

# KONTRIBUSI JENIS KUASA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA SEKOLAH, DAN KUALITAS MANAJEMEN PEMBELAJARAN INOVATIF TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN JEMBRANA

Ni Made Sunarti, I Made Yudana, I Gusti Ketut Arya Sunu

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

e-mail: [made.sunarti@pasca.undiksha.ac.id](mailto:made.sunarti@pasca.undiksha.ac.id),  
[made.yudana@pasca.undiksha.ac.id](mailto:made.yudana@pasca.undiksha.ac.id),  
[arya.sunu@pasca.undiksha.ac.id](mailto:arya.sunu@pasca.undiksha.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kontribusi dari (1) Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru, (2) Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru, (3) Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif terhadap Kinerja Guru, dan (4) Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif terhadap Kinerja Guru secara bersama-sama. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri di Kabupaten Jemberana berjumlah 219 orang. Dengan tabel Isaac dan Michael ditetapkan jumlah anggota sampel sebanyak 135 orang yang dipilih berdasarkan teknik proporsional random sampling. Penelitian dirancang dalam bentuk penelitian ex-post facto. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner model skala Likert dan dianalisis dengan analisis regresi sederhana, regresi ganda dan korelasi parsial. Hasil analisis ditemukan (1) terdapat kontribusi positif dan signifikan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan kontribusi sebesar 27,90%, dan sumbangan efektif 15,52%, (2) terdapat kontribusi positif dan signifikan Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan kontribusi sebesar 38,60%, dan sumbangan efektif 27,80%, (3) terdapat kontribusi positif dan signifikan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif terhadap Kinerja Guru dengan kontribusi sebesar 10,00%, dan sumbangan efektif 4,52%, dan (4) secara bersama-sama terdapat kontribusi positif dan signifikan Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif terhadap Kinerja Guru dengan kontribusi 49,68%. Berdasarkan temuan tersebut disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor dalam meningkatkan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jemberana.

**Kata Kunci:** jenis kuasa kepemimpinan, iklim kerja, manajemen pembelajaran, kinerja guru.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to identify and analyze the contribution of (1) The power Type of the Principal Leadership Toward School Teacher Performance. (2) Climate Working Toward School Teacher Performance. (3) The Quality of innovative Managerial Learning Toward Teachers Performance, and (4) The power Type of the Principal Leadership . School Climate of Working, and The Quality of innovative Managerial Learning Toward Teachers Performance altogether. The populations in this study were high school teachers of State Senior High School in Jemberana Regency totally 219 people. By using the table of Isaac and Michael

set the total sample of 135 selected by proportional random sampling technique. This study was designed in the form of ex-post facto research. The data were collected by using a questionnaire following Likert scale models and analyzed with simple regression analysis, multiple regression and partial correlation. The result of the analysis find (1) there is a positive and significant importance between the power type of the Principal Leadership toward Teachers Performance with a contribution of 27.90%, and 15.52% effective contribution. (2) There is a significant and positive contribution to the Schools Working Climate toward Teachers Performance with a contribution of 38.60%. (3) There is a positive and significant contribution of The Quality of innovative Managerial Learning toward Teachers Performance with a contribution of 10.00%, and the effective contribution of 4.52%, and (4) simultaneously there are positive and significant contribution Schools Work Climate. Work Climate School, The Quality of innovative Managerial Learning toward Teachers Performance with contribution 49.68%. Based on these findings it can be concluded that separately and simultaneously there is a significant positive contribution and leadership of Principal Type Power of Attorney. School Working climate, and The Quality of innovative Managerial Learning toward Teachers Performance of State Senior High School in Jemberana Regency. The three independent variables in this study can be used as a predictor of Teachers performance level tendencies of State Senior High School in Jemberana Regency.

