

KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN, SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SD DI GUGUS III KECAMATAN SUKASADA

Oleh : I Nyoman Rauh¹, Prof. Dantes², Prof. Anggan³
Program Sudi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: nyoman.rauh, dantes_nyoman, anggan.suhandana@pasca.undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar kontribusi simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada. Penelitian menggunakan pendekatan *ex-post facto*. Populasi dalam penelitian ini 8 (delapan) sekolah dasar yang terdiri dari 55 orang guru. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis menggunakan analisis statistik (Multiple Regresion). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada sebesar 37,7%. Supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi signifikan sebesar 39,8%, dan budaya organisasi berkontribusi signifikan sebesar 43,9%. Secara simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi merupakan faktor yang strategis untuk mewujudkan kinerja guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada, dengan kontribusi simultan sebesar 65,0%.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Supervisi Akademik , Budaya Organisasi, Kinerja Guru

Abstract

This study was aimed at examining the simultaneous contribution of leadership style, principal's academic supervision, and organization culture to teacher's performance at primary schools of Gugus III in Sukasada district. This study was an *ex-post facto* research. The population consisted of 55 teachers from 8 (eight) primary schools. The data were collected with questionnaires that had been tested in terms of validity and reliability. The data were analyzed statistically (multiple regression). The results showed that leadership style had a significant contribution (37.7% contribution) to teacher's performance at SDs of Gugus III of Sukasada district. Principal's academic supervision had a significant contribution (39.8% contribution) and organization culture had a significant contribution (43.9% contribution) to teacher's performance at SDs of Gugus III of Sukasada district. Simultaneously, leadership style, principal's academic supervision, and organization culture are strategic factors in creating teacher's performance at SDs of Gugus III of Sukasada district with 65.0% simultaneous contribution.

Keywords: Leadership Style, Principal's Academic Supervision, Organization Culture and teacher's performance

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan tugas profesionalnya guru paling tidak memiliki tiga peran dalam pembelajaran, yaitu sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator. (Depdikbud, 1999: 23). Sebagai komunikator guru mengalihkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepada siswa dan membuat mereka mampu menyerap, menilai, dan mengembangkan secara mandiri ilmu yang dipelajari. Sebagai motivator guru mampu membangkitkan motivasi siswa untuk terus mempelajari dan mendalami ilmunya. Sebagai fasilitator guru mampu memfasilitasi sehingga siswa mendapatkan kemudahan dalam mempelajari suatu pelajaran.

Pengawas sekolah/satuan pendidikan sebagai konsultan pendidikan, terutama dalam dimensi upaya peningkatan mutu, cenderung lebih berperan sebagai pemeriksa, sehingga fungsi supervisi belum di-perankan secara optimal, terutama dalam hal supervisi akademik, "ujar Wardan (2003).

Guru sebagai anggota organisasi sekolah akan lebih mudah mencapai efektivitas kerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen yang benar. Guru menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi sekolah tetapi juga paham terhadap tujuan organisasi sekolah tersebut.

Peran budaya organisasi sekolah adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat direalisasikan tujuannya. Nilai-nilai budaya yang ditanamkan pimpinan akan mampu meningkatkan kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan kinerja guru yang lebih baik.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa, proses pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh guru hanya guru yang tahu. Kepala sekolah yang mempunyai banyak tugas dan salah satunya adalah mensupervisi guru mengajar di kelas jarang bisa dilakukan dan bahkan tidak mampu dilakukan, karena kepala sekolah sudah menyerahkan dan percaya sepenuhnya

kepada apa yang dilakukan oleh guru. Kepala sekolah cenderung menunjukkan lebih mementingkan dokumen administrasi guru daripada masuk ke kelas untuk melakukan observasi terhadap guru mengajar.

