

## **KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN, SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH, DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA GURU IPA PADA SMA NEGERI DI KABUPATEN TABANAN**

I W. Suastana, I.N. Natajaya, I.G.K.A Sunu

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

e-mail: {wayan.suastana, nyoman.natajaya, arya.sunu}@pasca.undiksha.co.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi secara sendiri dan simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Rancangan penelitian ini adalah *ex-post facto*. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 123 guru sedangkan sampel berjumlah 90 guru IPA yang diambil secara random. Data gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, kecerdasan emosional dan kinerja guru dikumpulkan dengan kuesioner dengan skala Likert. Data dikumpulkan dianalisis dengan regresi sederhana, regresi ganda 3 prediktor dan sumbangan efektif. Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 17%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 52,3%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 48,8%, dan (4) secara simultan terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 65,2%.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, kecerdasan emosional, kinerja guru

### **Abstract**

This research aims at knowing the separate and simultaneous contribution of leadership style, school principal supervision, and emotional intelligence on natural science teachers' performance in government school in Tabanan regency. This research is classified into *ex-post facto*. The population of this research is 123 teachers and 90 teachers were selected by using random sampling. The data of leadership style, school principal supervision, emotional intelligence and natural science teachers' performance were collected by using questionnaire with Likert scale. The collected data were analyzed by using simple regression, multiple regression with three predictors and effective contribution. This research discovers: (1) there is a significant contribution of leadership style on natural science teachers' performance in government school in Tabanan regency with contribution of 17%, (2) there is a significant contribution of school principal supervision on natural science teachers' performance in government school in Tabanan regency with contribution of 52,3%, (3) there is a significant contribution of emotional intelligence on natural science teachers' performance in government school in Tabanan regency with contribution of 48,8%, and (4) simultaneously, there is a significant contribution of leadership style, school principal supervision, and emotional intelligence on natural science teachers' performance in government school in Tabanan regency with contribution of 65,2%.

Keywords: leadership style, school principal supervision, emotional intelligence, natural science teachers' performance

## PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pada pasal (3) disebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Selanjutnya dalam Penjelasan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) telah dirumuskan dan dituangkan visi dan misi pendidikan nasional. Visi dan misi pendidikan nasional ini merupakan bagian yang penting dalam strategi pembaharuan sistem pendidikan. Pendidikan nasional mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Menurut Dantes (2014: 35) terkait dengan visi tersebut telah ditetapkan serangkaian prinsip untuk dijadikan landasan dalam melaksanakan reformasi pendidikan. Salah satu prinsip tersebut adalah bahwa pendidikan diselenggarakan sebagai proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat, di mana dalam proses tersebut harus ada pendidik yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemauan, serta mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik. Implikasi dari prinsip ini adalah pergeseran paradigma proses

pendidikan, yaitu dari paradigma pengajaran ke paradigma pembelajaran.

Kualitas pendidikan merupakan suatu kebutuhan dan sekaligus tuntutan yang mendasar untuk mencapai tujuan pendidikan. Tanpa pendidikan yang berbobot dan berkualitas, maka upaya untuk mencerdaskan bangsa dan mengembangkan sumber daya manusia yang seutuhnya sulit untuk tercapai. Kualitas pendidikan sangat menentukan dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang handal pada masa mendatang. Sekolah merupakan salah satu lembaga yang diharapkan mampu untuk menghasilkan manusia yang berkualitas, maka penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, berdedikasi tinggi, kreatif dan inovatif dalam menghadapi perubahan jaman, sehingga berjalan dengan baik sesuai dengan sistem dan aturan yang berlaku. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dalam penyelenggaraan pendidikan, tentunya akan membawa sekolah lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun kenyataannya saat ini kualitas pendidikan di Indonesia sangat memprihatinkan dan dalam kategori rendah, hal ini dibuktikan berdasarkan data dari UNESCO (2000) tentang peringkat indeks pengembangan manusia yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan dan penghasilan per kepala yang menunjukkan bahwa indeks pengembangan masyarakat Indonesia mengalami penurunan.

