

Pengaruh Faktor-Faktor Kekuasaan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara

Patar Rumapea

***Abstracts:** The problem and objectives of this research are how the condition of power that used by the principal on the Public Senior High Schools in the Regent of North Minahasa, and to explain the influence of the factors of power by the principal to the teacher's performance. This research was conducted in North Minahasa on six Public Senior High Schools with 69 respondents sample. It used stratified random sampling technique. Data was collected by using questionnaire technique in the form of statement/questions measured by Likert scale. The analysis method used here is descriptive analysis and multiple linear regression analysis. The results of this research indicated that: (1) the exertion of power by the principal to increase the teacher's performance is more of legitimate power. (2) based on determinant coefficient value, that symoltantly usage of legitimate power, reward power, coercive power, expert power, and referent power have influence to teacher's performance. Therefore, it is suggested that the further research could try to obtain other variables which are possibly better in establishing an increasing model of the teacher's performance.*

***Keywords:** factors of power, and performance*

Perubahan sistem pemerintahan secara bertahap dari sentralisasi ke desentralisasi setengah hati berdasarkan Undang-Undang No 5 Tahun 1974 tentang Pemerintahan di Daerah dan menuju ke desentralisasi penuh (*full desentralization*) berdasarkan Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah diasumsikan lebih besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kepemimpinan pada sekolah-sekolah negeri dibandingkan dengan sekolah-sekolah swasta. SMA Swasta selama ini telah memiliki banyak pengalaman yang berkaitan dengan kemandirian dalam mencapai tujuan. Namun bukan berarti kajian-kajian tentang kekuasaan tidak perlu lagi dilakukan di SMA Swasta. Penelitian di SMA Swasta akan dilakukan pada tahun kedua setelah peneliti melakukan penelitian di SMA Negeri pada tahun pertama.

SMAN selama ini hanya mengandalkan subsidi atau uluran tangan dari pemerintah pusat. Jadi, SMAN akan mengalami kebingungan dalam menghadapi situasi yang desentralistik di mana campur tangan pemerintah pusat dalam bentuk subsidi terhadap SMAN akan berkurang atau malahan tidak ada lagi terutama dalam meningkatkan kualitas guru. Oleh karena itu dengan adanya desentralisasi dan otonomi pendidikan, semua tugas dan tanggung jawab dalam bidang pendidikan diserahkan ke pemerintah daerah/kota. Dinas Pendidikan daerah/kota adalah unsur pemerintah daerah/kota yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan di daerah/kota. SMAN adalah salah satu jenjang pendidikan yang secara langsung berada pada struktur Organisasi Dinas Pendidikan Daerah/Kota. Jadi, karena daerah telah ketambahan wewenang dalam bidang pendidikan, maka dengan sendirinya SMAN pun ketambahan kewenangan. Berdasarkan hubungan

Patar Rumapea adalah dosen program studi administrasi Negara Fisip Unsrat

kewenangan sebagaimana dikemukakan di atas, maka dapat ditegaskan bahwa di era otonomi pendidikan ini, Kepala SMAN akan ketambahan kekuasaan dalam mengelola pendidikan di sekolahnya terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru.

Begitu juga dengan kinerja guru di mana berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan pada beberapa SMAN dan pada Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Mianahsa Utara menunjukkan masih rendahnya kinerja guru. Rendahnya kinerja guru dapat dilihat pada kurangnya kesiapan guru dalam melaksanakan tugas pengajarannya antara lain banyak guru yang tidak menyusun satuan pengajaran, dan masih banyaknya mata pelajaran yang tidak memiliki buku ajar. Sehingga pengajaran yang berlangsung di kelas selalu menyimpang dari kurikulum mata pelajaran. Seolah-olah indikator keberhasilan guru dalam tugas pengajaran hanya diukur dari kehadiran guru di dalam kelas. Kenyataan seperti ini tidak dapat dibiarkan terjadi secara terus-menerus hal itu akan menghilangkan makna yang terkandung dalam kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan sebagai perwujudan tingkat kepercayaan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dalam bidang pendidikan. Kenyataan tersebut di atas, nampaknya erat kaitanya dengan persoalan manajemen pendidikan.