**Keywords:** type power of leadership, work climate, learning management, teachers performance.

## PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan secara nasional antara lain diketahui dari rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia, terutama dalam menghadapi persaingan dengan tenaga asing di pasar global. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, namun mutu pendidikan secara nasional masih memperhatikan. Refleksi dari hasil PISA 2009 menunjukkan hampir semua siswa Indonesia hanya menguasai pelajaran sampai level 3 saja, sementara negara lain banyak yang sampai level 4, 5, bahkan 6. Human Development Index in ASEAN + 3 Countries menyebutkan bahwa dalam hal komitmen kepada pendidikan, Indonesia hanya mampu menduduki rangking 10 dari 14 negara yang disurvei di kawasan Asia Pasifik; skor yang dicapai Indonesia hanya 42 dari 100 skor maksimal, atau mendapat angka E. Sebagai perbandingan, Thailand dan Malaysia menduduki posisi puncak dengan nilai A, yang kemudian diikuti Srilanka dengan nilai B. Sedangkan

Filipina, Cina, Vietnam, Bangladesh, Kampuchea, dan India mendapat nilai antara C dan F. Indonesia lebih baik hanya jika dibandingkan dengan Nepal, Papua Nugini, Kepulauan Salomon, dan Pakistan.

Manajemen merupakan proses pengendalian kegiatan yang mencakup perencanaan(planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), Kepemimpinan dan Pengawasan (controlling). (Yudana, 2010). Sebagai suatu proses pengendalian manajemen pendidikan di sekolah yang diarahkan untuk pencapaian tujuan dan pemanfaatan sumber daya yang ada atau proses mewujudkan visi menjadi aksi. Sekolah dalam menggapai visi dan menjalankan misi perlu ditunjang oleh kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Pengaturan tugas kepala sekolah pada jenjang SMA menurut Keputusan Menteri pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0489/U/1993 pasal 7 ayat 1 dalam pengelolaan sekolah dijabarkan sebagai educator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS) yang kemudian dalam paradigma baru dikembangkan menjadi educator,

manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).

Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, dijabarkan dalam bentuk tugas pokok dan fungsi kepala sekolah. Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah harus dipahami dan mampu diamalkan dalam tindakan nyata dan tidak terpisahkan satu dengan yang lainnya dan menyatu dalam pribadi kepala sekolah sehingga mendapat sebutan profesional. Pelaksanaan dari tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari adalah bentuk implementasi tupoksi kepala sekolah seperti yang diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0489/U/1993.

Dari pengamatan dan hasil wawancara penulis terhadap sejumlah guru SMA Negeri di Kabupaten Jembrana, ditemukan bahwa belum semua kepala sekolah memiliki kemampuan menggunakan power dan authoritynya dalam mengimplementasikan tugas pokok dan fungsinya mempengaruhi guru agar dalam pengelolaan pembelajaran menerapkan model-model pembelajaran inovatif. Sekalipun terdapat sejumlah kepala SMA Negeri di Kabupaten Jembrana telah menggunakan power dan authoritynya untuk mempengaruhi guru agar guru mengembangkan model pembelajaran inovatif dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas, besarnya pengaruh yang ditimbulkan diduga masih sangat kecil dan kualitas manajemen pembelajaran yang dihasilkan masih belum memadai. Temuan tersebut diperkuat oleh beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sangat minimnya kepala sekolah SMA di Kabupaten Jembrana melakukan pembinaan terhadap guru melalui supervisi pengajaran dan para kepala sekolah SMA di Kabupaten Jembrana lebih banyak menghabiskan waktu kerjanya untuk menyelesaikan urusan-urusan administrasi, sehingga tidak fokus terhadap upayanya membimbing guru dalam mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Diduga sejumlah kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Jembrana belum memahami secara

mendalam tentang manajemen pembelajaran inovatif yang berbasis konstruktivis tersebut sehingga kurang mampu memberikan pembimbingan kepada guru.

Pengamatan awal penulis terhadap keberadaan guru-guru SMANegeri di Kabupaten Jembrana menunjukkan bahwa pemahaman guru tentang pembelajaran inovatif masih rendah, lebih-lebih kemampuan dalam melaksanakan model-model pembelajaran inovatif tersebut dalam proses belajar mengajar di kelas. Meskipun terdapat sejumlah guru yang telah mampu melaksanakan proses pembelajaran menggunakan model-model pembelajaran inovatif, tetapi masih diragukan kualitasnya. Kebanyakan guru-guru SMA Negeri di Kabupaten Jembrana masih terpolakan dengan paradigma lama dimana dalam melaksanakan pembelajaran masih bersifat konvensional. Jika tidak berbicara banyak di depan siswa seperti halnya guru tidak melaksanakan pembelajaran yang sebenarnya. Sementara paradigma baru menghendaki bahwa yang seharusnya banyak berperan aktif dalam pembelajaran adalah siswa.