Selain itu juga ada faktor lain yang terdapat pada program yang terlaksana namun menjadi penyebab rendahnya mutu seperti kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-input analysis* yang tidak konsisten. Hal itu terjadi karena terlalu memusatkan pada *input* tanpa memperhatikan proses, padahal proses sangat menentukan *output* pendidikan (Musbikin, 2013: 98). Hal senada juga dijelaskan oleh Hanafiah dkk.(1994: 8), ada beberapa masalah lain yang dihadapi dalam pelaksanaan

manajemen peningkatan mutu pendidikan yaitu: *pertama*, sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. SDM yang bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Sedangkan yang memimpin sebaliknya, tidak memberikan kepercayaan, kebebasan berinisiatif, dan mendelegasikan wewenang; *kedua*, tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, namun tindak lanjutnya tidak dilaksanakan sehingga pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai dengan peningkatan mutu; *ketiga*, gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pemimpin tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya, sehingga menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi; *keempat*, kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka.

Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru sudah sampai pada titik nadir, hal ini ditandai oleh fenomena-fenomena sebagai berikut: 1) adanya pandangan sebagian masyarakat, bahwa siapapun dapat menjadi guru asalkan ia berpengetahuan, 2) kekurangan guru di daerah terpencil, memberikan peluang untuk mengangkat seseorang yang tidak mempunyai keahlian untuk menjadi guru, dan 3) banyak guru yang belum menghargai profesinya, apalagi berusaha mengembangkan profesinya itu. Perasaan rendah diri karena menjadi guru, penyalahgunaan profesi untuk kepuasan dan kepentingan pribadinya, sehingga wibawa guru semakin merosot.

Terkait dengan kinerja guru, kinerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Kinerja adalah suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan

pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar (Rusman dalam Yudani, 2013: 7). Sedangkan menurut Wahab & Umiarso (dalam Yudani, 2013: 7), kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dengan demikian kinerja guru adalah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Guru merupakan ujung tombak yang berada pada garis terdepan yang langsung berhadapan dengan siswa melalui kegiatan pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas. Para guru jelas dituntut pula dapat melaksanakan seluruh fungsi profesionalnya secara efektif dan efisien. Baik dari kepentingan pendidikan nasional maupun tugas fungsional guru, semuanya menuntut agar pendidikan dan pengajaran dilaksanakan secara profesional artinya dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan didukung oleh para guru yang mempunyai kinerja yang baik. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. Guru pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Namun potensi yang dimiliki guru untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat diluar pribadi guru. Kinerja seseorang guru dapat dipengaruhi oleh hubungan antar personal, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, kemampuan kerja, keterampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Sekolah sebagai organisasi, pada umumnya kinerja guru sangat ditentukan oleh gaya

kepemimpinan kepala sekolah (Carudin, 2011: 244). Sejauh mana kepala sekolah mampu menunjukkan kepemimpinan yang baik sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja guru dan sekolah. Kinerja guru sangat ditentukan oleh iklim kehidupan sekolah, etos kerja, semangat kerja guru, disiplin kerja guru, dan prestasi belajar siswa secara keseluruhan (Gaffar, 1998: 346). Oleh karena itu, tugas kepala sekolah cukup kompleks dalam rangka bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pendidikan secara komprehensif. Dalam rangka membina proses pembelajaran, maka tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus mendapatkan syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi, mana yang belum ada atau kurang secara maksimal. Di sinilah peranannya kecakapan dan keahlian kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang penting sebagai supervisor.

Memerankan peranan supervisor dalam mengobservasi guru yang sedang mengajar di kelas diperlukan keterampilan. Bafadal dalam Sudirta (2013: 12) mengatakan, keterampilan merupakan *the requisite knowledge ability*. Keterampilan bisa dipelajari, dideskripsikan, dan keberadaannya bervariasi. Keterampilan ini diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas atau peran sebagai supervisor. Seorang supervisor harus menilai *performance* guru. Dalam rangka melakukan tugas, seorang supervisor dituntut memiliki berbagai keterampilan di bidang penilaian *performance* guru, antara lain dalam hal penggunaan teknik pengukuran, pengumpulan dan penginterpretasian data, keterampilan berkomunikasi dan menetapkan standar keberhasilan.

Supervisi akademik adalah bantuan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Itu berarti bahwa kegiatan supervisi apapun yang hendak dilakukan kepala sekolah kegiatan tersebut harus dirasakan sebagai bantuan bagi yang

disupervisi. Dalam prakteknya peran dan fungsi kepala sekolah dan pengawas sebagai supervisor belum dilaksanakan secara optimal karena dalam kenyataannya pengawas dan kepala sekolah masih melaksanakan supervisi terfokus pada supervisi administrasi.