Sehubungan dengan manajemen pendidikan, permasalahan tersebut di duga disebabkan oleh lemahnya kemampuan kepala sekolah sebagai *manager*, *leader*, dan *administrator* dalam mempengaruhi dan merangsang tumbuhnya kinerja guru yang tinggi. Kekuasaan sebagai aplikasi dari teori pertukaran sosial nampaknya tidak digunakan dengan baik oleh kepala sekolah atau memang kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah relatif kecil. Sebagaimana telah dikemukakan di atas, bahwa teori pertukaran sosial adalah teori yang menjelaskan tentang bagaimana kekuasaan kepala sekolah itu digunakan seharusnya kepala sekolah tersebut melalui manfaat-manfaat yang dimilikinya sebagai sumber kekuasaan akan dapat mempengaruhi guru membentuk suatu komitmen dalam meningkatkan kinerja. Artinya, kekuasaan kepala sekolah tersebut jika digunakan dengan benar berdasarkan pada situasi dan kondisi sekolah maka diduga akan dapat memperbaiki kinerja guru.

Berdasarkan alasan pemikiran di atas, maka penelitian ini penting dilakukan didasarkan pada suatu model konseptual yang disusun berdasarkan pendekatan analisis regresi berganda tentang kekuasaan kepala sekolah dan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara. Kekuasaan kepala sekolah terdiri dari kekuasaan keahlian, legitimasi, penghargaan, referensi, dan paksaan. Untuk itu secara keilmuan penelitian ini diberi judul "Pengaruh faktor-faktor kekuasaan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu berdasarkan pada data yang dapat dihitung untuk menghasilkan penaksiran kuantitatif yang kokoh (Umar, 1997). Karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan maupun pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat, maka dapat dikatakan bahwa jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Singarimbun dan Effendy (1995) mengatakan bahwa penelitian eksplanasi adalah menjelaskan hubungan maupun pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan

variabel terikat dengan cara penyajian hipotesis. Mereka menambahkan pula bahwa pada umumnya unit analisis dalam penelitian seperti ini adalah individu. Oleh karena itu, unit analisis dalam penelitian ini adalah individu dari masing-masing guru pada SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 220 guru berstatus PNS tetap terdiri dari 85 guru laki-laki dan 135 guru perempuan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 69 responden terdiri dari 27 guru laki-laki dan 32 guru perempuan yang tersebar seluruh SMA Negeri yang ada di Kabupaten Minahasa Utara.

Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu (1) variabel bebas yang terdiri dari kekuasaan legitimasi, penghargaan, paksaan, keahlian dan kekuasaan referensi, (2) variabel terikat yaitu kinerja guru.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data tentang aspek kekuasaan serta penggunaannya dan kinerja guru. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari bagian administratif kepegawaian, keuangan dan lain-lain yang dianggap sebagai pelengkap saja pada Kantor di setiap SMA Negeri dan Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Minahasa Utara. Pengambilan data dilakukan dengan membuat kuesioner yang disusun dalam suatu daftar pertanyaan, diajukan kepada guru yang menjadi responden dalam penelitian ini. Data diperoleh secara tertutup dengan pertanyaan yang disusun sedemikian rupa, sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban (Nasir, 1988).

Setelah data dikumpulkan kemudian dianalisis dengan metode statistik deskriptif dan metode statistik inferensial. Statistik deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kondisi penggunaan kekuasaan dan kinerja guru. Kemudian mengidentifikasi sifat dari masing-masing variabel dalam bentuk prosentase. Metode statistik inferensial bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. (Azwar, 1997) dan (Sugiono, 1994).

Penggunaan analisa regresi berganda bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat (kinerja guru) menggunakan SPSS 12.00. (Santoso, 1999) dan (Sugiyono, 2003).

HASIL PENELITIAN

A. Distribusi Frekuensi

1. Variabel Kekuasaan Legitimasi

Kekuasaan yang diterima seseorang sebagai akibat dari posisinya dalam hirarki formal organisasi diartikan sebagai kekuasaan legitimasi. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi maka semakin besar kekuasaan legitimasi yang dimilikinya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini ialah: (1) selalu mengandalkan kedudukan dalam setiap mempengaruhi orang, (2) semua aktivitas dalam organisasi harus sesuai dengan peraturan, norma.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Variabel Kekuasaan Legitimasi

No.	Kategori	Kelas	F	(%)	Kumulatif (%)
1.	Rendah	4 - 10	0	0	0
2.	Sedang	11 - 15	9	13	13
3.	Tinggi	16 - 20	60	87	100
Jumlah			69	100	

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang paling banyak untuk variabel kekuasaan legitimasi berada pada kelas interval antara 16 - 20 dengan frekuensi sebanyak 60 responden atau sebesar 87 %. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kekuasaan legitimasi berada pada kategori tinggi yaitu 87 %. Sedangkan jawaban responden yang pada kategori sedang adalah hanya sebanyak 9 responden atau sebesar 13 %. Nampak tidak terdapat satupun data yang berada pada kategori rendah.

