

## **Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Guru Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Kompetensi Lulusan**

---

**Masduki Heryana**

Kepala Sekolah SMA Negeri I Sumedang Jawa Barat  
e-mail : masdukiheryana@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership, motivation of teachers and teacher competence on teacher performance and the implications on the competence of senior high school graduates international in West Java Province. The research method using descriptive survey and explanatory survey methods. The unit of analysis in this study is consists of permanent and non-permanent teachers who teaches at the school of international standard in 25 regencies / cities in West Java Province that consists of 38 national high schools and four private high school. Path Analysis Method was used to test the hypothesis.*

*The results can be summarized as follows: 1). Transformational leadership significantly influence the performance of teachers. 2). Motivational leadership is not significant effect on teachers performance 3). Competence of teachers significantly influence the performance of teachers. 4). Transformational leadership, motivation and competence of teachers simultaneously affect the performance of teachers. 5). Teacher performance indirectly affect the performance of graduates.*

*Keywords: transformational leadership, motivation, teachers competence, teachers performance, graduates performance.*

### **ABSTRAK**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja guru dan kompetensi guru terhadap kinerja guru serta implikasinya pada kompetensi lulusan rintisan sma bertaraf internasional di Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan metode explanatory survey. Unit analisis dalam penelitian ini adalah terdiri dari guru tetap dan tidak tetap yang mengajar di Rintisan SMA Bertaraf Internasional di 25 Kabupaten/Kota se-Provinsi Jawa Barat yang terdiri atas 38 SMA negeri dan 4 SMA swasta. metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Analisis Jalur (Path Analysis).*

*Hasil penelitian dapat disimpulkan yaitu : 1). Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. 2). Motivasi pimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja guru.3). Kompetensi guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. 4). Kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompetensi guru berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. 5). Kinerja guru berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi lulusan.*

*Kata kunci : kepemimpinan transformasional, motivasi guru, kompetensi guru, kinerja guru, prestasi lulusan.*

## PENDAHULUAN

Pendidikan sangat penting dan menduduki posisi sentral dalam pembangunan karena berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Makna pendidikan terletak pada bagaimana kualitas sumber daya manusia senantiasa melestarikan nilai-nilai luhur sosial dan budaya yang telah memberikan bukti sebagai perjalanan suatu sejarah bangsa. Pendidikan diharapkan juga dapat menumbuhkan kemampuan untuk menghadapi tuntutan pada kenyataan masa kini dan kedepan, baik perubahan dari dalam maupun perubahan karena pengaruh dari luar. Oleh karena itu mutu pendidikan harus senantiasa ditingkatkan agar tercapai sumber daya manusia yang berkualitas.

Pemecahan masalah nasional dan pemenangan persaingan global ini menuntut dimilikinya sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya yang disertai dengan kepemilikan akhlak mulia. Sekolah sebagai salah satu institusi pendidikan merupakan lembaga yang berfungsi sebagai "*agent of change*", bertugas untuk membangun peserta didik agar sanggup memecahkan masalah nasional (internal) dan memenangkan persaingan internasional (eksternal). Penyelenggaraan sekolah harus diorientasikan pada pembentukan manusia yang kompeten dan beradab (Tim Dosen UPI, 2009 : 289).

Menghadapi tuntutan tersebut, bangsa Indonesia sebagai bagian dari masyarakat internasional, telah mengembangkan kebijakan dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan sistem pendidikan melalui Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sekaligus merupakan dasar hukum penyelenggaraan dan reformasi sistem pendidikan nasional di Indonesia. Dalam pasal 50 ayat 3 menyatakan bahwa Pemerintah dan /atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan

pendidikan yang bertaraf Internasional (Depdiknas, 2008 :2).

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota menegaskan bahwa Pemerintahan Daerah Provinsi berwenang sebagai penyelenggara dan/ atau pengelolaan satuan pendidikan dan/atau program studi bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Pemerintah Kabupaten/Kota berkewenangan sebagai penyelenggara dan/atau pengelola satuan pendidikan sekolah dasar bertaraf internasional. Demikian pula Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pada bab VIII menyatakan bahwa satuan pendidikan bertaraf internasional merupakan satuan pendidikan yang telah memenuhi standar nasional pendidikan dan diperkaya dengan standar pendidikan negara maju. Untuk mencapai target mutu lulusan diperlukan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan.

Pemerintah memiliki peran strategis dalam sistem penetapan standar. Kementerian Pendidikan Nasional telah menetapkan visi-2014, yaitu "Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif". Pelayanan pendidikan yang prima merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sistem penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Kementerian Pendidikan Nasional menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan pendidikan yang prima adalah mengandung makna bahwa pelayanan pendidikan : 1) tersedia secara merata di seluruh pelosok nusantara, 2) terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, 3) berkualitas dan relevan dengan kebutuhan kehidupan bermasyarakat, 4) setara bagi warga negara Indonesia dalam memperoleh pendidikan berkualitas dengan memperhatikan keberagaman latar belakang sosial-budaya, geografi, gender, dan 5) menjamin kepastian bagi warga negara Indonesia mengenyam

pendidikan dan menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri (Kemendiknas RI., 2010: 2-3).