Salah satu indikator penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan adalah mutu guru. Sampai saat ini tidak ada satu alat yang dapat menggantikan peran guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, sekalipun alat dan teknologi berkembang demikian pesatnya. Hal ini disebabkan karena guru tidak semata-mata sebagai pengajar (transfer of knowledge), tetapi juga sebagai pendidik (transfer of value) dan sekaligus pembimbing yang memberikan penghargaan dan menuntun siswa dalam belajar. Hasil pengamatan awal dan observasi penulis menemukan bahwa salah satu penyebabnya adalah banyak guru yang belum mengetahui strategi dan metode mengajar yang tepat termasuk di dalamnya tidak menerapkan model pembelajaran inovatif dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Karena melaksanakan pembelajaran merupakan salah satu bagian kompetensi guru yakni kompetensi pedagogik yang menjadi indikator bahwa guru disebut

profesional atau tidak, maka secara langsung atau tidak kemampuan guru dalam menguasai dan melaksanakan pembelajaran inovatif dapat mempengaruhi kinerja seorang guru dan kepuasan kerja guru itu sebagai profesi. Guru yang memiliki kemampuan mengelola dan menerapkan pembelajaran inovatif akan mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif di lingkungan kerjanya dan meningkatkan kepercayaan diri dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi guru itu sendiri. Guru yang tidak mampu mengelola dan menerapkan pembelajaran inovatif dalam proses pembelajaran di kelas tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif di tempat kerjanya dan dengan sendirinya tidak dapat meningkatkan kepercayaan dirinya dalam melaksanakan proses pembelajaran dan dengan sendirinya tidak mampu menimbulkan kepuasan kerja baik bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan studi empirik (*expost facto*) yaitu penelitian yang berhubungan dengan peristiwa yang telah terjadi dan peneliti tidak perlu memberikan perlakuan terhadap variabel yang diteliti (Sukardi, 2004:15).

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner atau angket tertutup. Sasaran kuisisioner adalah guru-guru selaku responden atau sumber data. Kuisisioner tertutup adalah setiap item pertanyaan akan disediakan jawaban dan responden akan memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang telah tersedia (Sugiyono, 2007: 163). Kuisisioner dikembangkan sendiri peneliti dengan mengacu pada kuisisioner model Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban.

Dalam penelitian *expost-facto*, instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data adalah angket atau kuisisioner, observasi, wawancara (interview) dan studi dokumentasi. Menurut Suharsimi Arikunto (2002: 200) kuisisioner

umumnya digunakan sebagai metode yang dipilih untuk mengumpulkan data. Sedangkan Sudjana & Ibrahim (2001) mengemukakan bahwa kuisisioner sebagai alat pengumpul data digunakan untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan pendapat, aspirasi, harapan, persepsi, keinginan, keyakinan dan lain-lain dari responden.

Kuisisioner sebagai alat pengumpul data umumnya terdiri dari serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang digunakan untuk mengumpulkan informasi penelitian yang dikehendaki. Menurut Suharsimi Arikunto (2002:200) kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang diketahui. Lebih lanjut dikemukakan bahwa dipandang dari bentuknya, kuisisioner terdiri dari: (a) kuisisioner pilihan ganda, (b) kuisisioner isian, (c) daftar cocok (check list) dan (d) skala bertingkat (rating-scale).

Dalam penelitian ini bentuk kuisisioner yang dipakai adalah rating-scale (skala bertingkat), di mana sebuah pertanyaan atau pernyataan diikuti oleh kolom-kolom yang menunjukkan tingkatan-tingkatan jawaban mulai dari sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Observasi dilakukan untuk melengkapi data utama yang dikumpulkan melalui kuisisioner. Suharsimi Arikunto (2002:204) menyatakan bahwa observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian. Observasi dalam penelitian ini akan dilaksanakan secara langsung dengan menggunakan daftar cocok (check list). Sedangkan pengumpulan data melalui dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data nilai hasil belajar siswa yang dipakai sebagai bahan penguat dan bahan tambahan dari pembahasan hasil penelitian pokok.