2. Variabel Kekuasaan Penghargaan

Dapat dikemukakan bahwa kekuasaan ini bersumber dari kemampuan untuk menyediakan hadiah bagi orang lain. Untuk mengukur kekuasaan ini, indikator yang digunakan ialah: (1) memberikan pujian bagi guru yang berprestasi, (2) memberikan kenaikan gaji, dapat bonus, promosi jabatan bagi mereka yang dianggap memenuhi permintaan pemimpin.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Kekuasaan Penghargaan

NO	Interval Skor	Kategori	Frekuensi		
			F	%	Kumulatif %
1	8 - 18	Rendah	0	0	0
2	19 - 29	Sedang	1	1,4	1,4
3	30 - 40	Tinggi	68	98,6	100
Jumlah			69	100	

Data pada tabel 2 dapat dijelaskan bahwa dari 69 responden yang terlibat dalam penelitian ini, nampak hanya 1 responden (1,4 %) yang mengemukakan bahwa kekuasaan penghargaan Kepala Sekolah berada pada kategori sedang. Sebagian besar yaitu sebanyak 68 responden (98,6 %) yang mengemukakan bahwa kekuasaan penghargaan Kepala Sekolah berada pada kategori tinggi. Nampaknya, tidak satupun responden yang menyatakan bahwa kekuasaan penghargaan kepala sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Minahasa Utara berada pada kategori rendah. Berdasarkan pada deskripsi data tersebut, mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai Kepala Sekolah sering menerapkan kekuasaan penghargaan terhadap para guru.

3. Variabel Kekuasaan Paksaan

Kekuasaan paksaan merupakan salah satu kekuasaan yang bersumber dari penciptaan rasa takut kepada bawahannya. Selalu memberikan ancaman hukuman, memberhentikan kerja maupun diskors bagi mereka yang tidak memenuhi perintahnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah: (1) suka menakut-nakuti bawahan, (2) bawahan yang tidak memenuhi permintaan pemimpin diancam dengan hukuman, skors, dan pemutusan hubungan kerja.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kekuasaan Paksaan

No.	Kategori	Kelas	F	(%)	Kumulatif (%)
1.	Rendah	4 - 8	21	30,4	30,4
2.	Sedang	9 - 13	48	69,6	100
3.	Tinggi	14 - 20	0	0	-
Jumlah			69	100	

Data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang paling banyak untuk variabel kekuasaan paksaan berada pada kelas interval antara 9 - 13 dengan frekuensi sebanyak 48 responden atau sebesar 69,6 %. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kekuasaan paksaan berada pada kategori sedang yaitu 69,6 %. Sedangkan jawaban responden yang pada kategori rendah adalah sebanyak 21 responden atau sebesar 30,4 %. Nampak tidak terdapat satupun data yang berada pada kategori tinggi.

4. Variabel Kekuasaan Keahlian

Dijelaskan bahwa kekuasaan keahlian bersumber dari keahlian, kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki pemimpin. Kepakaran ini telah menjadi sumber pengaruh yang paling ampuh di era teknologi ini. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini ialah: (1) kemampuan memecahkan masalah, (2) pengetahuan dan keterampilan seorang pemimpin.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Kekuasaan Keahlian

No.	Kategori	Kelas	F	(%)	Kumulatif (%)
1.	Rendah	6 - 13	0	0	0
2.	Sedang	14 - 21	0	0	0
3.	Tinggi	22 - 30	69	100	100
Jumlah			69	100	

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang paling banyak untuk variabel kekuasaan keahlian berada pada kelas interval antara 22 - 30 dengan frekuensi sebanyak 69 responden atau sebesar 100 %. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kekuasaan keahlian Kepala Sekolah berada pada kategori tinggi yaitu 100 %. Nampak tidak terdapat satupun data yang berada pada kategori sedang dan rendah.