Bertitik tolak dari tugas kepala sekolah sebagai supervisor maka dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut: 1) supervisi bersifat konstruktif dan kreatif, 2) supervisi harus berdasarkan kenyataan, 3) supervisi harus sederhana dan informal, 4) supervisi harus memberikan perasaan aman, 5) supervisi harus didasarkan hubungan profesional, 6) supervisi harus memperhatikan sikap, 7) supervisi tidak bersifat mendesak, 8) supervisi tidak boleh atas kekuasaan pangkat, 9) supervisi tidak mencari kesalahan, kekurangan, 10) supervisi tidak cepat mengharap hasil, dan 11) supervisi hendaknya preventif, korektif dan kooperatif (Purwanto dalam Musbikin, 2013: 29).

Terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang sudah dilaksanakan guru. Hubungan kepala sekolah dengan guru-guru harus baik, tanggung jawab, didasari dengan kejujuran, kesetiaan, keikhlasan dan kerjasama.

Dalam kaitannya dengan guru, seorang guru tidak cukup dengan mengandalkan profesionalisme semata, serta memiliki kecerdasan intelektual saja tetapi juga kecerdasan emosional. Karena taraf inteligensi bukan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan seseorang, karena ada faktor lain yang mempengaruhi. Menurut Goleman dalam Ronnie (2006: 2) kecerdasan intelektual (IQ) hanya menyumbang 20% bagi kesuksesan, sedangkan 80% adalah sumbangan faktor kekuatan-kekuatan lain, diantaranya

adalah kecerdasan emosional atau *Emotional Quotient* (EQ) yakni kemampuan memotivasi diri sendiri, mengatasi frustrasi, mengontrol desakan hati, mengatur suasana hati (*mood*), berempati serta kemampuan bekerja sama.

Lebih lanjut Goleman mengategorikan kecerdasan emosional kepada dua kecerdasan yaitu kecerdasan individu dan sosial. Dengan adanya kecerdasan emosional, seseorang dapat mengenal perasaan diri dan orang lain, memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik ketika berinteraksi dengan orang lain. Jika reaksi emosional tidak menyenangkan, hubungan atau pergaulan hanya terbatas pada tugas-tugas jabatan. Pertumbuhan karir dan pribadi pada seorang pemimpin pendidikan harus sejalan (Indrafachrudi, 2006: 16).

Sehubungan dengan *Intelligence Quotient* (IQ) di tempat kerja, penelitian menunjukkan bahwa IQ dapat dipergunakan untuk memperkirakan keberhasilan dalam pekerjaan tertentu, sekitar 1–20% (rata-rata 6%). Di sisi lain, *Emotional Quotient* (EQ) ternyata 27–45% berperan langsung dalam keberhasilan pekerjaan, bergantung pada jenis pekerjaan yang diteliti (Stein dan Book 2002: 34).

Berdasarkan pengamatan dan kenyataan yang terjadi di lapangan khususnya di lingkup Sekolah Menengah Atas (SMA Negeri di Kabupaten Tabanan) menunjukkan kecerdasan emosional guru masih rendah dan banyak yang belum stabil. Hal ini ditunjukkan oleh ketidakmampuan guru dalam memotivasi diri sendiri, mengatasi frustrasi, mengontrol desakan hati, mengatur suasana hati (*mood*), berempati serta kemampuan bekerja sama, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja guru. Pada hakikatnya seorang guru yang mampu mengenali perasaannya sendiri adalah ketika mereka memiliki kepekaan yang tajam atas perasaan mereka, sehingga dengan itu mereka akan mampu menentukan sikap dan mengambil keputusan secara tepat. Guru mengelola emosi, mengendalikan perasaannya sendiri, kemarahan yang terkendali akan

dapat meningkatkan produktivitas kerja. Untuk dapat meningkatkan kinerja, guru juga harus memotivasi diri, optimis, semangat yang kuat, empati, dan tenggang rasa terhadap orang lain. Sehingga dengan kecerdasan emosional guru yang dikelola dengan baik akan mampu mengoptimalkan proses pembelajaran yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

Sehubungan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, ternyata dari opini yang berkembang di kalangan guru pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Tabanan, diindikasikan masih ada kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan cenderung otoriter dan tidak menyesuaikannya dengan situasi pada lembaga yang dipimpinnya. Dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung otoriter menyebabkan timbulnya berbagai gejolak antara atasan dengan bawahan.

