

**KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
PELAKSANAAN SUPERVISI PENGAJARAN, TINGKAT
KEMATANGAN GURU, TERHADAP KINERJA GURU
PADA SMA NEGERI DI KABUPATEN GIANYAR**

ARTIKEL

Oleh:

GUSTI PUTU GUNAWAN
NIP : 0929031024



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
2012**

ABSTRAK

Gunawan, Gusti Putu, Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pelaksanaan Supervisi Pengajaran dan Tingkat Kematangan Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri Di Kabupaten Gianyar.

Tesis. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, 2012.

Tesis ini telah dikoreksi oleh Pembimbing I : Prof. I Made Yudana, M.Pd dan Pembimbing II Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Pelaksanaan Supervisi Pengajaran, Tingkat Kematangan, Kinerja Guru

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar, (2) kontribusi pelaksanaan supervisi pengajaran terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar, (3) kontribusi kematangan guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar, (4) kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran guru dan tingkat kematangan guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar.

Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan sampel mencakup guru-guru di kabupaten Gianyar, yang berjumlah 156 orang. Penelitian ini adalah survei. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran guru, tingkat kematangan guru dan kinerja guru. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan menggunakan model skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana, regresi ganda, dan analisis korelasi parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar dengan kontribusi sebesar 93,3%, sumbangan efektif (SE) sebesar 44,8%, dan determinasi parsial sebesar 15,05%. (2) Terdapat kontribusi yang signifikan dari pelaksanaan supervisi pengajaran guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar dengan kontribusi sebesar 20,1%, sumbangan efektif (SE) sebesar 93,7%, dan determinasi parsial sebesar 14,28%. (3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar terhadap kontribusi sebesar 41,2%, sumbangan efektif (SE) sebesar 5,3%, dan determinasi parsial sebesar 7,8%. (4) Terdapat kontribusi yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran guru dan tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar dengan kontribusi sebesar 94,9%. Berdasarkan temuan tersebut disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran, tingkat kematangan guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di kabupaten Gianyar. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbentuk memberikan kontribusi yang paling besar. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar.

ABSTRACT

Gunawan, Gusti Putu, Contribution of Principal Leadership Style, Teaching Supervision Implementation And Teacher's Maturity Level Toward The Teachers Performance In Public High School In Gianyar regency.

Thesis. Singaraja: Postgraduate Program of Ganesha University, Singaraja, 2012.

This thesis has been corrected by the Advisor I: Prof. I Made Yudana, M. Pd and Advisor II: Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M Pd.

Keywords: Leadership Style, Implementation Of Teaching Supervision, Maturity Level, Teacher's Performance

Aim of this study is to know and to analyze: (1) contribution of the principal's leadership style to the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency, (2) contribution of teaching supervision implementation to the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency, (3) contribution of teacher maturity level to the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency, (4) contribution in simultaneous between principle leadership style, teaching supervision implementation and teachers' level of maturity with the teacher performance in the senior high school of Gianyar.

These studies is ex-post facto research in the form of correlational, as sample were teachers in Gianyar regency, number of sample were 156 respondents. The study was a survey. Data was collected by using questionnaire for variable of the principal leadership style, implementation of teaching supervision, teacher's level of maturity and teacher performance. Arrangement of questionnaires was carried out by using Likert scale models. Data were analyzed by using simple regression, multiple regression and partial correlation analysis.

The result shows that (1) there is a significant contribution of the principle leadership style to the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency with contribution of 93.3%, effective contribution (SE) of 44.8%, and partial determination of 15,05%. (2) There is a significant contribution of implementation of teaching supervision to the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency, contribution of 20.1%, effective contribution (SE) of 93.7%, and partial determination of 14.28%. (3) There is a significant contribution of teacher's level of maturity to the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency, contribution of 41.2%, effective contribution (SE) of 5.3%, and partial determination of 7.8%. (4) There is a significant contribution of principal's leadership style, implementation of teaching supervision, teachers' level of maturity to the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency, with a contribution of 94.9%. Based on these findings can be concluded that there is a significant contribution of principle leadership style, implementation of teaching supervision, teacher's level of maturity toward the teacher's performance in the public senior high school in the Gianyar regency. Principle leadership style brought in highest contribution. This means that the principal's leadership style is the most dominant predictor in improving the teacher's performance in the public senior high school in Gianyar regency.

