRP. Frech Yr dan B Raven ada tujuh jenis sumber kuasa yakni: (1) kekuasaan legitimasi. Kepala sekolah yang menggunakan jenis kuasa ini ditandai dengan sikapnya menggunakan jabatan formal, sehingga segala sesuatu mesti diselesaikan secara formal, (2) kekuasaan imbalan. Kepala sekolah yang menggunakan kekuasaan ini ditandai dengan pemberian hadiah kepada guru yang dinilai berhasil dalam menjalankan tugas-tugasnya. Baginya, prestasi bisa diraih dengan cara memberikan imbalan yang sepadan dengan apa yang telah diraih oleh guru. (3) kekuasaan paksaan, dengan kekuasaan ini seorang kepala sekolah cenderung akan berlaku otoriter. Guru yang melanggar akan dikenai sanksi, sehingga kepala sekolah akan menjadi sosok yang ditakuti. Kepala sekolah akan menjadi sosok yang paling menentukan di sekolah. (4) kekuasaan ahli, dengan kekuasaan ini kepala sekolah selain akan menjadikan dirinya sebagai model juga menjadikan kompetensi sebagai acuan utama ketika memberikan tugas-tugas kepada guru. Bagi kepala sekolah dengan sumber kekuasaan ini maka orang yang tidak memiliki kompetensi tidak akan diberikan kewenangan untuk melaksanakan kegiatan. (5) kekuasaan wibawa, kepala sekolah dengan sumber kekuasaan ini maka dia selain akan memerankan diri sebagai sosok panutan, juga senantiasa memperhatikan kebutuhan dan perasaan guru, dengan demikian akan muncul rasa adil dan loyalitas di kalangan guru. (6) kekuasaan komunikasi, kepala sekolah akan selalu menjadikan jalinan komunikasi sebagai salah satu hal penting yang menjadi acuan. Baginya, apapun masalah yang timbul hasilnya tergantung dari bagaimana mengkomunikasikan kepada para guru, (7) kekuasaan koneksi, kepala sekolah dengan pola sumber kekuasaan ini cenderung menempatkan jalinan komunikasi atau konsultasi dengan orang lain sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan berbagai permasalahan.

Kematangan merupakan kemampuan dan kemauan bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas-tugasnya sesuai dengan bidang yang diampunya. Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan baik yang diperoleh melalui pendidikan akademis, maupun keterampilan yang diperoleh melalui berbagai kegiatan pelatihan atau pengalaman kerja. Sedangkan kemauan berkaitan dengan motivasi baik internal maupun eksternal.

Dalam penelitian ini tingkat kematangan guru terwujud melalui variabel sebagai berikut: (1) *Independent*, guru yang telah matang memiliki sikap bebas dalam pengertian positif, yakni tidak bergantung kepada orang lain, atau bebas dalam menyampaikan sikap. (2) *Senses of Responsibility*, tingkat kematangan guru juga dilihat dari perilakunya yang memiliki perasaan tanggungjawab yang didasari atas hati nurani, bukan tanggung jawab semu yang didasari atas keinginan untuk dipuji atau dihormati. (3) *Objective and Critical Thinking*, guru yang matang akan selalu memandang sebuah masalah secara kritis dengan mengedepankan logika rasional sehingga mampu melihat satu masalah secara jernih dan objektif. (4), *Emotional Stability*, dalam kaitan ini maka tingkat kematangan guru bisa diukur melalui sikap guru yang mampu mengendalikan diri serta menerima kritik dan saran dengan lapang dada dan sekaligus menerima masukan yang dinilai bisa meningkatkan kinerjanya. (5), *Sociality*, yaitu kematangan guru juga dilihat dari sikap adaptif guru dalam kehidupan sosialnya. Guru yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi akan senantiasa mampu bergaul dengan lingkungan baik lingkungan kerja maupun lingkungan di luar kerja. (6), *Religious conciousness*, tingkat kematangan guru juga berkaitan erat dengan sikap dan perilakunya atas norma-norma agama yang dianutnya. Dengan kata lain tingkat kematangan ini merupakan tingkat kematangan paling tinggi dari seorang guru (Sikon Pribadi dalam Dewa Putu Mantra, 2009).

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi

bawahan sehingga bawahan akan mampu menjalankan tugas dengan baik. Jadi gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan norma perilaku yang digunakan kepala sekolah untuk memerintah para guru, staf Tata Usaha maupun siswa sehingga mereka bisa menjalankan tugas sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan dalam bentuk questioner yang berisi persepsi, pendapat dan perasaan para guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah serta kontribusinya terhadap kinerja mereka. Ada empat variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang umum digunakan yaitu: gaya kepemimpinan memberitahukan, gaya kepemimpinan menjual, gaya kepemimpinan partisipatif serta gaya kepemimpinan delegatif (Hersey dan Blanchard, 1979).