Penomena lain yang terjadi di lapangan masih banyak kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan yang belum melaksanakan supervisi akademik secara optimal sehingga terkesan asal-asalan. Hal ini diperkuat temuan dari Pengawas SMA/SMK Kabupaten bahwa banyak kepala sekolah yang tidak memiliki program supervisi serta dokumen supervisi akademik sebagai bukti pisik bahwa kepala sekolah telah melaksanakan supervisi dengan baik.

Dari hasil pengamatan dan fenomena itu mengindikasikan tidak terpenuhinya peningkatan kinerja guru sebagai akibat oleh faktor luar yakni yang berasal dari kepala sekolah berupa lemahnya gaya kepemimpinan, jarangnyanya pelaksanaan supervisi akademik, serta dari guru itu sendiri yaitu tidak stabilnya kecerdasan emosional guru tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah yang optimal serta kecerdasan emosional dari guru yang tinggi dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri, sehingga dapat diduga bahwa secara teoretis gaya kepemimpinan, supervisi akademik

kepala sekolah, dan kecerdasan emosional berhubungan dengan kinerja guru. Oleh karenanya baik secara teoretis maupun argumentasi, uraian dan paparan di atas sangat menarik untuk dikaji dan dibuktikan secara empirik bahwa gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan kecerdasan emosional, berkontribusi terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Dengan dibuktikannya secara ilmiah, maka penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk terus menerus meningkatkan kinerja guru sehingga nantinya mutu/kualitas pendidikan nasional akan lebih meningkat seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Dari pemaparan di atas, ada empat pokok permasalahan yang perlu diteliti, yaitu:

- 1) Apakah terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan ?
- 2) Apakah terdapat kontribusi supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan ?
- 3) Apakah terdapat kontribusi kecerdasan emosional terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan ?
- 4) Secara simultan apakah terdapat kontribusi gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan ?

#### **METODE PENELITIAN**

Untuk melakukan penelitian ini, rancangan *ex-post facto* diterapkan. Artinya data diambil secara langsung tanpa melakukan perlakuan terlebih dahulu. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 123 guru sedangkan sampel berjumlah 90 guru IPA yang diambil secara random. Kemudian, kuesioner gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, kecerdasan emosional, kinerja guru yang sudah divalidasi diberikan kepada sampel untuk dijawab. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik yang meliputi korelasi

product moment, korelasi ganda, analisis regresi sederhana, analisis regresi ganda 3 prediktor dan sumbangan efektif.

#### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 87,476 + 0,407X_1$  dengan korelasi sebesar 0,412, kontribusi sebesar 17%, sumbangan relatif sebesar 2% dan besar sumbangan efektif 1,3%. Hal ini berarti makin tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi pula kinerja guru IPA. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan atau dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Dari hasil temuan sebagaimana dipaparkan di atas, mengindikasikan bahwa berhasil atau tidaknya suatu lembaga pendidikan tergantung pada kemampuan kepala sekolah mengelola perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan suatu sekolah, baik internal maupun eksternal yang kesemuanya dapat diamati dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Menjadi seorang pemimpin pendidikan, seorang kepala sekolah tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan pekerjaan dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan selain memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya.

Terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang sudah dilaksanakan guru. Hubungan kepala sekolah dengan guru-guru harus baik, tanggung jawab, didasari dengan kejujuran, kesetiaan, keikhlasan dan kerjasama. Apabila diibaratkan dalam satu keluarga, maka hubungan kepala sekolah dengan guru-guru lainnya harus berlangsung bagaikan hubungan satu saudara dengan saudara lainnya, dan hubungan kepala sekolah dengan siswa harus seperti hubungan ayah dengan anak. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka kepala sekolah harus mengetahui dan memberikan motivasi.

Menurut teori Kepemimpinan situasional oleh Hersey dkk. (dalam Totosiswanto dan Atmodiwirio, 1991: 29-31) gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu, yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya, situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan. Dengan memperhatikan tingkat kematangan bawahan, pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapi. Berbagai macam pendekatan atau teori kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan menimbulkan berbagai gaya kepemimpinan. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan pendidikan, ketiga macam pendekatan yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional, semuanya sangat diperlukan. Ketiganya merupakan variabel pokok yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan pendidikan.