PENDAHULUAN

Dewasa ini masalah utama yang sedang mengemuka yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah upaya mencapai salah satu tujuan pendidikan yakni membentuk Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas sesuai dengan arah kebijakan di bidang pendidikan. Apabila masalah ini dikaji secara mendalam, maka keterlibatan semua pihak baik itu pemerintah, masyarakat maupun sekolah sendiri sebagai pelaksana pendidikan formal sangat berperan penting dalam menentukan mutu pendidikan. Keberhasilan dan kegagalan mutu pendidikan sangat tergantung kepada konsistensi, komitmen, dan kerjasama diantara ketiganya. Oleh karena itu ketiganya disebut sebagai Tri Pusat Pendidikan.

Dalam menghadapi persaingan global dan meningkatnya persaingan antar bangsa pada millenium ketiga ini mengharuskan setiap Negara memiliki kualitas sumber daya manusia yang siap bersaing, hal ini penting karena pertumbuhan ekonomi tidak hanya tergantung dari sumber daya alam saja tetapi tergantung juga dengan sumber

daya manusianya yakni berupa keterampilan. Kemampuan manajemen, dan kemampuan penguasaan teknologi. Oleh karena itu kemampuan sumber daya manusia perlu mendapatkan penggarapan lebih sungguh-sungguh agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan bahkan mampu mengendalikan perubahan. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pendidikan, karena pembangunan bidang pendidikan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mempunyai korelasi timbal balik yang saling mempengaruhi. Muhajir (1992) mengatakan bahwa bidang pendidikan memiliki peranan yang sangat strategis bagi keberhasilan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia atau sebaliknya.

Rendahnya kinerja guru merupakan suatu tantangan yang mendasar bagi dunia pendidikan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari hasil tes kompetensi guru SMP secara nasional menunjukkan bahwa 40% gura-guru memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Data Badan Standar Nasional

Pendidikan (BSNP) bahwa 40% guru yang tidak layak mengajar, dan hanya 60% yang layak mengajar dari 1,8 juta guru ditingkat sekolah dasar sampai sekolah lanjutan tingkat atas. Sementara dari hasil tes kompetensi guru di Bali berada di atas rata-rata Standar Nasional yakni 48% (Bali Post, dalam Tirta Ariantini, 2006).

Melihat kesenjangan antara keinginan dan kenyataan hasil pendidikan saat ini, memunculkan tuduhan miring yang menyudutkan keberadaan guru, yakni rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh faktor rendahnya kinerja guru. Walaupun pendapat ini tidak sepenuhnya benar, cukup beralasan karena faktor guru paling banyak bersentuhan dengan murid. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan selain guru, seperti: pemimpin sekolah, sarana dan prasarana pendidikan, serta waktu belajar. Walaupun guru hanya merupakan salah satu penyebab, kontribusinya paling besar. Hal ini dibuktikan oleh hasil studi Heyneman dan Loxley (dalam Wija, 1998) yang mengemukakan bahwa prestasi belajar siswa di Indonesia ditentukan

oleh beberapa faktor, diantaranya: kontribusi guru 34%, sarana dan prasarana 26%, pengelolaan (manajemen) 22%, dan waktu belajar 18%. Dalam penelitian ini sangat jelas bahwa kinerja guru sangat mempengaruhi mutu pendidikan. Kinerja guru yang rendah akan memberikan dampak terhadap mutu pendidikan yang rendah pula. Menurut Sumantra Yasa (2004) ciri-ciri kinerja guru yang rendah adalah: disiplin kehadiran yang kurang baik ke sekolah maupun ke kelas, sering terlambat mengajar ke kelas, sering meninggalkan mendahului waktu berakhirnya pelajaran, tidak menguasai bahan ajar, kurang peka dan tidak peduli dengan perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan, bersikap acuh dan tidak suka membimbing siswa, jarang membuat perangkat mengajar, jarang memeriksa hasil ulangan siswa, lebih banyak memberikan catatan, tidak mampu memikirkan perbaikan-perbaikan, tidak punya keinginan untuk meningkatkan kemampuan, menjalankan tugas hanya sampai pada batas minimal, puas hanya dengan melakukan tugas-tugas rutin dari hari

ke hari dan sebagainya.