Kinerja merupakan hasil pencapaian yang dilakukan setelah melakukan aktivitas tertentu. Dalam kaitannya dengan kinerja guru, maka dapat diartikan sebagai hasil yang telah diraih guru setelah melakukan kegiatan belajar mengajar di kelas. Hasil yang telah dicapai tersebut bisa dalam bentuk positif dan negatif. Positif jika hasil yang dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya, sebaliknya negatif jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan target. Dalam hubungannya dengan penelitian ini, maka kinerja guru diartikan sebagai suasana kebhathinan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai tenaga profesional. Suasana kebhathinan berkaitan dengan rasa senang maupun tidak senang, nyaman maupun tidak nyaman (Anwar Prabu Mangkunegara, 2000 : 67).

METODE

Berdasarkan pendataan dilakukan secara langsung oleh Peneliti ke Sumber Data Per bulan Nopember 2013 dalam penelitian ini populasi yang dipilih adalah seluruh guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani yang berjumlah 181 orang dengan rincian:

Laki-laki : 114 orang
Perempuan : 67 orang

Karena keterbatasan anggaran, kemampuan, serta waktu yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti mengambil kesimpulan tidak akan mampu melakukan penelitian terhadap seluruh anggota populasi. Oleh sebab itu setelah melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing, serta berdasarkan pendapat para ahli penelitian sosial, peneliti akhirnya hanya melakukan penelitian terhadap sejumlah objek melalui sistem sampel.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah proporsional random sampling. Adapun pertimbangan peneliti menggunakan teknik sampling tersebut adalah agar semua karakteristik populasi dapat diwakili secara proporsional yang tersebar di 7 SMP Negeri yang ada di Kecamatan Kintamani. Berdasarkan formula Cochran (1974: 75) tersebut, dengan jumlah populasi sebesar 181 orang guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani, maka diperoleh ukuran sampel minimal sebesar 110 orang. Untuk menghindari terjadinya kekurangan jumlah anggota sampel minimal, hasil perhitungan formula Cochran tersebut dikoreksi dengan menggunakan formula Warwich dan Linier (1975: 133) Dengan jumlah anggota sampel berdasarkan formula Cochran sebesar 110 orang guru, selanjutnya setelah dilakukan korelasi dan penyesuaian dengan formula Warwich dan Linier diperoleh ukuran sampel minimal sebesar 122 orang

Rancangan penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian *ex-post facto*.

Alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Dalam Penelitian ini ditetapkan satu variabel terikat (kriterium) sebagai fokus penelitian dan tiga variabel bebas sebagai prediktornya. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru (Y), sedangkan yang menjadi variabel bebas sebagai prediktornya masing-masing adalah : sumber kekuasaan kepala sekolah (X_1), tingkat kematangan guru (X_2) dan gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_3).

Informasi yang dicari dalam penelitian ini adalah : gambaran umum

kinerja guru, kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penelitian ini diuji empat hipotesis yaitu : (1) terdapat determinasi yang signifikan sumber kekuasaan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) terdapat determinasi yang signifikan tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru, (3) terdapat determinasi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (4) Terdapat determinasi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Kintamani.

Pengujian normalitas sebaran data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (*Liliefors Significance Correction*) yang dikenakan terhadap skor sumber kekuasaan kepala sekolah, skor tingkat kematangan guru, skor gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan skor kinerja guru. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 16.0 for window*. Pengujian linieritas dilakukan dengan menggunakan uji F. Uji multikolinieritas dikenakan terhadap sesama variabel bebas yaitu skor sumber kekuasaan kepala sekolah (X_1), skor tingkat kematangan guru (X_2), dan skor gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_3). Untuk pengujian ini digunakan korelasi *product moment* antara sesama variabel bebas. Teknik yang digunakan untuk mencari heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan program *SPSS 16.0 for windows*. Untuk mendeteksi autokorelasi umumnya dilakukan dengan uji statistik Durbin-Watson (Candiasa, 2007: 53).