Implikasi bagi perilaku pemimpin atau organisasi adalah: (1) perlu memperhatikan kebutuhan setiap individu

sesuai dengan hak dan kewajibannya, (2) menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, (3) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berprestasi dan aktualisasi diri, (4) mengadakan pengawasan terhadap perilaku siswa, (5) memberikan peluang besar bagi munculnya motivasi dan membuang jauh hal-hal yang bersifat negatif, (6) perlu tampil secara profesional, dan (7) dapat membuat keputusan yang bermutu (Danim 2004: 12).

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yudani (2013). Dalam penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru IPS dengan besar kontribusi adalah 21% dan sumbangan efektif sebesar 12,74%. Padmawati (2013) dalam studinya juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 88,1% dan sumbangan efektif sebesar 68,63%. Demikian juga, Kartika Surya Dewi (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 45,8% dengan sumbangan efektif sebesar 27,74%.

Dari uraian di atas terlihat bahwa penelitian ini saling melengkapi penelitian sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipilih sebagai variabel yang berkontribusi terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 40,539 + 0,759X_2$  dengan koefisien korelasi sebesar 0,723, kontribusi sebesar 52,3%, sumbangan relatif sebesar 52%

dan besar sumbangan efektif 33,4%. Hal ini berarti makin tinggi supervisi akademik kepala sekolah, makin tinggi pula kinerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa supervisi akademik kepala sekolah dapat dipakai sebagai determinan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan atau dengan kata lain bahwa supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Surjana (2013). Dalam Penelitiannya ditemukan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi sebesar 48,90% terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 19,10%. Penelitian yang dilakukan Kartana (2009) juga menemukan bahwa supervisi akademik berkontribusi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Baturiti dengan kontribusi sebesar 26,70 % dan sumbangan efektif sebesar 5,30%. Hal senada, Rinu (2013) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Tegallalang dengan kontribusi sebesar 7,03%.

Hasil penelitian ini terkait juga dengan apa yang diungkapkan oleh Yudana (2011: 2) bahwa supervisi akademik adalah supervisi yang menitikberatkan orientasinya pada masalah akademik yang melingkupi kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar. Intinya bahwa supervisi akademik dilaksanakan sebagai bentuk bantuan bagaimana meningkatkan kualitas pembelajaran yang dikembangkan oleh guru selaras dengan misi *how improve teachers do their job better*. Secara konseptual supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencaian tujuan pembelajaran. Dari penegasan ini, maka esensi supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalitasnya. Dalam rangka itu, penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak

bisa dihindarkan. Dengan demikian supervisi akademik seharusnya diawali dengan proses penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek-aspek mana dari kompetensi yang perlu dikembangkan dan bagaimana cara mengembangkannya.

Menurut Glickman (2007) dalam Kemendiknas (2010: 53), supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Dalam penelitian ini supervisi akademik kepala sekolah didefinisikan sebagai pelaksanaan tugas-tugas supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru yang mencakup pendekatan direktif, kolaboratif, dan nondirektif.

Berdasarkan pada pandangan para ahli dan disertai oleh hasil penelitian yang relevan, hasil penelitian ini telah menunjukkan dengan jelas bahwa supervisi akademik bertujuan meningkatkan kompetensi guru, karena dengan meningkatnya kompetensi guru maka berdampak positif terhadap kinerja guru yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan prestasi belajar, serta akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Dengan demikian, variabel supervisi akademik yang dipilih sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dalam penelitian ini sangatlah tepat karena variabel supervisi akademik ternyata berkontribusi terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh kecerdasan emosional berkontribusi terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 44,752 + 0,683X_3$ . Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan

kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan sebesar 0,699, kontribusi sebesar 48,8%, sumbangan relatif sebesar 46% dan besar sumbangan efektif 29,3%. Hal ini berarti makin tinggi kecerdasan emosional guru, makin tinggi pula kinerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa kecerdasan emosional dapat dipakai sebagai determinan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan atau dengan kata lain bahwa kecerdasan emosional berkontribusi positif terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Kecerdasan emosional pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual. Dengan kata lain merupakan serangkaian kecakapan yang memungkinkan kita melapangkan jalan di dunia yang rumit, aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang penuh misteri, dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari. Dalam bahasa sehari-hari kecerdasan emosional biasanya kita sebut "*street smart* (pintar)", atau kemampuan khusus yang kita sebut "akal sehat" (Stein dan Book 2002: 30-31). Cooper dkk. (1999: 15), mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