5. Variabel Kekuasaan Referensi

Dapat dikemukakan bahwa kekuasaan referensi muncul karena faktor keberpihakan. Seorang berpihak kepada orang lain disebabkan kepribadian yang diinginkannya. Perkembangan kekuasaan ini berawal dari mengagumi pemimpin dan ingin menjadi seperti dia. Untuk mengukur variabel ini, indikator yang digunakan yaitu: (1) penampilan atasan dapat meningkatkan semangat bawahan dalam bekerja, (2) kepribadian yang dimiliki pemimpin.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Kekuasaan Referensi

No.	Kategori	Kelas	F	(%)	Kumulatif (%)
1.	Rendah	4 - 10	0	0	0
2.	Sedang	11 - 15	33	47,83	47,83
3.	Tinggi	16 - 20	36	52,17	100
Jumlah			69	100	

Data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang paling banyak untuk variabel kekuasaan referensi berada pada kelas interval antara 16 - 20 dengan frekuensi sebanyak 36 responden atau sebesar 52,17 %. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kekuasaan

referensi berada pada kategori tinggi yaitu 52,17 %. Sedangkan jawaban responden yang pada kategori sedang adalah sebanyak 33 responden atau sebesar 47,83 %. Nampak tidak terdapat satupun data yang berada pada kategori rendah.

6. Variabel Kinerja Guru

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang pada satuan waktu atau ukuran tertentu. Disadari bahwa untuk mengetahui kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kompleksitas permasalahan yang dialami oleh sekolah itu sendiri. Oleh karena itu dalam pengukurannya juga diharapkan dapat disesuaikan dengan kompleksitas dimaksud. Rumitnya permasalahan yang dihadapi dalam mengukur kinerja guru, dalam penelitian ini dijadikan sebagai suatu keterbatasan. Sehingga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja guru yang didasarkan pada keterbatasan tersebut di atas yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kuantitas pekerjaan, (3) kesesuaian waktu yang digunakan.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru

No.	Kategori	Kelas	F	(%)	Kumulatif (%)
1.	Rendah	6 - 13	0	0	0
2.	Sedang	14 - 21	6	8,7	8,7
3.	Tinggi	22 - 30	63	91,3	100
Jumlah			69	100	

Data pada Tabel 6 menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang paling banyak untuk variabel kinerja guru berada pada kelas interval antara 22 - 30 dengan frekuensi sebanyak 63 responden atau sebesar 91,3 %. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kinerja guru berada pada kategori tinggi yaitu 91,3 %. Sedangkan jawaban responden yang pada kategori sedang adalah hanya sebanyak 6 responden atau sebesar 8,7 %. Nampak tidak terdapat satupun data yang berada pada kategori rendah.

B. Pengujian Hipotesis

Perlu diinformasikan bahwa penggunaan analisis regresi berganda dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya sumbangan efektif variabel kekuasaan legitimasi, variabel kekuasaan penghargaan, kekuasaan paksaan, kekuasaan, keahlian, dan kekuasaan referensi terhadap variabel kinerja guru. Untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas secara simultan dengan kinerja guru, didasarkan pada nilai koefisien determinasi (*R Square*). Selanjutnya, untuk mengetahui signifikansi pengaruhnya menggunakan uji F. Jika signifikansi F lebih kecil dari alfa 5% (0,05), maka pengaruh semua variabel bebas secara simultan terhadap variabel kinerja guru adalah signifikan. Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh dengan menggunakan SPSS for windows versi 12.0, dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

No	V A R I A B E L	Koefisien Regresi (β)	T Hitung	Signifikansi
1.	Konstanta	5,416	1,447	0,005
2.	Kekuasaan Legitimasi	0,491	2,890	
3.	Kekuasaan Penghargaan	0,163	1,701	
4.	Kekuasaan Paksaan	0,147	1,143	
5.	Kekuasaan Keahlian	0,079	0,530	
6.	Kekuasaan Referensi	0,119	0,846	
F Hitung = 10,346. Probabilitas = 0,000. R = 0,671. R ² = 0,451				