Untuk menguji hipotesis pertama, kedua, dan ketiga digunakan teknik analisis korelasi sederhana (*korelasi product moment pearson*) sedangkan untuk menguji hipotesis keempat digunakan teknik analisis korelasi ganda, regresi ganda dan korelasi parsial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing variabel, berikut disajikan

skor tertinggi, skor terendah, harga rerata, simpangan baku, varians, median, modus, histogram, dan kategorisasi masing-masing variabel yang diteliti. Untuk

memudahkan mendeskripsikan masing-masing variabel, di bawah ini disajikan rangkuman statistik deskriptif seperti tampak pada Tabel 01 berikut.

Tabel 01. Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Sumber Kekuasaan Kepala Sekolah, Tingkat Kematangan Guru dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Statistik \ Variabel	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Rata-rata	131.42	134.65	142.89	138.56
Median	129	132	142	138
Modus	108	122	160	119
simpanganbaku	18.72	22.00	22.57	17.43
Varian	350.54	484.07	509.29	303.90
Rentangan	84	81	86	74
Minimum	98	94	105	108
Maksimum	182	175	191	182
Jumlah	16033	16427	17432	16904

Berdasarkan tabel 1. Dapat dideskripsikan; (1) rata-rata skor sumber kekuasaan kepala sekolah diperoleh sebesar 131,42 dengan simpangan baku sebesar 18,72. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan sumber kekuasaan kepala sekolah SMP Negeri di Kecamatan Kintamani dalam kategori baik yakni berada pada rentangan 127 sampai dengan 152 dari skor maksimum ideal yang besarnya 190; (2) rata-rata skor tingkat kematangan guru diperoleh sebesar 134,65 dan simpangan baku sebesar 22,00. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan tingkat kematangan guru pada SMP Negeri di Kecamatan Kintamani dalam katagori baik, yakni berada pada rentangan skor 133 sampai dengan 160 dari skor maksimum ideal yang besarnya 200; (3)

rata-rata skor gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh sebesar 142,89 dengan simpangan baku sebesar 22,57. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori baik yakni berada pada rentangan 133 sampai dengan 136 dari skor maksimum ideal yang besarnya 160; (4) rata-rata skor kinerja guru adalah 138,56 dan standar deviasi sebesar 17,43. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani dalam kategori baik, yakni berada pada pada rentangan 130 sampai dengan 156 dari skor maksimum ideal yang besarnya 195.

Setelah data dianalisis diperoleh ringkasan hasil analisis seperti tampak pada Tabel 02. di bawah ini.

Tabel 02. Ringkasan Hasil Analisis Data Hubungan antar Variabel

Variabel	Persamaan Regresi	r _{xy}	r _{tab}	r _{par}	t _{hit}	t _{tab}	R _y	R _y ²	SE (%)	Ket
X ₁ - Y	$\hat{Y} = 64.137 + 0.566X_1$	0.608	0.195	0.487	6.055	1.65	-	-	21.31	sig
X ₂ - Y	$\hat{Y} = 75.031 + 0.472X_2$	0.595	0.195	0.498	6.240	1.65	-	-	21.28	sig
X ₃ - Y	$\hat{Y} = 71.039 + 0.473X_3$	0.612	0.195	0.563	7.409	1.65	-	-	25.20	Si g
X _{1,2,3} - Y	$\hat{Y} = 12.133 + 0.326X_1 + 0.283X_2 + 0.318X_3$	-	-	-	-	-	0.823	67,8	-	Si g

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 64.137 + 0.566X_1$ dengan $F_{reg} = 70,45$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,608 dengan $p < 0,05$. Hal ini berarti makin baik sumber kekuasaan kepala sekolah, makin tinggi kinerja guru. Variabel sumber kekuasaan kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 23,72%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa sumber kekuasaan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani atau dengan kata lain bahwa sumber kekuasaan kepala sekolah berkontribusi 37,0% terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Sumbangan efektif (SE) variabel sumber kekuasaan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 21,31%.

Dengan demikian, sangatlah tepat bila variabel sumber kekuasaan kepala sekolah dilibatkan dalam penelitian ini dan telah terbukti bahwa sumber kekuasaan kepala sekolah mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani telah terbukti dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 75.031 + 0.472X_2$ dengan $F_{reg} = 65,917$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara tingkat kematangan guru sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,595 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 35,5%. Ini berarti, makin baik tingkat kematangan guru, maka makin tinggi kinerja guru. Variabel tingkat kematangan guru dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 24,80%, ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa tingkat kematangan guru

berkontribusi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Sumbangan efektif (SE) variabel tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru sebesar 21,28%. Dengan demikian, tingkat kematangan guru tidak bisa dilepaskan sebagai faktor yang berkontribusi terhadap kinerja guru.