Fenomena yang terjadi di lapangan kepala sekolah di gugus III Kecamatan Sukasada belum melaksanakan supervisi sebagaimana ketentuan yang berlaku terbukti tidak dimilikinya program supervisi serta dokumen supervisi sebagai bukti fisik. Gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung tertutup yang mengakibatkan munculnya berbagai kesenjangan terutama dalam pengambilan keputusan yang jarang melibatkan guru dan staf.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang tidak bisa lepas dari budaya yang diciptakannya. Sekolah yang berprestasi merupakan dambaan setiap komponen masyarakat, yang menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas output sekolah. Dalam kondisi seperti ini jelas sulit diharapkan untuk mewujudkan sekolah berprestasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut; (1) Seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan, supervisi akademik budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di gugus III Kecamatan Sukasada? (2) Seberapa besar kontribusi secara simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di gugus III Kecamatan Sukasada?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) besaran kontribusi gaya kepemimpinan, supervisi akademik, budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Gugus III Kecamatan Sukasada. (2) besaran kontribusi secara simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Gugus III Kecamatan Sukasada.

Menurut Thoah (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha

menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (2002) yang mengembangkan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan bawahan, yang meliputi empat gaya, yaitu : gaya mendikte (*telling*), gaya menjual (*selling*), gaya melibatkan diri (*participating*), gaya mendelegasikan (*delegating*).

Supervisi akademik menurut Glickman (1981), mendefinisikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran guna pencapaian tujuan pembelajaran.

Selaras dengan penjelasan ini adalah satu teori yang dikemukakan oleh Glickman (1981). Menurutny ada empat prototipe guru dalam mengelola proses pembelajaran. Proto tipe guru yang terbaik, menurut teori ini, adalah guru prototipe profesional. Seorang guru bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*).

Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada realisasi program supervisi akademik. Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley (1980) terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya. *Pertama*, yang disebut *substantive aspects of professional development* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif). *Kedua*, apa yang disebut sebagai *professional*

development competency areas (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi).

Budaya organisasi menurut Taylor (Ndraha, 1997:43) mengatakan: Culture civilization, taken in its wide technographic sense, is that complex whole include, knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.

Dari definisi di atas, dimaksudkan bahwa kebudayaan atau peradaban ialah keseluruhan yang kompleks terdiri atas ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan kemampuan lainnya juga kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Budaya memiliki sifat berkesimbangan dan hadir semua aspek kehidupan sehingga mengakibatkan budaya meliputi semua penetapan perilaku yang dapat diterima selama suatu periode kehidupan tertentu. Budaya juga berkenaan dengan bentuk dan struktur fisik serta lingkungan sosial yang mempengaruhi hidup kita.

Keberhasilan kinerja ditentukan oleh pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tertentu. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang. Prestasi bukan berarti banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tetapi suatu keberhasilan yang salah satunya nampak dari suatu proses belajar mengajar. Untuk mencapai kinerja maksimal, guru harus berusaha mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya dan juga memanfaatkan serta menciptakan situasi yang ada lingkungan sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku.

Kemudian menurut Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan

peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut: (1). Terdapat kontribusi yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Gugus III Kecamatan Sukasada. (2) Terdapat kontribusi yang signifikan dari supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Gugus III Kecamatan Sukasada. (3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Gugus III Kecamatan Sukasada. (4) Secara simultan terdapat kontribusi yang signifikan dari gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Gugus III Kecamatan Sukasada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *ex post facto* pada delapan sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada yang sarannya adalah guru PNS pada gugus tersebut. Penelitian ini dilaksanakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan fokus pengamatan pada variabel Gaya Kepemimpinan, Supervisi Akademik Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner atau angket. Pada penggunaan kuesioner diajukan dengan cara memberikan serangkaian pernyataan kepada responden melalui angket.

Tipe angket tertutup atau *closed questionnaire*, yaitu setiap item pertanyaan disediakan jawaban dengan menggunakan kategori selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KK), jarang (JR), tidak pernah (TP).

Untuk menentukan jumlah anggota sampel yang akan diambil adalah menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu penarikan sampel secara sederhana dengan cara random.