Kegiatan analisis data terdiri atas kegiatan pengolahan data dan analisis statistik. Kegiatan analisis data meliputi: (1) menyunting data secara manual. Penyuntingan dilakukan untuk menyeleksi data yang tidak jelas karena kesalahan pengisian sehingga semua data yang jelas

memenuhi syarat untuk dianalisis, (2) melakukan tabulasi data, dan (3) mengolah data sesuai dengan kebutuhan analisis. Dalam melakukan analisis data ada tiga tahapan yang dilalui yakni: (1) deskripsi data, (2) pengujian persyaratan analisis, dan (3) tahap pengujian hipotesis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diperoleh dari hasil pengolahan data terhadap 135 responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai adalah 156 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 175, dan skor terendah yang dicapai adalah 72 dari skor terendah yang mungkin dicapai yakni 35. Dari hasil penghitungan data yang terkumpul diperoleh harga rata-rata sebesar 119,748, simpangan baku sebesar 16,459, varians sebesar 270,906, modus sebesar 115, dan median sebesar 118. (Lampiran 4). Klasifikasi skor Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah berada pada kategori C (sedang) karena  $119,748$  berada pada kriteria  $96 \leq C < 120$ .

Temuan ini relevan dengan hasil pengamatan sebelumnya yang menyatakan bahwa Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah cenderung direspon positif oleh guru. Beberapa faktor yang diduga mendukung temuan ini antara lain : (1) guru akan optimal mengembangkan kinerjanya terutama dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi hasil pembelajaran jika ada pembinaan secara intensif dan berkelanjutan dari kepala sekolah; (2) kemampuan kepala sekolah mempengaruhi Kinerja Guru sesuai dengan fungsinya sebagai edukator, manajerial, administrator, supervisor, dan motivator dapat digunakan untuk meningkatkan Kinerja Guru dalam pelaksanaan tugas pokok dan tugas tambahan lainnya. Hasil temuan tersebut di atas sejalan dengan tugas kepala sekolah menurut Keputusan Mendikbud RI No. 0489/U/1992 bertugas menyelenggarakan pendidikan, membina siswa, membimbing dan menilai guru dan tenaga kependidikan lainnya, menyelenggarakan administrasi sekolah,

merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana-prasarana, melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan yang dibantu oleh beberapa orang wakil kepala sekolah. Dalam penjabarannya tugas kepala sekolah tersebut di atas disebut sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor.

Dari penghitungan rata-rata skor pada variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah didapatkan bahwa Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah berkontribusi sebesar 15,52% terhadap Kinerja Guru, maka kepala SMA Negeri di Kabupaten Jember dalam hal melakukan pembinaan terhadap guru dapat memilih atau menerapkan jenis kuasa kepemimpinan yang paling cocok dengan situasi dan kondisi guru di sekolah masing-masing.

Iklim Kerja Sekolah yang diperoleh dari hasil pengolahan data terhadap 135 responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai adalah 178 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 180, dan skor terendah yang dicapai adalah 97 dari skor terendah yang mungkin dicapai yakni 36. Dari hasil perhitungan data yang terkumpul diperoleh harga rata-rata sebesar 141,578, simpangan baku sebesar 19,737, varians sebesar 389,559, modus sebesar 143, dan median sebesar 143. (Lampiran 4). Klasifikasi skor Iklim Kerja Sekolah berada pada kategori B (baik) karena  $141,578$  berada pada kriteria  $120 \leq B < 144$ .

Temuan ini tidak relevan dengan hasil pengamatan sebelumnya yang menyatakan bahwa Iklim Kerja Sekolah cenderung direspon positif oleh guru. Ada beberapa faktor yang menyebabkan temuan ini sesuai dengan hasil pengamatan pendahuluan antara lain : (1) guru umumnya memberikan reaksinya secara positif terhadap lingkungan kerja yang kondusif dimana lingkungan kerja yang baik akan mampu menginspirasi dan memfokuskan perhatian guru dalam melaksanakan pekerjaannya; (2) adanya kecenderungan guru untuk berbuat secara maksimal jika guru berada pada suasana kerja yang aman, nyaman, dan memberikan kesejahteraan, dan

kepastian; (3) kebanyakan sekolah SMA Negeri di Kabupaten Jembrana telah ditata lingkungan fisik maupun non fisik berdasarkan konsep wawasan wiyata mandala. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa guru SMA Negeri di Kabupaten Jembrana akan meningkat kinerjanya apabila didukung oleh iklim kerja yang kondusif.