Profesionalisme guru dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah sangat dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Sebab guru yang profesional akan mampu menjalankan tugas profesinya secara maksimal melalui tindakan dan perbuatan yang didasari dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap tugas dan profesinya. Untuk mampu menjadi guru profesional selain didukung oleh kemampuan intelektual yang memadai, juga ada faktor lain yang mempengaruhi. Faktor tersebut adalah faktor kematangan, kemampuan serta kemauan.

Tingkat kematangan guru dilihat dari sejauh mana guru mampu melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, dan dikombinasikan dengan munculnya kemauan melaksanakan tugas sesuai dengan bidang tugas yang diampunya.

Dengan demikian, sangatlah tepat bila variabel tingkat kematangan guru sekolah dilibatkan dalam penelitian ini dan telah terbukti bahwa tingkat kematangan guru mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara tingkat kematangan guru dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani telah terbukti dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 71.039 + 0.473X_3$ dengan $F_{reg} = 71,76$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,612 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 37,4%. Hal ini berarti makin tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka

makin tinggi pula kinerja guru. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 31,70%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Sumbangan efektif (SE) variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 25,20%.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada berbagai variabel. Selain menyangkut penyediaan sarana prasarana di sekolah tersebut, variabel yang tak kalah pentingnya adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diberikan kepercayaan baik oleh pemerintah maupun komponen sekolah dan masyarakat untuk menduduki jabatan struktural. Dengan demikian, kepala sekolah selain harus mampu memerankan dirinya sebagai seorang manajer, juga merupakan penghubung yang menjembatani kepentingan yang lebih luas, yakni antara tujuan pendidikan nasional dengan kepentingan yang lebih kecil yakni mencapai tujuan mikro lembaga yang dipimpinnya itu.

Penelitian Rutter (1980) seperti yang diungkapkan Syafarudin dalam bukunya berjudul Efektivitas Kebijakan Pendidikan , Konsep, Strategi,dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif menyebutkan, efektivitas sekolah ditentukan melalui kebijakan kebijakan kepala sekolah yang diantaranya: (1) sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*), penghargaan dengan tujuan bukan saja sebagai alat untuk memotivasi bawahan, namun juga untuk memunculkan kebanggaan atas hasil kerja yang telah dilakukan bawahan. Selain itu, pemberian penghargaan juga akan mampu meningkatkan kerjasama tim guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hukuman sedapat mungkin dihindari khususnya hukuman fisik, untuk menciptakan kondisi kondusif, (2) lingkungan sekolah, kondisi kerja sekolah yang baik, dengan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan siswa, serta pengaturan letak tata ruang bangunan

sekolah yang baik akan mampu meningkatkan kerjasama untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, (3) sekolah yang berhasil, cenderung membuat penggunaan tugas rumah yang baik, menyusun tujuan akademik yang jelas, siswa memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi, (4) guru memberikan contoh perilaku yang baik kepala siswa misalnya tentang disiplin waktu, mampu menangani permasalahan yang dialami siswa, (5) mengetahui pentingnya mempersiapkan bahan kemajuan belajar siswa, memelihara perhatian kepada seluruh kelas dengan sikap rendah hati serta bersedia menangani kasus-kasus yang dialami siswa, (6) hasil akan lebih maksimal, jika ada keputusan yang diambil merupakan pola kombinasi antara gaya kepemimpinan dengan pandangan semua guru.

Dengan demikian patut diduga gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala sekolah berkontribusi atau memiliki determinasi dengan kinerja guru SMP di Kecamatan Kintamani. Agar memperoleh hasil yang dapat diandalkan, maka penelitian ini telah melihat hasil penelitian sebelumnya yang relevan.

Dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{y} = 12.133 + 0.326X_1 + 0.283X_2 + 0.318X_3$ dengan $F_{reg} = 82,681$ ($p < 0,05$). Ini berarti secara bersama-sama variabel sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Dengan kata lain bahwa sumber kekuasaan kepala sekolah,

tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,823 dengan $p < 0,05$. Ini berarti, secara bersama-sama antara sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani dengan sumbangan efektif sebesar 67,8%. Makin baik sumber kekuasaan kepala sekolah, makin kondusif tingkat kematangan guru, dan makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi kinerja guru. Bila dilihat koefisien determinasi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan kinerja guru.