Dependent Variable : Kinerja Guru

Hasil analisis regresi linear berganda sebagaimana yang ada dalam tabel 7 di atas, menggambarkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh sebagai berikut: $Y = 3,416 + 0,491 X_1 + 0,163 X_2 + 0,147 X_3 + 0,079 X_4 + 0,119 X_5$. Nilai persamaan regresi tersebut menjelaskan bahwa nilai konstan variabel kinerja guru sebesar 3,416. Nilai tersebut tanpa dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas seperti kekuasaan legitimasi, penghargaan, paksaan, keahlian dan kekuasaan referensi. Selanjutnya, penjelasan terhadap nilai koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi variabel kekuasaan legitimasi sebesar 0,491 menunjukkan bahwa jika kekuasaan legitimasi dinaikkan sebesar 100 % maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru sebesar 0,491 atau 49,1%.
- 2) Koefisien regresi variabel kekuasaan penghargaan sebesar 0,163 menunjukkan bahwa jika kekuasaan penghargaan dinaikkan sebesar 100 % maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru sebesar 0,163 atau 16,3%.
- 3) Koefisien regresi variabel kekuasaan paksaan sebesar 0,147 menunjukkan bahwa jika kekuasaan paksaan dinaikkan sebesar 100 % maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru sebesar 0,147 atau 14,7%.
- 4) Koefisien regresi variabel kekuasaan keahlian sebesar 0,079 menunjukkan bahwa jika kekuasaan keahlian dinaikkan sebesar 100 % maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru sebesar 0,079 atau 7,9%.
- 5) Koefisien regresi variabel kekuasaan referensi sebesar 0,119 menunjukkan bahwa jika kekuasaan referensi dinaikkan sebesar 100 % maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru sebesar 0,119 atau 11,9 %.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua variabel kekuasaan Kepala Sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, namun hanya variabel kekuasaan legitimasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Variabel-variabel kekuasaan lainnya memiliki pengaruh terhadap kinerja guru tetapi tidak signifikan. Jika diamati dari nilai koefisien determinasi, nampak pengaruh variabel kekuasaan legitimasi, kekuasaan penghargaan, paksaan, keahlian dan kekuasaan referensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 45,1%.

Berdasarkan pada nilai angka-angka hasil perhitungan statistik di atas baik secara deskriptif maupun secara inferensial, maka dapat ditegaskan bahwa hipotesis nihil yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh variabel kekuasaan legitimasi, kekuasaan penghargaan, kekuasaan paksaan, kekuasaan keahlian dan

kekuasaan referensi secara simultan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara ditolak. Maka dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kekuasaan legitimasi, kekuasaan penghargaan, kekuasaan paksaan, kekuasaan keahlian dan variabel kekuasaan referensi secara simultan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara diterima secara meyakinkan pada taraf kepercayaan 95 %.

PEMBAHASAN

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa kekuasaan adalah kemampuan yang dimiliki kepala sekolah untuk mempengaruhi guru agar terlibat dalam perwujudan visi sekolah, hal itu perlu diupayakan dan disesuaikan dengan situasi sekolah yang berkembang. Untuk mengetahui sejauh mana kekuasaan yang digunakan seorang kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dapat dilihat pada keputusan-keputusan yang dibuat.

Berkaitan dengan pengambilan keputusan kepala sekolah, Rossow (1990) mengemukakan bahwa peranan kepala sekolah yang berada pada situasi tidak mengambil keputusanpun dapat disebut sebagai pengambilan keputusan penting. Misalnya keputusan yang berkaitan dengan kinerja guru. Semua tahu bahwa sekarang ini setiap sekolah sangat membutuhkan guru yang memiliki kinerja yang diharapkan. Jika kepala sekolah tidak mengambil keputusan tandanya kepala sekolah tersebut mendukung opini publik yang mengatakan bahwa semua sekolah membutuhkan guru yang berkualitas.

Untuk mengetahui sejauh mana dan macam kekuasaan apa yang digunakan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, dapat dilihat pada keputusan yang diambil kepala sekolah. Pada umumnya kajian yang berkaitan dengan kekuasaan selalu didasarkan atas pembagian kekuasaan atau sumber-sumber kekuasaan dari French dan Raven (Yukl, 1994).