Sehubungan dengan kemampuan mengajar disebutkan bahwa guru telah melaksanakan tugasnya dengan baik, bilamana mampu: (1) merumuskan tujuan instruksional, (2) memahami karakter peserta didik, (3) menyiapkan materi secara baik sesuai dengan kurikulum, (4) memilih metode yang tepat, (5) memanfaatkan media dan sumber belajar, (6) melakukan penilaian hasil belajar dan menganalisis umpan balik hasil evaluasi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses belajar mengajar (Usman, 2002).

Triyanto (1992 dalam Mulyasa, 2003) mengemukakan secara fungsional persepsi guru dibebani dengan tiga tugas utama, yaitu: mendidik, mengajar, dan melatih peserta didik. Maka untuk menyeimbangkan tugas-tugas tersebut salah satu caranya adalah menegakkan disiplin kerja, baik jam kerja maupun perbuatan tingkah laku. Senada dengan pendapat tersebut, Amidjaya (1982) menyatakan bahwa kualitas guru yang dibutuhkan dalam era pembangunan adalah mereka yang mampu dan siap berperan secara

profesional dalam dua lingkaran besar yaitu sekolah dan masyarakat. Pendapat ini memberi arti bahwa guru yang profesional adalah guru yang mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam tugasnya dan dapat berinteraksi dengan masyarakat sekolah dan peserta didik, sesama guru serta anggota masyarakat pada umumnya.

Di sisi lain kinerja guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Vroom dan Yetton, kemudian Fiedler (dalam Robins, 1996) mengatakan faktor kepemimpinan mempengaruhi kinerja bawahannya. Makin efektif kepemimpinan seseorang, maka makin tinggi pula kinerja bawahannya atau sebaliknya. Ini berarti kepala sekolah sebagai pimpinan dalam suatu organisasi pola kepemimpinannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dalam suatu organisasi akan membawa arah kebijakan dari suatu organisasi lembaga tergantung dari kemampuan dan keterampilan dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut (Harris, 1979). Penelitian Lynch (dalam Jamaluddin, 2003)

menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih rendah. Sebagian besar kepala sekolah masih menangani masalah administrasi saja, memonitor kehadiran guru, atau membuat laporan keatasan, dan belum menunjukkan peranan sebagai pemimpin yang profesional. Seorang pimpinan dalam memberikan fasilitas untuk menunjang kemampuan guru dan meningkatkan partisipasi pegawai didalam suatu organisasi merupakan sasaran manajemen personalia. Dengan menerapkan Manajemen Personalia diharapkan akan terwujud pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, tanggap, tangguh dan terampil. Paparan diatas didukung oleh pendapat Wahjusurnidjo (2001) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas kepala sekolah. Danim (2003) mengatakan kepala sekolah merupakan faktor kunci utama dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah. Kepala sekolah adalah yang paling bertanggungjawab untuk memotivasi guru-guru, memecahkan masalah yang ada dalam pencapaian tujuan. Kemudian Mulyasa (2003)

mengatakan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan di sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan terharap. Willes (1980) mengatakan, kepemimpinan merupakan suatu sumbangan yang cukup berarti terhadap penetapan dan pencapaian tujuan organisasi/lembaga melalui individu-individu yang ada di dalam organisasi. Demikian juga Weber (dalam Thota, 2001) berpendapat bahwa setiap personil orang-orang dipengaruhi untuk berusaha mencapai tujuan bersama, maka dalam proses tersebut sudah terdapat kepemimpinan.