Dari penghitungan skor rata-rata pada variabel Iklim Kerja Sekolah diperoleh data bahwa iklim kerja sekolah berkontribusi secara efektif terhadap Kinerja Guru sebesar 27,80%. Berdasarkan temuan di atas dapat dikatakan bahwa kecenderungan yang terjadi pada guru SMA Negeri di Kabupaten Jembrana adalah guru akan berkinerja baik jika Iklim Kerja Sekolah kondusif. Hal lain tentang munculnya semangat kerja guru SMA di Kabupaten Jembrana disebabkan telah pernah dilombakannya beberapa sekolah tersebut pada lomba wawasan wiyatamandala tingkat provinsi Bali dan bahkan tingkat nasional.

Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif yang diperoleh dari hasil pengukuran terhadap 135 responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai adalah 183 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 185, dan skor terendah yang dicapai adalah 110 dari skor terendah yang mungkin dicapai yakni 37. Dari hasil perhitungan data yang terkumpul diperoleh harga rata-rata sebesar 147,385, simpangan baku sebesar 17,193, varians sebesar 295,597, modus sebesar 139, dan median sebesar 147. (Lampiran 4). Klasifikasi skor Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif berada pada kategori B (baik) karena  $147,385$  berada pada kriteria  $123 < B < 148$ .

Temuan ini berbeda dengan hasil pengamatan sebelumnya yang menyatakan bahwa Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif cenderung direspon kurang baik oleh guru. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain : (1) model pembelajaran inovatif belum dipahami secara baik dan benar oleh kebanyakan guru; (2) kepala sekolah dalam tugasnya membina guru mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan

pengendalian tampaknya belum terfokus pada pembinaan bidang akademik lebih-lebih pada materi pembinaan model pembelajaran inovatif yang berorientasi konstruktivistik, (3) meningkatkan kemampuan guru dalam penguasaan pembelajaran inovatif tidak dapat dilakukan sendiri oleh guru, melainkan dilakukan bersama-sama dengan kepala sekolah, pengawas sekolah, melalui cara-cara yang intensif dan berkesinambungan. Semestinya para guru direspon dengan contoh RPP dan pelaksanaan model pembelajaran inovatif yang diambil dari beberapa sekolah lain yang sudah lebih maju dibidang ini. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa guru SMA Negeri di Kabupaten Jembrana akan meningkat kinerjanya sebagai tenaga profesional apabila mendapat pembinaan secara optimal dari kepala sekolahnya dalam penerapan model pembelajaran inovatif.

Dari penghitungan skor rata-rata pada variabel Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif diperoleh data bahwa ada sumbangan efektif sebesar 4,52%. Berdasarkan temuan di atas dapat dikatakan bahwa kecenderungan yang terjadi pada guru SMA Negeri di Kabupaten Jembrana adalah semakin mampu guru memahami dan melaksanakan model-model pembelajaran inovatif berbasis konstruktivistik, maka semakin baik hasil kerja yang diperolehnya yakni implikasinya terhadap hasil belajar siswa.

Kinerja Guru yang diperoleh dari hasil pengukuran terhadap 135 responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai adalah 180 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 195, dan skor terendah yang dicapai adalah 122 dari skor terendah yang mungkin dicapai yakni 39. Hasil perhitungan data yang terkumpul diperoleh harga rata-rata sebesar 152,585, simpangan baku sebesar 14,640, varians sebesar 214,319, modus sebesar 168, dan median sebesar 162. (Lampiran 4). Klasifikasi skor Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah berada pada kategori B (baik) karena  $152,585$  berada pada kriteria  $130 < B < 156$ .