Sederhana yang dimaksud adalah penarikan sampel langsung pada individu/kasus dan dilakukan secara random (berdasarkan bilangan random yang lazim ada di buku-buku statistika atau berdasarkan undian), hal ini sejalan dengan pendapat Dantes (2012:41). Karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Pengambilan sampel acak sederhana dapat dilakukan dengan cara undian, memilih bilangan dari daftar bilangan secara acak.

Informasi yang dicari dalam penelitian ini adalah: (1) gambaran umum kinerja guru-guru SD se-gugus III Kecamatan Sukasada, gaya kepemimpinan, supervisi akademik, budaya organisasi dan kinerja guru. 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 menaksirkan besarnya variansi nilai Y (variabel terikat); dan (4) koefisien korelasi antara variabel bebas dan terikat baik dalam bentuk korelasi sederhana, dan korelasi ganda serta korelasi parsial.

Kegiatan analisis data terdiri dari kegiatan pengolahan data dan analisis statistik. Kegiatan analisis data meliputi: (1) menyunting data secara manual. Penyuntingan dilakukan karena kemungkinan ada yang tidak jelas atau kesalahan dalam pengisian instrumen sehingga tidak memenuhi syarat untuk dianalisis, (2) mentabulasi data, dan (3) mengolah data dalam bentuk yang sesuai kebutuhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus III Kecamatan Sukasada

Berdasarkan pengujian hipotesis variabel pertama diperoleh bahwa ada

kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 44,201 + 0,783 X_1$ dengan Freg = 32,03 ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja guru sebesar 0,783 dengan $p < 0,05$. Hal ini berarti makin baik gaya kepemimpinan makin baik kinerja guru. Variabel gaya kepemimpinan dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 37,7%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa gaya kepemimpinan dapat dipakai sebagai predictor kinerja guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada atau dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada. Bila dilihat dari kontribusi murni, setelah dikendalikan oleh variabel supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi maka kontribusi gaya kepemimpinan sebesar 20,070% terhadap kinerja guru. Bila dikaitkan dengan sumbangan efektif sebesar 20,92% terhadap kinerja guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan kinerja guru. Implikasinya dalam dunia pendidikan, kepala sekolah selaku pemimpin sekolah harus senantiasa mengusahakan agar gaya kepemimpinan yang dilakukan sangat efektif. Usaha yang dilakukan yaitu berusaha memahami kematangan bawahannya sehingga bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kematangan, perilaku tugas, dan perilaku hubungan bawahan. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya meningkatkan efektifitas organisasi untuk mencapai tujuan sekolah yang telah direncanakan. Dengan demikian keefektifan gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru-guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya. Jagra (2007) melakukan penelitian terhadap guru-guru SMK Kota Denpasar.

Beliau meneliti tentang Positioning Kepemimpinan Kepala SMK berstandar Nasional, yang melibatkan gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Dari penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi 24,70%. Mantra, I Dewa Putu yang melakukan penelitian pada tahun 2009 terhadap guru SMK Negeri di kabupaten Gianyar menemukan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dari penelitian yang diberi judul kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan supervisi pengajaran dan tingkat kematangan guru dengan kinerja guru pada SMK di Kabupaten Gianyar mendapat hasil koefisien korelasi sebesar 0,421 dan koefisien kontribusi sebesar 17,8 %. Hal ini berarti terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Gianyar.

2. Kontribusi Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus III Kecamatan Sukasada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada determinasi yang signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 62,063 + 0,530 X_2$ dengan Freg = 35,032 ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,631 dengan $p < 0,05$ dengan kontribusi sebesar 39,8% dan sumbangan efektif sebesar 16,98%. Hal ini berarti makin baik supervisi akademik makin baik kinerja guru. Variabel supervisi akademik dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 39,8% ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa supervisi akademik kepala sekolah berfungsi determinan terhadap peningkatan kinerja

guru-guru SD di gugus III kecamatan Sukasada.