Terkait dengan kecerdasan emosional, Goleman (2004: 45) secara konseptual menguraikan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali perasaan sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Sejalan dengan konsep yang diuraikan oleh Goleman, Melianawati dkk (2001: 59) menyatakan kecerdasan emosional

memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan variabel kinerja. Kinerja yang optimal dapat dicapai apabila seseorang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi pula kinerja individu.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Apriana (2013) yang menemukan bahwa terdapat kontribusi kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi sebesar 10,6%. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Putra (2011) menemukan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan moral kerja guru di SMA Negeri 1 Kuta Utara dengan kontribusi sebesar 50,1% dan sumbangan efektif sebesar 14%. Penelitian lain yang juga mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Kerti (2014) yang menemukan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara persepsi guru tentang kecerdasan emosional guru dengan kinerja guru di SD Negeri Gugus IX Kecamatan Mengwi Badung sebesar 17,00% dengan sumbangan efektif 8,50%.

Paparan di atas menunjukkan dengan jelas bahwa kecerdasan emosional guru berdampak positif terhadap kinerja guru IPA. Dengan demikian variabel kecerdasan emosional guru yang dipilih sebagai variabel determinan berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan telah terbukti dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, secara simultan terdapat korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 11,741 + 0,032X_1 + 0,517X_2 + 0,418X_3$  dengan  $F_{reg} = 53,729$  dengan probabilitas (p) 0.000. Ketiga variabel tersebut memiliki nilai korelasi sebesar 0,808 terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 65,2%. Ini berarti secara simultan variabel gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan

kecerdasan emosional guru dapat menjelaskan tingkat kecenderungan peningkatan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan kecerdasan emosional guru dapat dipakai untuk memprediksi kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Dari hasil analisis tersebut, dapat juga diartikan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan kecerdasan emosional guru berkorelasi positif dan signifikan dengan peningkatan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Makin baik gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan makin tinggi kecerdasan emosional guru, makin baik pula kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya tidak terlepas dari beberapa faktor, baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik. Faktor ekstrinsik yang dapat berpengaruh adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan merangsang guru untuk melaksanakan tugas dengan baik dan sebaliknya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik akan menyebabkan kinerja guru rendah. Gaya Kepemimpinan kepala sekolah harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi sekolah yang dipimpinnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat seorang guru akan merasa segala prestasi kerjanya mendapat sambutan yang positif dari kepala sekolah, sehingga guru akan terus memacu diri untuk meningkatkan kinerjanya dan terus melakukan inovasi-inovasi pembelajaran.

Faktor ekstrinsik lainnya yang dipandang dominan berpengaruh pada guru adalah pelaksanaan supervisi akademik. Melalui pelaksanaan supervisi akademik yang rutin akan diketahui secara objektif tentang kemampuan guru dalam melakukan tugas-tugas profesionalnya yang dicerminkan dalam kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, sosial, dan kompetensi

profesional, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja guru.

Faktor lainnya yang juga dipandang dominan dan berpengaruh pada peningkatan kinerja guru adalah kecerdasan emosional yang dimiliki oleh guru itu sendiri. Cerminan guru dengan kecerdasan emosional tinggi antara lain: penuh motivasi dan kesadaran diri, empati, simpati, solidaritas tinggi dan sarat dengan kehangatan emosional dalam interaksi kerja. Jika hal itu terlaksana diharapkan kinerja guru akan meningkat.