Temuan ini sesuai dengan hasil pengamatan sebelumnya yang menyatakan bahwa Kinerja Guru cenderung dipengaruhi oleh variabel-variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan manajemen pembelajaran inovatif. Hal ini didukung oleh beberapa faktor antara lain : (1) paradigma guru dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan standar kompetensi; (2) guru SMA Negeri di Kabupaten Jember sudah menyadari bahwa hasil penelitian yang menyangkut peningkatan kinerja maupun peningkatan profesional guru bermanfaat bagi upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan di masa depan, (3) guru SMA Negeri di Kabupaten Jember memiliki kecenderungan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan ketentuan pokok-pokok kepegawaian dan dapat dilaksanakannya dengan baik.

Kinerja Guru yang dicerminkan dari perilaku kerja baik oleh sebagian besar guru SMA Negeri di Kabupaten Jember dipandang dapat menaminkan dirinya berkinerja baik dan terbebaskan dari segala resiko kerja negatif yang mungkin timbul terkait dengan tugasnya. Meskipun temuan tentang Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember tergolong baik, tidak dapat dipersamakan dengan pandangan yang mengatakan bahwa mutu pendidikan di Kabupaten Jember sudah baik. Penelitian yang lebih cermat dan mendalam dalam bidang pendidikan hendaknya terus dilakukan dan dikembangkan yang hasilnya dapat dipakai bahan pertimbangan upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Dari penghitungan skor rata-rata pada variabel Kinerja Guru diperoleh keterangan bahwa Kinerja Guru dipengaruhi faktor kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran inovatif. Berdasarkan temuan tersebut dapat dikatakan bahwa semua dimensi tingkat Kinerja Guru memperoleh sumbangan efektif yang berarti dari variabel bebas. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat banyak faktor termasuk yang tidak diungkap dalam penelitian ini yang mempengaruhi

karakteristik Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 96,329 + 0,470X_1$  dengan  $F_{reg} = 51,458$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif dan signifikan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru sebesar 0,528 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, makin baik Kinerja Guru. Variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat menjelaskan makin tingginya Kinerja Guru sebesar 27,90% dengan sumbangan efektif sebesar 15,52%. Hal ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat memprediksi Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil pengujian seperti dipaparkan di atas dapat dikatakan bahwa hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember. Hal ini sesuai dengan hakikat sekolah sebagai suatu organisasi memiliki kewenangan (authority) yang dapat dipandang sebagai penguasaan memberi hak kepada seorang untuk mengeluarkan intruksi terhadap yang lain dan untuk menjamin bahwa semua dapat ditaati (Sagala, H. Syaiful, 2008:67). Dalam hubungan dengan proses pendidikan di sekolah keberadaan kewenangan (authority) tampak ketika kepala sekolah memiliki hak untuk memberikan tugas kepada guru atau tenaga kependidikan lainnya dan menilai pekerjaan yang dilakukannya guru yang diberi tugas tersebut. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard (dalam Sagala, H. Syaiful, 2008: 67) yang menyatakan bahwa Authority adalah jenis power yang berasal dari jabatan yang diduduki pimpinan, merupakan power yang dilegitimasi secara formal dalam organisasi. Pengakuan terhadap kewenangan sangat diperlukan untuk efektivitas kinerja organisasi. Dalam penyelenggaraan

pendidikan, kewenangan tidak hanya alur yang berasal dari pemerintah pusat kepada pemerintah provinsi, dari pemerintah provinsi ke pemerintah kabupaten dan pemerintah kabupaten ke satuan pendidikan, tetapi juga alur yang bergerak dari kepala sekolah kepada guru.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Iklim Kerja Sekolah dengan Kinerja Guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 87,308 + 0,461X_2$  dengan  $F_{reg} = 83,757$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara Iklim Kerja Sekolah dengan Kinerja Guru sebesar 0,622 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik Iklim Kerja Sekolah, makin baik Kinerja Guru. Variabel Iklim Kerja Sekolah dapat menjelaskan makin tingginya Kinerja Guru sebesar 38,60% dengan sumbangan efektif sebesar 27,80%. Hal ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa Iklim Kerja Sekolah dapat memprediksikan Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil pengujian seperti dipaparkan di atas dapat dikatakan bahwa hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara Iklim Kerja Sekolah dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember. Hal ini sejalan dengan pendapat Likert, Resis (1986) yang mengidentifikasi bahwa faktor Iklim Kerja Sekolah mengandung ciri-ciri beberapa proses, seperti: proses kepemimpinan, kekuatan, motivasi, komunikasi, pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, pemberian perintah, dan sasaran prestasi atau latihan yang tidak lain merupakan suatu komunikasi antara kepala sekolah dengan bawahannya- atau sebaliknya, serta komunikasi antar warga yang ada di dalam sekolah tersebut.

Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 112,818 + 0,270X_3$  dengan  $F_{reg} = 83,757$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru sebesar 0,317 dengan

( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti makin baik Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif, makin baik Kinerja Guru. Variabel Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dapat menjelaskan makin tingginya Kinerja Guru sebesar 10,00% dengan sumbangan efektif sebesar 4,52%. Hal ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dapat memprediksikan Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil pengujian seperti dipaparkan di atas dapat dikatakan bahwa hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember mengacu pada pendapat (Joyce dalam Trianto, 2007:5) yang menyatakan bahwa model pembelajaran adalah suatu perencanaan atau pola yang digunakan sebagai pedoman dalam merencanakan pembelajaran di kelas atau pembelajaran dalam tutorial dan untuk menentukan perangkat-perangkat pembelajaran termasuk di dalamnya buku-buku, film, komputer, kurikulum dan lain-lain. Temuan ini juga sesuai dengan pendapat Soekanto dalam (Trianto, 2007: 5) yang mengatakan bahwa model pembelajaran adalah kerangka konseptual yang melukiskan prosedur yang sistematis dalam mengorganisasikan pengalaman belajar untuk mencapai tujuan belajar tertentu dan berfungsi sebagai pedoman bagi para perancang pembelajaran dan para pengajar dalam merencanakan aktivitas belajar mengajar. Temuan di atas diperkuat oleh pendapat Arends, Richard (1997) yang menyatakan bahwa "*The term teaching model refers to a particular approach to instruction that include its goals, syntax, environment, and management system*". Pada model pembelajaran inovatif pendekatan pembelajaran yang dilakukan guru akan diperlihatkan cirinya pada tujuan, sintaknya, lingkungannya dan sistem pengelolaannya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas



Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru SMA melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 52,709 + 0,271X_1 + 0,344X_2 + 0,126X_3$  dengan Freg = 43,104 ( $p < 0,05$ ). Ini berarti secara bersama-sama variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dapat menjelaskan kecenderungan Kinerja Guru. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,705 dengan  $p < 0,05$ . Ini berarti, secara bersama-sama Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif memberikan kontribusi sebesar 49,70% terhadap kecenderungan Kinerja Guru. Makin baik Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, makin baik Iklim Kerja Sekolah, dan makin baik Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif, maka makin baik pula Kinerja Guru. Bila dilihat kontribusi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan Kinerja Guru. Variabel-variabel tersebut mempunyai kontribusi sebesar 49,70%. Hal ini berarti bahwa sisanya 50,30% ditentukan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## PENUTUP

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 96,329 + 0,470X_1$  dengan Freg = 51,458 ( $p < 0,05$ ). Ditemukan korelasi yang positif dan signifikan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru sebesar 0,528 dengan  $p < 0,05$ . Makin baik Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, makin baik Kinerja Guru. Variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat menjelaskan makin tingginya Kinerja Guru sebesar 27,90% dengan sumbangan efektif sebesar 15,52%. Temuan ini dapat dijadikan indikasi bahwa Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat memprediksikan Kinerja Guru.

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Iklim Kerja Sekolah dengan Kinerja Guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 87,308 + 0,461X_2$  dengan Freg = 83,757 ( $p < 0,05$ ). Ditemukan korelasi yang positif dan signifikan antara Iklim Kerja Sekolah dengan Kinerja Guru sebesar 0,622 dengan  $p < 0,05$ . Makin baik Iklim Kerja Sekolah, makin baik Kinerja Guru. Variabel Iklim Kerja Sekolah dapat menjelaskan makin tingginya Kinerja Guru sebesar 38,60% dengan sumbangan efektif sebesar 27,80%. Temuan ini dapat dijadikan indikasi bahwa Iklim Kerja Sekolah dapat memprediksikan Kinerja Guru.