Kebanyakan studi menemukan bahwa kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi secara positif berkorelasi dengan komitmen bawahan. Artinya kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi yang dimiliki kepala sekolah mampu memunculkan komitmen guru terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Sedangkan legitimasi, penghargaan dan paksaan berkorelasi positif dengan sikap kepatuhan saja. Dapat dikatakan bahwa guru hanya patuh kepada kepala sekolah selama ada perintah secara formal, penghargaan dan ganjaran yang diberikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kekuasaan legitimasi, kekuasaan penghargaan, kekuasaan paksaan, kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi dari Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara. Artinya, semua sumber kekuasaan tersebut harus digunakan secara bersama-sama oleh Kepala Sekolah dalam mewujudkan kinerja guru yang berkualitas. Namun, jika diperhatikan secara parsial, nampak hanya kekuasaan legitimasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Proses mempengaruhi sehubungan dengan kekuasaan legitimasi adalah menyangkut elemen-elemen internalisasi, identifikasi, dan *instrumental compliance*. Elemen-elemen ini akan muncul pada diri bawahan jika kekuasaan legitimasi digunakan dengan baik. Bawahan akan menjadikan dirinya sebagai

bagian dari organisasi karena harapan-harapan bawahan dapat dipenuhi dalam organisasi, bawahan akan mengidentifikasi dirinya dengan kepala sekolah karena mereka menganggap bahwa apa yang dilakukan kepala sekolah selalu menyentuh dan memenuhi kebutuhan mereka, dan bawahan akan selalu terdorong untuk bekerja dengan baik karena ingin memperoleh penghargaan. Lebih ekstrim lagi, ada bawahan yang terdorong untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat karena ingin menghindari dari hukuman dan pemecatan.

Thoha (1998) mengemukakan bahwa pentingnya mengetahui tingkat kematangan anggota organisasi, jika tingkat kematangan guru cukup tinggi maka jalur hubungan kekuasaan kepala sekolah diawali dari kekuasaan keahlian. juga Sebaliknya, jika tingkat kematangan guru relatif rendah maka jalur hubungan kekuasaan kepala sekolah diawali dari kekuasaan legitimasi. Dikaitkan dengan hasil penelitian ini, berarti tingkat kematangan guru SMA Negeri di Kabupaten Minahasa Utara masih relatif rendah. Kekuasaan legitimasi yang digunakan Kepala Sekolah sebagai faktor dominan untuk pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberikan ganjaran kepada guru yang memiliki kinerja rendah.

Upaya yang harus dilakukan kepala sekolah adalah bagaimana memberdayakan mereka. Dengan kata lain bahwa guru juga harus memiliki kekuasaan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini dapat terjadi jika pemimpin tidak terlalu mengandalkan perilaku penggunaan kekuasaan cenderung pada kekuasaan legitimasi, paksaan dan penghargaan. Ketiga macam kekuasaan ini secara teoritis maupun hasil penelitian mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya.

Seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan legitimasi mempunyai pengaruh untuk melakukan tekanan kepada bawahan. Begitu juga dengan memberi penghargaan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi berarti semakin besar kesempatan untuk melakukan paksaan ataupun pemberian penghargaan apalagi diketahui bahwa tingkat kematangan guru relatif rendah atau tinggi. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memahami benar keberadaan guru agar mampu menentukan macam kekuasaan apa yang sesuai dengan tuntutan kinerja tersebut. Dewasa ini kekuasaan yang dominan harus dimiliki oleh pemimpin adalah kekuasaan keahlian dan kekuasaan referen dengan gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif karena kenyataannya menunjukkan bahwa jangankan hanya sarjana, sekarang ini telah banyak guru yang memiliki jenjang pendidikan pascasarjana.

Apabila pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, berarti ia harus memiliki kekuasaan referen. Karakteristik pemimpin seperti ini meliputi (1) Rasa tanggung jawab (2) disiplin pribadi (3) bersifat jujur (4) memiliki kredibilitas tinggi (5) menggunakan akal sehat (6) memiliki energi dan stamina tinggi (7) memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi (8) setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi, termasuk situasi yang paling sulitpun (Tjiptono dan Diana, 1998).

Karakteristik di atas dapat membentuk suatu kepengikutan yang rasional dari bawahan yang mencerminkan bentuk organisasi sistem terbuka dengan pola perilaku partisipatif dari seluruh elemen organisasi. Atau dengan kata lain bahwa organisasi sudah semakin demokratis. Moore (1982) mengatakan bahwa untuk mencapai masyarakat yang demokratis sebaiknya pendidikan beserta kelembagaannya dekat dengan praktek demokrasi. Hal itu disebabkan bahwa

tujuan pendidikan adalah memproduksi orang-orang yang demokratis dan mengarah pada pendidikan yang demokratis. Dalam kehidupan demokrasi di dalamnya mencakup berbagai jenis strata sosial, partisipasi kelompok dalam pembuatan keputusan.