Keberhasilan guru dalam menjalankan tugas tugasnya banyak dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan faktor yang berasal dari dalam dirinya seperti motivasi serta tingkat kematangan. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya akan berupaya secara maksimal untuk mencapai target yang telah ditentukan. Sedangkan tingkat kematangan berkaitan erat dengan kemampuan dan kemauan guru dalam mengambil tanggungjawab sesuai dengan bidang tugasnya. Guru yang memiliki tingkat kematangan mau dan mampu mengambil tanggungjawab akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan faktor yang berasal dari luar guru. Dua hal yang berkaitan dengan faktor ini adalah sumber kekuasaan kepala sekolah serta gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Sumber kekuasaan kepala sekolah pada intinya adalah kemampuan seorang kepala sekolah untuk memerintah, berkomunikasi dengan para guru dan seluruh staf, serta memiliki wibawa dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Guru akan mampu dan mau menjalankan tugas-tugasnya secara optimal jika informasi yang

disampaikan oleh kepala sekolah berjalan efektif yakni berlangsung melalui dua arah, melalui proses saling menghargai dan menghormati. Oleh sebab itu pengembangan sikap empati oleh kepala sekolah terhadap guru akan mampu meningkatkan kinerja guru.

Efektivitas kerja guru juga sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan mampu merangsang guru untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik begitu juga sebaliknya. Oleh sebab kepala sekolah yang sukses adalah kepala sekolah yang mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi tempat sekolah itu berada. Gaya kepemimpinan kepala sekolah harus mampu mengakomodasikan seluruh kepentingan yang muncul tanpa mengurangi fungsi manajerial kepala sekolah. Dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat, maka guru-guru akan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni antara sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah: (1) terdapat kontribusi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan mengendalikan variabel tingkat kematangan guru dan gaya kepemimpinan kepala sekolah ($r_{1y-23} = 0,487$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 23,72%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan antara tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel sumber kekuasaan kepala sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah ($r_{2y-13} = 0,498$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 24,80%, dan (3) terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel sumber kekuasaan kepala sekolah dan tingkat kematangan guru (r_{3y-

$t_{12} = 0,563$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 31,70%.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas dengan kinerja guru secara berurutan adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan sumber kekuasaan kepala sekolah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan maupun secara terpisah dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani. Atas dasar tersebut, variabel sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani.

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang dipaparkan di atas, dapat ditemukan hal-hal sebagai berikut : (1) terdapat kontribusi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 64,137 + 0,566X_1$ dengan kontribusi 37,0%. dan sumbangan efektif sebesar 21,31%; (2) terdapat kontribusi yang signifikan tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani melalui persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 75,031 + 0,472X_2$ dengan kontribusi sebesar 35,5% dan sumbangan efektif sebesar 21,28%; (3) terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 71,039 + 0,473X_3$ dengan kontribusi sebesar 37,4% dan sumbangan efektif sebesar 25,20%; dan (4) terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di

Kecamatan Kintamani melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 12,133 + 0,326X_1 + 0,283X_2 + 0,318X_3$ dengan sumbangan efektif sebesar 67,8%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kintamani.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana diungkapkan di atas dapat disarankan hal-hal sebagai berikut: (1) kepala sekolah harus mampu menyesuaikan sumber kekuasaan yang dipilihnya sesuai dengan kondisi yang dialami, dengan berlandaskan pada pengembangan sikap empati kepada guru melalui jalinan komunikasi dua arah; (2) kepala sekolah perlu menyusun klasifikasi tingkat kematangan guru dalam empat kontinum, sehingga bisa menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan guru; (3) Gaya kepemimpinan situasional perlu lebih banyak disosialisasikan kepada kepala sekolah, dengan harapan mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih efektif. Perlu dilakukan penelitian lanjutan terkait dengan sumber kekuasaan kepala sekolah, tingkat kematangan guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru baik dalam bentuk penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.

DAFTAR RUJUKAN

- Atmodiwiro Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : PT Ardadyza.
- Dessler Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indek.
- Depdiknas, 2005. *Undang-Undang No 14 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: , Jakarta: Menteri Sekretaris Negara Bidang Perundang-Undangan.

.....2007. *Permendiknas tentang Standar Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, Jakarta; BSNP (Badan Standar Nasional Pendidikan).

.....2007. *Permendiknas No 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional, Kepala Bagian Penyusunan Rancangan Peraturan Perundang undangan dan Bantuan Hukum I

Hadi Sutrisno. 2001. *Metodelogi Research*. Yogyakarta: Penerbit ANDI

Mantra Dewa Putu. 2008. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Pelaksanaan Supervisi Pengajaran dan Tingkat Kematangan Guru dengan Kinerja Guru pada SMK Negeri di Kabupaten Gianyar*. Tesis Pasca Sarjana Undiksha