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 112,818 + 0,270X_3$  dengan Freg = 14,846 ( $p < 0,05$ ). Ditemukan korelasi yang positif dan signifikan antara Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru sebesar 0,317 dengan  $p < 0,05$ . Makin baik Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif, makin baik Kinerja Guru. Variabel Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dapat menjelaskan makin tingginya Kinerja Guru sebesar 10,00% dengan sumbangan efektif sebesar 4,52%. Temuan ini dapat dijadikan indikasi bahwa Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dapat memprediksikan Kinerja Guru.

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru SMA melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 52,709 + 0,271X_1 + 0,344X_2 + 0,126X_3$  dengan Freg = 43,104 ( $p < 0,05$ ). Ini berarti secara bersama-sama variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dapat menjelaskan kecenderungan Kinerja Guru. Diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,705 dengan  $p < 0,05$ . Ini berarti, secara bersama-sama Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas

Manajemen Pembelajaran Inovatif memberikan kontribusi sebesar 49,70% terhadap kecenderungan Kinerja Guru. Makin baik Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, makin baik Iklim Kerja Sekolah, dan makin baik Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif, makin baik pula Kinerja Guru. Melalui korelasi parsial diperoleh hasil : (1) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru dengan mengendalikan variabel Iklim Kerja Sekolah dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif ( $r_{1y-23} = 0,271$ ,  $p < 0,05$ ) dengan koefisien determinasi parsial sebesar 13,03%, (2) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Iklim Kerja Sekolah dengan Kinerja Guru dengan mengendalikan variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif ( $r_{2y-13} = 0,344$ ,  $p < 0,05$ ) dengan koefisien determinasi parsial sebesar 25,91%, (3) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru dengan mengendalikan variabel Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah ( $r_{3y-12} = 0,126$ ,  $p < 0,05$ ) dengan koefisien determinasi parsial sebesar 3,92%. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebelum dan sesudah pengendalian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember. Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, jenis kuasa dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dapat dijadikan prediktor kecenderungan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember dengan pembinaan kepala sekolah dan guru SMA Negeri di Kabupaten Jember.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif berkontribusi positif dan signifikan dengan Kinerja Guru SMA negeri di

Kabupaten Jember. Ketiga variabel penelitian tersebut belum sepenuhnya berkontribusi terhadap Kinerja Guru. Masih terdapat faktor-faktor lain yang belum terungkap dalam penelitian ini yang diduga berkontribusi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember. Untuk itulah kepada para praktisi dan akademisi disarankan untuk dapat melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggali lebih mendalam variabel-variabel sejenis lainnya. Dengan dilibatkannya variabel-variabel tersebut diharapkan dapat memperdalam kajian hasil penelitian sekaligus menambah referensi yang dapat dipakai bahan bandingan dan pijakan untuk melakukan perbaikan dalam meningkatkan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Depdiknas, 2008. *Permasalahan Pendidikan di Indonesia*. Diunduh tanggal 30 Mei 2014 dari <http://www.google.co.id/.../PERMASALAHAN-PENDIDIKAN>
- Mulyasa, 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muriasa I Nyoman, 2009, *Hubungan antara Jenis Kuasa Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jenis Kuasa dan Kualitas Manajemen Pembelajaran Inovatif dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jember*. Tesis tidak diterbitkan
- Natajaya, Nyoman, 2008. *Berbagai Model Pembelajaran Inovatif*. Singaraja: Undiksha.
- Sagala, H. Syaiful, 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Seriniti, Ni Ketut, 2005. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru*. Tesis tidak diterbitkan
- Sukanarta I Nengah, 2009. *Kontribusi Persepsi terhadap Pendekatan Supervisi Pengajaran Kepala Sekolah, Sikap Profesional Guru, dan Iklim Kerja Sekolah dengan*

*Kinerja Guru SMP di Kecamatan  
Selemadeg Timur.* Tesis tidak  
diterbitkan

Yudana.2010. *Sophi Leadership*"Orasi  
Ilmiah" Pengenalan Jabatan Guru  
Besar Undiksha.Singaraja.