Sehubungan dengan upaya meningkatkan kinerja Guru, kontribusi pelaksanaan supervisi pengajaran oleh Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat diperlukan agar dalam kaitannya untuk mencapai tujuan menjadi Guru profesional dalam bidangnya. Disamping berbagai usaha yang telah dilakukan oleh pemerintah, dirasa Guru perlu memperbanyak diri secara mandiri dengan belajar. Guru-guru juga

mengharapkan bantuan lewat perpanjangan daya kebijakan dari atasnya dalam wujud supervisi pengajaran. Dalam hubungan Pidarta (1999) menyebutkan bahwa supervisi pengajaran itu adalah satu-satunya, usaha pembinaan Guru-guru yang tetap ajeg, dalam arti dilakukan secara kontinyu dan relatif mengenai semua guru. Itulah sebabnya supervisi pengajaran itu penting artinya dalam usaha meningkatkan kinerja guru kemudian diuraikan pula bahwa supervisi dilaksanakan dan diarahkan kepada hal-hal yang bersifat teknis. Operasional dalam pendidikan, yaitu guna terlaksananya peningkatan atau proses belajar mengajar yang efektif efisien dan relevan. Nilai supervisi terletak pada perbaikan prosedur pengajaran yang dicerminkan pada pengajaran siswa.

Selain faktor kepemimpinan Kepala Sekolah, gaya kepemimpinan pelaksanaan supervisi pengajaran ada juga faktor lain yang mempengaruhi kinerja Guru yaitu tingkat kematangan guru. Kematangan Guru adalah kemampuan dan kemauan guru dalam mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas yang diberikan

kepada mereka. Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan latihan atau pengalaman. Sedangkan kemauan berkaitan dengan motivasi dan keyakinan.

Kalau dihubungkan dengan pembelajaran dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada tiga factor yaitu : (1) Prilaku tugas (*task behavior*) (2) Prilaku korelasi (*relationship behavior*) dan (3) Kematangan (*maturity*). Maka tingkat kematangan guru merupakan factor paling dominan. Oleh karena itu tekanan terpenting dari teori ini adalah pada prilaku pemimpin dalam hubungan dengan guru. Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kemampuan guru. Makin matang guru, pemimpin harus mengurangi prilaku tugas dan prilaku hubungan. Selanjutnya pada saat guru mencapai kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pimpinan sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada guru.

Berdasarkan uraian fenomena diatas dengan mengidentifikasi faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja guru, ada sisi menarik untuk dikaji dan dicermati sejalan dengan kominten pemerintah secara normatif untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru, serta tuntutan para *stake holder* terhadap kinerja guru yang semakin tinggi. Dari fenomena di lapangan tidak bisa dipungkiri masih banyak terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Untuk membuktikan secara ilmiah yang di dukung oleh data empiris tentang kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam hal kinerja guru, maka dipandang perlu mengadakan penelitian "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pelaksanaan Supervisi Pengajaran, Dan Tingkat Kematangan Guru Dengan Kinerja Guru Pada Sma Negeri Di Kabupaten Gianyar"

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja guru pada SMA Negeri di Gianyar yang didasarkan atas gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran dan tingkat kematangan guru.

Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- 1) Kontribusi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Gianyar.
- 2) Kontribusi antara pelaksanaan supervisi pengajaran dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Gianyar.
- 3) Kontribusi antara tingkat kematangan guru dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Gianyar.
- 4) Kontribusi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran, dan tingkat kematangan guru secara bersama-sama dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Gianyar.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner dengan model skala Likert. Data di analisis dengan regresi ganda, korelasi sederhana, korelasi ganda, dan sumbangan efektif.

Informasi yang dicari dalam penelitian ini adalah: (1) motivasi guru, kreativitas guru, kepemimpinan kepala sekolah dan produktifitas guru SMA Negeri di Kabupaten Gianyar. Gambaran umum tersebut berupa skor rata-rata simpangan baku, skor terendah, skor tertinggi, modus dan median; (2) model regresi antara tiga variabel bebas dan variabel terikat baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama, (3) koefisien regresi dari masing-masing model regresi, digunakan untuk meramal atau menaksir besarnya variansi nilai Y (variabel terikat), (4) sumbangan efektif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Populasi subjek dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri di Kabupaten Gianyar yang berjumlah 195 orang. Populasi subjek dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri di Kabupaten Gianyar yang berjumlah 195 orang. Jumlah sampel sebanyak 130 orang.