Bila dikaitkan dengan hasil penelitian yang diperoleh, supervisi akademik kepala sekolah yang dilakukan terhadap kinerja guru yang dilaksanakan guru merupakan salah satu komponen dari sitem manajemen persekolahan. Supervisi sebagai implementasi atau perwujudan dari sistem kepala sekolah. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai *supervisor* yang berkewajiban melakukan supervisi terhadap kegiatan guru. Supervisi tersebut dilakukan dengan maksud untuk mencari perbandingan antara apa yang diharapkan dengan apa yang terjadi (*elektor*), selanjutnya disampaikan ke komponen lain. Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru sehubungan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, baik menyangkut administrasi pembelajaran maupun pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk bimbingan, pembinaan, dan contoh, sehingga terjadi perubahan perilaku yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dilakukan secara bertahap, menyeluruh, dan berkesinambungan untuk memberikan kepuasan semua pihak yang membutuhkan.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan terdahulu, yakni Wuviani (2009), hasil penelitian yang berjudul " Kontribusi supervisi akademik, motivasi berprestasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Majalengka, menemukan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berfungsi determinan terhadap kinerja guru-guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada dengan determinan sebesar 17,50% dan sumbangan efektif sebesar 2,90%. Dengan demikian penelitian ini saling melengkapi penelitian sebelumnya. Paparan di atas, menunjukkan dengan jelas bahwa supervisi akademik kepala sekolah berdampak positif terhadap kinerja guru. Sehingga, variabel supervisi akademik kepala sekolah yang dipilih sebagai variabel yang berkontribusi terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

3. Kontribusi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus III Kecamatan Sukasada

Dari hasil penelitian tentang budaya organisasi di gugus III Kecamatan Sukasada menunjukkan bahwa budaya organisasi berada pada kategori tinggi dimana rata-rata skor (*mean*) mencapai 181,07. Hasil analisis statistik menemukan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru di gugus III Kecamatan Sukasada dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 28,018 + 0,562X_3$ dengan $F_{reg} = 41,54$ ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru di gugus III Kecamatan Sukasada. Semakin baik dan efektif budaya organisasi di gugus III kecamatan Sukasada dapat meningkatkan kinerja guru demikian sebaliknya, jika budaya organisasi semakin kurang efektif akan berakibat menurunnya kinerja guru. Dalam penelitian ini juga ditemukan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru di gugus III Kecamatan Sukasada dengan koefisien korelasi sebesar 0,663 dan kontribusi sebesar 43,9% dan sumbangan efektif sebesar 27,06%. Besar koefisien korelasi yang sebesar 0,663 ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru di gugus III Kecamatan Sukasada. Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah perlu mengupayakan budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi yang kondusif dan terbangun dengan baik akan mampu meningkatkan kinerja guru. Semakin kondusif budaya organisasi sekolah, semakin tinggi kinerja guru. Artinya budaya organisasi member pengaruh yang signifikan terhadap aktifitas guru dalam melaksanakan tugasnya.. Dengan terciptanya budaya organisasi yang kondusif akan mendorong setiap komponen sekolah terutama para guru dalam melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Implikasinya dalam dunia pendidikan yaitu bahwa kepala sekolah harus selalu berupaya menciptakan budaya organisasi yang kondusif sehingga mendorong guru menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian sejenis sebelumnya. Jagra, I Gede, melakukan penelitian pada tahun 2007 terhadap guru-guru SMK di Kota Denpasar. Dari penelitiannya ditemukan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru dengan koefisien sebesar 0,648 dan kontribusi sebesar 42%.

4. Kontribusi Secara Simultan Gaya Kepemimpinan, Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus III Kecamatan Sukasada.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada kontribusi yang signifikan secara simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = -9,405 + 0,435 X_1 + 0,226X_2 + 0,346X_3$ dengan Freg = 31,598 ($p < 0,05$). Ini berarti secara simultan variabel gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan budaya organisasi dapat menjelaskan tingkat kecenderungan peningkatan kinerja guru-guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada. Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi berfungsi determinan terhadap kinerja guru-guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,806 dengan Freg = 31,598 ($p < 0,05$). Ini berarti, secara simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja guru-guru SD di gugus III Kecamatan Sukasada sebesar 65%. Makin baik gaya kepemimpinan makin baik supervisi akademik kepala sekolah, makin baik budaya organisasi, makin baik pula kinerja guru. Bila dilihat koefisien kontribusi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa

variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan kinerja guru. Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mampu mendorong kinerja guru dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Demikian pula gaya kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah mampu mempengaruhi komponen sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik serta membangun budaya organisasi yang kondusif. Para guru akan dapat menunjukkan kinerja yang tinggi dalam suasana yang aman, nyaman dan kondusif.