Dari paparan di atas tampak hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan keterkaitan antara gaya kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah dan kecerdasan emosional dengan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat melengkapi hasil-hasil penelitian terdahulu sehingga dapat memperkaya kajian tentang kinerja guru.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, terdapat empat kesimpulan yang bisa ditarik, yaitu: (1) terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 87,476 + 0,407X_1$  dengan besar kontribusi 17% dan sumbangan efektif sebesar 1,3%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 40,539 + 0,759X_2$  dengan kontribusi sebesar 52,3% dan sumbangan efektif sebesar 33,4%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan antara kecerdasan emosional guru terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 44,752 + 0,683X_3$  dengan kontribusi sebesar 48,8% dan sumbangan efektif sebesar 29,3%, dan (4) secara simultan terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya

kepemimpinan, supervisi akademik kepala sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 11,741 + 0,032X_1 + 0,517X_2 + 0,418X_3$  dengan korelasi sebesar 0,808 dan kontribusi sebesar 65,2%.

Dari hasil tersebut terdapat tiga saran yang perlu direkomendasikan. Pertama, kepada semua guru agar : (1) meningkatkan sinergisitas dan harmonisasi dengan kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan supervisi akademik, sehingga pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat berjalan dengan optimal, (2) melaksanakan serta meningkatkan seluruh fungsi profesionalnya secara efektif dan efisien, (3) mengoptimalkan serta memperbaiki kecerdasan emosional dalam hubungannya dengan kemampuan untuk mengenali perasaan sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, serta kemampuan mengelola emosi pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Kedua, kepada kepala sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Tabanan adalah: (1) mengoptimalkan penerapan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi pada lembaga yang dipimpinnya, (2) mengefektifkan dan mengoptimalkan pelaksanaan supervisi akademik secara berkala dan terencana pada semua guru, (3) membuat dan melaksanakan serta menindaklanjuti hasil supervisi akademik, dan (4) membuat peta kompetensi guru sebagai dasar untuk melakukan pembinaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Carudin. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Edisi Khusus No. 2, Agustus 2011, 230 ISSN 1412-565X.

Danim, Sudarwan. 2004. Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Dantes, N. 2014. Landasan Pendidikan Tinjauan dari Dimensi Makropedagogis. Singaraja: Unit Penerbitan Undiksha.

Gaffar, Fakry. 1987. Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi. Jakarta: P2.LPTK Depdikbud.

Gaffar, Fakry. 1998. Perencanaan Pendidikan. Jakarta: Dirjen Dikti.

Goleman, Daniel. 2004. Kecerdasan Emosional. Alih Bahasa: T. Hermaya Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Hanafiah, M. Jusup dkk. 1994. Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri.

Indrafachrudi, Soekarto. 2006. Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif. Bogor: Ghalia Indonesia.

Kartika Surya Dewi, Ida Ayu. 2014. Kontribusi Sikap Profesional Guru, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 4 Abiansemal. Tesis (Tidak dipublikasikan). Singaraja: Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja

Kemendiknas. 2010. Supervisi Akademik Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.

Melianawati, Prihanto, S.,Tjahjoanggoro. 2001. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Karyawan. Indonesia Psychological Journal. 17.1.57-62. Fakultas Psikologi Universitas Surabaya.

Musbikin, Imam. 2013. Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat. Pekanbaru: Zanafala Publishing.

Putra, I Wayan. 2011. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Trnasformasional, Kecerdasan Emosional dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Moral Kerja Guru di SMA Negeri 1 Kuta Utara. Tesis (Tidak dipublikasikan). Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.

- Ronnie, Dani. 2006. *The Power of Emotional and Adversity Quotient for Teacher*. Bandung: Mizan Media Utama.
- Stein, Steven.J dan Book, Howard.E. 2002. *Ledakan EQ: 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. Bandung: Kaifa.
- Sudirta, I Made. 2013. *Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Intensitas Supervisi Akademik, dan Etos Kerja, terhadap Kinerja Guru-Guru IPA SMA Negeri Di Kabupaten Tabanan*. Tesis (Tidak dipublikasikan) Singaraja: Program Pascasarjana Undiksha Singaraja.
- Surjana, I Nyoman. 2013. *Kontribusi Supervisi Akademik, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan*.Tesis (Tidak dipublikasikan). Singaraja: Program Pascasarjana Undiksha Singaraja.
- Totosiswanto, Atmodiwirio. 1991. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Semarang: CV. Adi Waskita.
- Yudana, Made. 2011. *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. Buku Ajar. Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha.
- Yudani, Ni Made (2013), *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru-Guru IPS SMA Negeri se Kabupaten Tabanan*. Tesis (Tidak dipublikasikan). Singaraja: Program Pascasarjana Undiksha Singaraja.