Data yang telah diperoleh dari penelitian dideskripsikan menurut masing-masing variabel, yaitu motivasi kerja, kreativitas guru, kepemimpinan

kepala sekolah dan produktifitas guru di SMA Negeri di Kabupaten Gianyar. Untuk itu maka dicari harga rerata (M), standar deviasi (SD), modus (Mo), dan median (Me) setiap variabel yang diteliti. Untuk mendapatkan harga-harga tersebut diperlukan tabel distribusi frekuensi dan histogram untuk setiap variabel penelitian. Tabel tersebut dibuat dengan cara membuat kelas interval dengan aturan Sturges (Sugiyono, 2010:27).

Untuk melihat kecenderungan motivasi kerja guru, kreativitas guru, kepemimpinan kepala sekolah dan produktifitas guru di SMA Negeri Kabupaten Gianyar, rata-rata skor ideal dari semua subyek penelitian dibandingkan dengan rata-rata kenyataan. Dari rerata tersebut dikelompokkan kecenderungan menjadi lima kategori dengan norma kerangka teoritik kurva normal ideal, seperti berikut:

- 1) $M_i + 1,5 SD_i$
→ sangat baik/sangat tinggi
- 2) $M_i + 0,5 SD_i \leq M_i + 1,5 SD_i$
→ baik/tinggi
- 3) $M_i - 0,5 SD_i \leq M_i + 0,5 SD_i$
→ sedang
- 4) $M_i - 1,5 SD_i \leq M_i - 0,5 SD_i$

→ kurang/rendah

5) $M_i - 1,5 SD_i$

→ sangat kurang.sangat rendah

Keterangan :

$M_i = \frac{1}{2}$ (skor maksimum + skor minimum)

$SD = 1/6$ (skor maksimum – skor minimum)

(Dantes, 1983:25)

Uji prasyarat analisis diperlukan guna mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan. Beberapa teknik analisis data menuntut uji prasyarat analisis. Antara lain uji normalitas dan homogenitas data, analisis regresi, selain mempersyaratkan uji normalitas juga, mempersyaratkan uji linearitas, uji heterokedasitas, uji autokorelasi dan uji multikolinearitas. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda.

Hasil Penelitian

1) Kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Gianyar berada pada rata-rata 155,22 sehingga termasuk dalam kategori baik. Hasil analisis kontribusi menunjukkan bahwa

adanya kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar, dengan koefisien kontribusi sebesar 0,966. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik kinerja guru.

2) Kecenderungan pelaksanaan supervisi pengajaran pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar berada pada rata-rata sebesar 152,53. Kecenderungan pelaksanaan supervisi pengajaran pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar berada pada kategori baik. Hasil analisis kontribusi menunjukkan kontribusi yang signifikan antara pelaksanaan supervisi pengajaran dengan kinerja guru. Adapun koefisien kontribusinya sebesar 0,640. Hal ini menunjukkan semakin baik pelaksanaan supervisi pengajaran maka semakin baik pula kinerja guru. Determinan pelaksanaan supervisi pengajaran dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar sebesar 93,7 %.

- 3) Kecenderungan tingkat kematangan guru berada pada rata-rata sebesar 142,32, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar berada dalam kategori cukup baik. Hasil analisis kontribusi menunjukkan adanya kontribusi yang signifikan antara tingkat kematangan guru dengan kinerja guru, dengan koefisien kontribusi sebesar 0,642. Dengan demikian makin baik tingkat kematangan guru maka makin baik pula kinerja guru.
- 4) Hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran, dan tingkat kematangan guru secara bersama-sama dengan kinerja guru. Sumbangan efektif untuk masing-masing variabel adalah; gaya kepemimpinan sumbangan efektifnya sebesar 44,8%, pelaksanaan supervisi pengajaran 44,7%, tingkat kematangan guru sebesar 5,38%.

Implikasi Penelitian

- 1) Mengefektifkan gaya kepemimpinan kepala sekolah

Secara empiris gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru. Kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan adalah gaya direktif. Kepemimpinan direktif diterapkan jika bawahan (guru) dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas.