Sehubungan dengan itu, pendekatan yang digunakan dalam interaksi antara atasan dan bawahan sebagai perwujudan dari suasana yang demokratis adalah pendekatan *win-win solution*. Maksudnya adalah merupakan suatu kerangka pikir dan ketulusan hati secara terus menerus mencari keuntungan bersama didalam setiap interaksi. Pendekatan ini, membahas tentang kesepakatan dan atau solusi dalam memberikan keuntungan dan kepuasan yang secara timbal balik antara kepala sekolah dan guru, atau pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menggunakan pendekatan ini selalu berusaha untuk mencari masukan dari bawahan (Covey, 1997).

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada umumnya aparat pemerintah di Kecamatan Kema Kabupaten Minahasa Utara sudah menunjukkan kemampuan kerja dan kinerja berada pada kategori yang tinggi. Khusus untuk kemampuan kerja walaupun pada umumnya sudah tinggi, namun masih terdapat sebagian aparat yang kemampuan kerjanya berada pada kategori cukup dan rendah.
2. Kemampuan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja aparat pemerintah di Kecamatan Kema Kabupaten Minahasa Utara. Hal itu mengindikasikan bahwa kemampuan kerja yang ditunjukkan sangat menunjang kinerja aparat pemerintah dalam tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat.

B. Saran

Mengacu pada kesimpulan penelitian ini, maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Pada dasarnya kemampuan kerja dan kinerja aparat pemerintah Kecamatan Kema Kabupaten Minahasa Utara sudah baik oleh karena itu perlu dipertahankan. Khusus untuk kemampuan kerja, masih ada sebagian aparat pemerintah yang berada pada kategori sedang dan rendah. Untuk itu, Pemerintah Kecamatan khususnya Camat perlu melakukan pengembangan terhadap aparat yang masih rendah kemampuan kerjanya terutama pada aspek sikap dalam pekerjaan. Perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan pemahaman aparat pemerintah sebagai pelayan masyarakat.
2. Kenyataannya memang kinerja aparat pemerintah sudah berada pada kategori baik disebabkan oleh kemampuan kerja yang ditunjukkan. Hal itu harus dipertahankan melalui program-program peningkatan kinerja aparat pemerintah di tingkat desa dan kecamatan harus dilakukan secara terus menerus disesuaikan dengan perkembangan tuntutan dan kebutuhan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas pelayanan kepada masyarakat. Perlu

diketahui bahwa tuntutan dan kebutuhan masyarakat berkembang terus baik kualitasnya maupun kompleksitasnya. Oleh karena itu, kemampuan kerja aparat pemerintah mulai dari tingkat desa sampai pada tingkat kecamatan harus mengikuti secara terus menerus berbagai perkembangan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Jakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Covey, S.R. 1993. *Seven Habits of Highly Effective*. Terjemahan oleh Budijanto. 1997. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., & Donnelly J.H., 1996. *Organization*. Terjemahan oleh Adiarni N. 1996. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goodlad, J. I. 2000. *Education and Democracy: Advancing the Agenda*. *Phi Delta Kappa International*, (Online), (<http://www.pdkintl.org/kappan/kappan.htm>, diakses 12 September 2000).
- Gorton, R.A. 1991. *Scholl-Based Leadership: Challenges and Opportunitie*. Kerper Boulevard Dubuque: Wm.C. Brown Publishers.
- Kotter, J.P. 1985. *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. Terjemahan oleh Hendra Teguh. 1997. Jakarta: Prenhallindo.
- Moore, T.W. 1982. *Philosophy of Education an Introduction*. London: Routledge & Kegan Paul, Ltd.
- Nasir, M. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Rossow, L.F. 1990. *The Principalship. Dimensions in Instructional Leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Santoso S. 1999. *Statistik Product and Service Solution (SPSS)* Jakarta: Koputindo Elex Madia.
- Sevilla, Consuelo G. Tanpa Tahun. *An Introduction to Research Method*. Terjemahan oleh Alimuddin Tuwu. 1993. Jakarta: UT. Press.
- Singarimbun, M., & Sofian, E. 1987. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: LP3ES.
- Soetjipto, & Kosasi, R. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stinnett, T.M. 1968. *Professional Problems of Teachers*. Third Edition. New York: The Macmillan Company.
- Sugiyono, 1994. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfa Beta.
- Thoha, M. 1998. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.
- Tjiptono, F., & Diana, A. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, H. 1997. *Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia NO 20 Tahun 2003. *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*. The Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.