Berdasarkan temuan secara empiris dan paparan para ahli dalam penelitian sebelumnya, dapat dikategorikan bahwa terdapat hubungan, korelasi dan kontribusi yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Semakin baik budaya organisasi sekolah, semakin tinggi pula kinerja guru, demikian sebaliknya. Hal ini berarti bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja guru di gugus III Kecamatan Sukasada perlu diciptakan budaya organisasi yang kondusif. Dengan budaya organisasi yang kondusif akan mampu menciptakan rasa aman dan nyaman bagi warga sekolah sehingga bisa meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan paparan di atas, tampak dengan jelas bahwa dengan gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah serta diimbangi dengan budaya organisasi yang tinggi maka kinerja guru dapat dioptimalkan. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menghasilkan hubungan murni antara gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan budaya organisasi dengan kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah: (1) gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel supervisi akademik

kepala sekolah dan budaya organisasi ($r_{1y-23} = 0,448$ $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 20,070%), (2) supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi ($r_{2y-13} = 0,347$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 12,041%), (3) budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel gaya kepemimpinan dan supervisi akademik kepala sekolah ($r_{3y-12} = 0,511$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 26,112%).

Kekuatan hubungan ketiga variabel bebas dengan kinerja guru secara

berurutan adalah gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi secara simultan maupun secara terpisah berkontribusi terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada. Atas dasar tersebut, variabel gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan budaya organisasi dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja guru sekolah dasar di gugus III kecamatan Sukasada.

Tabel ; Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Persamaan Garis Regresi	Regresi Sederhana	Kontribusi (%)	Sumbangan Ket Efektif (SE)	Ket
X ₁ terhadap Y	$\hat{Y} = 44,201 + 0,783X_1$	0,614	37,7	20,92	Signifikan
X ₂ terhadap Y	$\hat{Y} = 62,063 + 0,530X_2$	0,631	39,8	16,98	Signifikan
X ₃ terhadap Y	$\hat{Y} = 28,018 + 0,562X_3$	0,663	43,9	27,06	
X ₁ , X ₂ , dan X ₃ terhadap Y	X ₁ , X ₂ , dan X ₃ terhadap Y	0,806	65,0		

Tabel; Ringkasan Hasil Penelitian

Variabel	Persamaan Garis Regresi	Regresi Sederhana	r tabel	Korelasi Parsial	Koefisien t 0	t tabel	R _y (1,2,3)	R ² _y
X ₁ terhadap Y	$\hat{Y} = 44,201 + 0,783X_1$	0,614	0,266	0,448	3,582	2,00	-	-
X ₂ terhadap Y	$\hat{Y} = 62,063 + 0,530X_2$	0,631	0,266	0,347	2,642	2,00	-	-
X ₃ terhadap Y	$\hat{Y} = 28,018 + 0,562X_3$	0,663	0,266	0,511	4,241	2,00	-	-
X ₁ , X ₂ , dan X ₃ terhadap Y	$\hat{Y} = -9,405 + 0,435X_1 + 0,226X_2 + 0,346X_3$	0,806	-	-	-	-	0,806	0,65

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya ditemukan hal-hal sebagai berikut. Gaya kepemimpinan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 44,201 + 0,783 X_1$ dengan kontribusi sebesar 37,7% dengan sumbangan efektif sebesar 20,92%,

Supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 62,063 + 0,530 X_2$ dengan kontribusi sebesar 39,8% dengan sumbangan efektif sebesar 16,98%. Budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 28,018 + 0,562 X_3$ dengan kontribusi sebesar 43,9 % dengan sumbangan efektif sebesar 27,06%. Terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama dari gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III kecamatan Sukasada melalui persamaan regresi $\hat{Y} = -9,405 + 0,435 X_1 + 0,226X_2 + 0,346X_3$ dengan Freg = 31,598 ($p < 0,05$) dengan koefisien korelasi sebesar 0,806 dan determinan sebesar 65,0%. $-9,405 + 0,435 X_1 + 0,226X_2 + 0,346X_3$ dengan Freg = 31,598 ($p < 0,05$) dengan koefisien korelasi sebesar 0,806 dan determinan sebesar 65,0%. $-9,405 + 0,435 X_1 + 0,226X_2 + 0,346X_3$ dengan Freg = 31,598 ($p < 0,05$) dengan koefisien korelasi sebesar 0,806 dan determinan sebesar 65,0%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru secara terpisah maupun simultan pada guru-guru sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat

kecenderungan kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III kecamatan Sukasada.

Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin diefektifkan maka berdampak positif pada peningkatan kinerja guru. Berikut ini ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan gaya kepemimpinannya agar kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III kecamatan Sukasada semakin meningkat. *Pertama*, seorang kepala sekolah harus berperan aktif dan selalu mendorong serta membina bawahannya dalam mengembangkan tugas profesionalnya. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada semua guru untuk berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan sekolah. *Ketiga*, Kepala sekolah hendaknya memahami betul tingkat kematangan bawahannya. *Keempat*, kepala sekolah harus mampu menjadi motivator yaitu mendorong serta mengajak para guru menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. *Kelima*, menjalin komunikasi dengan baik dengan bawahan. Komunikasi yang efektif tidak menimbulkan salah pemahaman sehingga para guru akan selalu merasa nyaman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai suatu keberhasilan sekolah.

Supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III kecamatan Sukasada. Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengefektifkan pendekatan supervisi akademik kepala sekolah adalah : (1) supervisi dilakukan dengan berbagai pendekatan dengan pendekatan humanistic dan professional; (2) pendekatan direktif dilakukan pada guru yang menginginkan contoh, ini biasanya terjadi bila guru belum percaya dengan dirinya yang disebabkan oleh perubahan kurikulum; (3) pendekatan kolaboratif dilakukan bila guru memiliki komitmen pada tingkat sedang, artinya antara supervisor dan yang disupervisi sama-sama berkolaborasi dalam memecahkan permasalahan; dan (4) pendekatan non-direktif dilakukan pada guru yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi, artinya

guru-guru menginginkan secara sendiri memecahkan masalah, supervisor hanya memberikan motivasi.

Budaya organisasi merupakan faktor yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru-guru sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada. Berikut ini beberapa hal yang dapat dilakukan dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang kondusif. *Pertama*, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah hendaknya mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan penuh rasa kekeluargaan. *Kedua*, semua warga sekolah, baik kepala sekolah, guru dan pegawai secara bersama sama menciptakan budaya kerja yang kondusif dengan cara selalu menjalin kerjasama dan saling menghargai satu sama lain, serta membina toleransi terhadap semua warga sekolah.

Kepemimpinan kepala Kantor, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Eselon IV Pada Kantor Departemen Agama Kabupaten dan Kota Se – Bali. *Tesis*. (tidak diterbitkan). Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha).

DAFTAR RUJUKAN

- Atmodiwiryo, Soebagio, 2011. *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah Teori dan Praktek*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Engkoswara, H. dan Hj.Aan Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Danin Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Dharma,Surya. 2008. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Direktorat PMPTK Departemen Pendidikan Nasional.
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Andi
- Girinala, Komang. 2009. Hubungan Gaya
- Martono Nanang. 2011. *Metode Penelitian Kuantitaif*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Program Pascasarjana Undiksha, 2012. *Pedoman Penulisan Tesis*, Singaraja: PPs Undiksha
- Prasetyo Bambang dan Jannah Lina Miftahul, 2005. *Metode Penelitian*
- Program Pascasarjana Undiksha, 2012. Petunjuk Penulisan Artikel E- Journal, Singaraja, PPs Undiksha