Dan beberapa paparan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, ada beberapa hal pokok yang perlu peneliti sampaikan untuk mencapai kepemimpinan yang optimal dalam lingkup sekolah antara lain:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kematangan bawahan, seorang kepala sekolah hendaknya mengenal secara mendalam karakteristik guru, sehingga dalam menerapkan gaya kepemimpinan disesuaikan

dengan karakteristik guru.

3. Memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan yang substansial bagi para guru dalam berinovasi dan berkreasi dalam merancang kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan.
 4. Meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi baik personal maupun intrapersonal melalui pelatihan pengembangan cara berkomunikasi yang efektif, karena pada dasarnya pemimpin erat kaitannya dengan kemampuan komunikasi. Hal penting lainnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan guru. Prinsip-prinsip dan praktik-praktik kepemimpinan hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah memelihara hubungan dengan guru, pegawai, siswa dan orang-orang di luar komuniti tempat sekolah berada.
- 2) Meningkatkan pelaksanaan

supervisi pengajaran.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi pengajaran berpengaruh terhadap hasil kinerja guru. Dalam upaya meningkatkan pelaksanaan supervisi pengajaran perlu dilakukan beberapa upaya antara lain: (1) berusaha untuk menolong guru-guru agar dengan kesadarannya sendiri dapat berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih di dalam menjalankan tugas, (2) membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan, (3) membantu guru-guru di dalam membimbing pengalaman mengajar, (4) membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, (5) membantu guru-guru dalam memahami kebutuhan belajar siswa, (6) membantu guru-guru dalam menggunakan alat dan metode pengajaran modern, (7) membantu guru-guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri, (8) membantu guru-guru memberi reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatan mereka, (9) membantu guru-guru di sekolah

sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya, (10) membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber masyarakat dan seterusnya, dan (11) membantu guru-guru agar waktu dan tenaga guru dicurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

3) Peningkatan tingkat kematangan guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Tingkat kematangan guru harus diwujudkan sebagai usaha meningkatkan kinerja guru. Dalam hubungan dengan kematangan guru, kematangan bukanlah soal yang sederhana, tentang matang atau tidak matang tetapi berhubungan dengan derajat. Jadi untuk menentukan gaya kepemimpinan mana yang cocok pada derajat kematangan tertentu, dibuat batas-batas kematangan dengan membagi kontinum kematangan atas empat tingkat kematangan (K) sebagai berikut: (1) kematangan (K) tingkat

rendah disingkat (M1), (2) kematangan (K) tingkat menengah rendah disingkat (M2), (3) kematangan (K) tingkat menengah tinggi disingkat (M3), kematangan (K) tingkat tinggi disingkat (M4). Masing-masing tingkat kematangan yang dipaku di atas memiliki kemampuan dan kemauan yang berbeda dalam melaksanakan tugas.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksana supervisi pengajaran dan tingkat kematangan guru dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar, artinya variabel-variabel di atas dapat memprediksi kinerja guru. Berdasarkan temuan tersebut dapat disarankan beberapa hal antara lain :

- 1) Hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar dikategorikan baik. Kategori ini masih perlu mendapat perhatian untuk berusaha

secara terus menerus meningkatkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi sekolah dan bawahan sehingga upaya untuk mencapai hasil yang lebih baik dapat terwujud. Gaya ini sebenarnya memandang bawahan itu tidak mampu dan tidak mau sehingga segala tugas dikendalikan oleh kepala sekolah. Gaya seperti ini tentunya tidak sesuai dengan kondisi pendidikan saat ini yang mana berupaya mengoptimalkan peran serta guru dan warga sekolah lainnya untuk berkreasi dan berinovasi. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan kepala sekolah semestinya difokuskan pada gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi mencari hasil yang lebih baik. Berkaitan dengan hal itu ada beberapa hal yang peneliti sarankan sebagai berikut: (1) kepala sekolah berusaha secara maksimal meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan komunikasi dengan guru,

melaksanakan supervisi pengajaran secara kontinyu, meningkatkan motivasi kerja guru melalui pemberian penghargaan yang sesuai bagi guru yang mempunyai tingkat kemampuan dan kemauan dalam tugas keprofesionalannya, (2) memiliki komitmen yang tinggi sebagai kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, (3) selalu percaya diri dalam bertindak serta selalu siap menerima kritik dan saran dari siapapun, (4) bersemangat dan penuh jiwa pengabdian serta tidak merasa puas atas apa yang sudah diperoleh, (5) kepala sekolah hendaknya meningkatkan profesionalisme baik menyangkut masalah administrasi, personal maupun edukatif. Dalam bidang administrasi kepala sekolah harus menyiapkan segala dokumen dan surat menyurat serta beberapa laporan kegiatan sekolah termasuk didalamnya keterbukaan masalah anggaran sekolah, (6) dalam bidang

edukatif kepala sekolah harus mempunyai kemampuan yang lebih dibandingkan dengan para guru dibanding serta senantiasa menggali informasi-informasi yang diperlukan dalam bidang pendidikan, (7) dalam menerapkan gaya kepemimpinan, kepala sekolah harus memperhatikan kondisi bawahan, serta diharapkan bersifat fleksibel dan terbuka. Keterbukaan kepala sekolah akan menjadi inspirasi positif bagi guru, tentunya kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.

- 2) Hasil temuan pelaksanaan supervisi pengajaran menunjukkan bahwa ada kontribusi yang signifikan antara pelaksanaan supervisi pengajaran dengan kinerja guru. Mengacu pada hasil penelitian ini maka disarankan kepada kepala sekolah sebagai supervisor dan pemimpin satuan pendidikan di sekolah agar melaksanakan supervisi pengajaran secara berkelanjutan atau terjadwal dengan baik, yang menyebabkan

guru akan melaksanakan tugas secara profesional yang membawa hasil kualitas kinerja akan memuaskan. Kepala sekolah semestinya melakukan budaya kompetitif yang baik. Selalu memperhatikan psikologis guru dan memperhatikan kebutuhan guru. Pemberian penghargaan adalah salah satu bagian dari perhatian kepala sekolah terhadap prestasi guru. Bagi guru perlu disadari bahwa bekerja dengan baik merupakan swadharma. Pahala yang baik hanya diperoleh dari karma yang baik pula. Bekerja tidak semata-mata mencari uang, insentif yang besar bukanlah salah satunya kepuasan, tetapi sebagai guru melihat keberhasilan anak didik adalah kepuasan yang tiada tara.

- 3) Hasil temuan tingkat kematangan guru menunjukkan bahwa ada kontribusi yang signifikan antara tingkat kematangan guru dan kinerja guru. Dari hasil temuan itu yang perlu peneliti sarankan adalah:

1. Untuk menentukan gaya

kepemimpinan dan wibawa kepemimpinan mana yang cocok di terapkan pada derajat kematangan guru agar kepala sekolah mengklasifikasi guru kekontinim empat tingkat kematangan, yaitu pembagiannya sebagai berikut: (1) kematangan (K) tingkat rendah disingkat M1, (2) kematangan (K) tingkat menengah rendah disingkat (M2), (3) kematangan (K) tingkat menengah tinggi disingkat (M3), kematangan (K) tingkat tinggi disingkat (M4).

2. Kepala sekolah dalam menilai kematangan guru supaya menggunakan alat yang disebut "Evaluasi kematangan guru disingkat Ek-Guru". Dengan memakai Ek guru ini kepala sekolah diperkirakan dapat melakukan penilaian terhadap kematangan guru setepat mungkin.

Berdasarkan pengetahuan ini kepala sekolah dapat

menerapkan pola kepemimpinan situasional, yaitu dapat mengambil tindakan (gaya kepemimpinan) dan menggunakan wibawa kepemimpinan yang dimiliki dan seteliti mungkin. Ini berarti guru yang berkematangan rendah memerlukan perilaku yang diatur dan diarahkan, dan guru yang berkematangan tinggi memerlukan pendelegasian tugas yang telah dibebankan kepadanya. Semenatar guru-guru yang berkematangan diantara kematangan guru yang disebut di atas harus pula disesuaikan dengan wibawa kepemimpinan.

- 4) Hasil temuan lainnya adalah adanya kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah pelaksana supervisi pengajaran di tingkat kematangan guru secara bersama-sama dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gianyar. Dari hasil

temuan peneliti ini ternyata masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru yang tidak peneliti kemukakan dalam penelitian ini. Oleh sebab itu, peneliti memberikan saran kepada peneliti yang lain untuk meneliti faktor-faktor yang lainnya yang belum diungkap dalam penelitian ini, yang secara konseptual berpengaruh terhadap kinerja guru, baik melalui penelitian kuantitatif maupun kualitatif.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Arikuntoro Suharsini, 1986. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara
- Aroef, M, 1984. *Motivasi dan Produktivitas Makalah*. Tidak diterbitkan. Jakarta : Depnaker
- Arya Putra, 2006. *Kontribusi Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMKN 3 Singaraja*. Tesis Pasca Sarjana, IKIP Negeri Singaraja
- Baedhour, 1998. *Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Sekolah Menengah Umum Sejabotabek*, Tesis, Jakarta. Universitas Indonesia
- BPNN dan Bank Dunia, 1999. *School Based Mangement*. Jakarta: BPN dan Bank Dunia
- Cassio, 1991. *Teknik Penarikan Sampling Terjemahan Rusdiyansyah. Sampling Technigue 1997*. Cetakan: Jakarta, Universitas Indonesia
- Candiasa, 2004. *Analisis Butir Disertai Dengan Item Bigsteps Dan Spss Unit Penerbitan Singaraja*. IKIPNegeri Singaraja.
- Danim, 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transforsional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta IT: Bumi Aksara
- Dantes, 1986. *Analisis Item*. Singaraja: FKIP UNUD
- Depdiknas, 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka
- Depdiknas, 1993. *Himpunan Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Di Bidang Pengelolaan Keuangan*, Jakarta: Sekjen Biro Keuangan.

- Depdiknas, 2000. *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta
- Dharma, 1984. *Gaya Kepemimpinan Efektif Bagi Para Manajer*. Bandung: Sinar Baru
- _____, 2000. *Manajemen Supervisi Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada
- Gaffar, 1989. *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2 LPTK
- Hadiyanto, 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Rineika Cipta, Yakarta
- Hadi Sutrisno, 1986. *Metodologi Research 2*, Yayasan Penerbit Fakultas Yogyakarta: Psikologi UGM
- _____, 2001. *Statistik* Yogyakarta, Andi
- Hamzah. B. UNO, dkk. 2001. *Pengembangan Instrumen Untuk Penelitian*. Jakarta, Dilema Press. Manajemen
- Kanafi, 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta Jakarta
- Hersey dan Blanchard, 1982. *Management Of Organizational Behavior*, New Jersey. Prentese Hall Inc.
- _____, 2000. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Terjemahan Agus Darma. Prentice Hall Inc.
- Mulyasa. E, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta. PT. Remaja Rosdakarya
- _____, 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Namawi, 1990. *Administrasi Personil Untuk peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Yayasan Mas Agung
- Pidarta Made, 1998. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sahertian, 1994. *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sergiovanni Thomas. J. Et.Al 1987. *Educational Governmance and Administration*. New Jersey Prentice Hall Inc.
- Seriniti Ketut, 2005. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Tesis Pasca Sarjana. IKIP Negeri Singaraja.
- Sumantara Yasa Made, 2004. *Ekspektasi Guru Terhadap Kemampuan Kepemimpinan Dan Sikap Kerja Kepala Sekolah Dalam Hubungan Dengan Kinerja Guru SMA*

- Negeri Di Kabupaten Jembrana.* Tesis Singaraja Program Pasca Sarjana.
- Thoha, 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen.* Jakarta, Rajawali.
- _____, 1999. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tirta Ariantini, 2006. *Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi Guru, dan Supervisi Pengawasan Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Denpasar Selatan.* Tesis Pasca Sarjana DCIP Negeri Singaraja.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Media Duta
- Wahjosumidjo, 1985. *Kepemimpinan Dan Motivasi.* Choka Indonesia.
- _____, 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* PT. Radja Grafindo Persada
- Yudana Made, 2006. *Sosok Guru Abad XXI Makalah Seminar In House Training SMK 2 Singaraja.*
- Yukl Gary, A. Phd. *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi Bahasa Indonesia. Prenhalinko: Jakarta.