Memperhatikan berbagai prinsip dasar tersebut, maka penyelenggaraan pendidikan program Rintisan SMA Bertaraf Internasional (RSBI) maupun penyelenggaraan SMA Bertaraf Internasional (SBI) pada masa mendatang harus menjadi bagian dari strategi mengaktualisasikan budaya mutu efektif dan realistis. Untuk itu, penyelenggaraan sistem pendidikan nasional hendaknya mengacu pada pilar-pilar mutu pendidikan Indonesia.

Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah melalui Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas sedang mengembangkan SMA yang berpotensi untuk melaksanakan proses layanan pendidikan yang berkualitas dan menghasilkan lulusan yang diakui secara nasional maupun internasional.

Kesenjangan pendidikan telah dirasakan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan, terutama sangat dirasakan parah pada jenjang pendidikan dasar. Awaloedin Djamin dalam Sairin (2001 :11) menegaskan pula bahwa mutu pendidikan SMA juga sampai hari ini masih sangat memprihatinkan karena mutu lulusannya masih rendah dan adanya kesenjangan mutu antara sekolah yang satu dengan sekolah lainnya, antara daerah yang satu dengan daerah yang lain.

Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal oleh kepemimpinan yang baik. Mutu pendidikan sangat berkaitan dengan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Oleh karena itu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan perlu pula dilakukan upaya pola kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan adalah sebuah proses oleh orang yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan dan mengarahkan

organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan koheren (Desler dalam Mehboob et.al 2010:75). Dengan kata lain kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Nawawi (2006:18) kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin.

Inti kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain atau bawahan, tanpa bawahan pemimpin tidak akan ada. Tetapi proses pengaruh antara pemimpin dan bawahan tidak searah. Pemimpin mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pemimpin. Ada beberapa sumber pengaruh dari para pemimpin dan sumber pengaruh dari bawahan.

Sumber pengaruh atau kewibawaan pada pemimpin menurut French dan Raven berasal dari *legitimate, coercive, reward, expert, dan referent*. Atau secara singkat pengaruh pemimpin terhadap bawahan pada dasarnya seperti yang dikemukakan Amitai Etzioni mengalir pada *position* dan *personal power*, yaitu pengaruh yang bersumber pada kedudukan, dan atau kepribadian pemimpin.

Pengaruh bawahan terhadap pemimpin disebut kewibawaan tandingan (*counter power*). Kewibawaan bawahan ini akan membantu sebagai pengendali pemakaian kewibawaan pemimpin.

Sebenarnya sumber utama *counter power* bawahan adalah ketergantungan pemimpin terhadap bawahan itu sendiri. Ketergantungan ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Para pemimpin diberikan kesempatan untuk melaksanakan pengaruhnya berdasarkan pada keahlian, daya tarik dan status yang legalistic. Tetapi kewibawaan pemimpin tersebut akan cepat lenyap apabila pemimpin gagal dalam memberikan kepuasan terhadap harapan dan kebutuhan bawahan (Wahjosumidjo, 2010 : 34-35).

Konsep keberhasilan kepemimpinan sama halnya konsep kepemimpinan, berbeda-beda

dari penulis ke penulis. Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*).

*Organizational achievement* mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif, dan sebagainya. Sedangkan *organizational maintenance*, berkaitan dengan variabel kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja. Dengan demikian, tingkat perubahan *organizational achievement* dan tingkat *organizational maintenance* merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan (Wahjosumidjo, 2010 : 49).

Berdasarkan uraian di atas dapat diperoleh penjelasan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama melampaui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan di pihak kelompok kerja. Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan, yang dalam hal ini kepala daerah, dalam menggerakkan suatu komunitas untuk mencapai suatu tujuan. Untuk memiliki kemampuan tersebut, perlu ditetapkan beberapa syarat : memiliki kepribadian, demokrasi, memiliki garis keturunan kepemimpinan, cerdas, memiliki karisma, menciptakan situasi yang tepat dan agresif.

Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dan hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat.'

Kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*Formal Leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Ada pula

kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi dengan yang tidak resmi (*Informal Leadership*) adalah kepemimpinan yang resmi dalam pelaksanaannya selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan yang resmi. Sehingga daya cakupannya agak terbatas. Kepemimpinan tidak resmi mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi karena didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. Ukuran benar tidaknya kepemimpinan tidak resmi terletak pada tujuan dan hasil pelaksanaan kepemimpinan tersebut, menguntungkan atau merugikan masyarakat.

Kepemimpinan seseorang harus mempunyai sandaran-sandaran ke masyarakat atau *social basis*. Kepemimpinan erat hubungannya dengan susunan masyarakat. Masyarakat yang agraris dimana belum ada spesialisasi biasanya kepemimpinan meliputi seluruh bidang kehidupan masyarakat; Berbeda halnya dengan di negara-negara maju, kepemimpinan lebih bersifat spesialisasi, misalnya dibidang budaya, prestasi dan politik.

Kekuatan kepemimpinan juga ditentukan oleh suatu lapangan kehidupan masyarakat yang pada suatu saat mendapat perhatian khusus dari masyarakat yang disebut *Cultural focus*, *Cultural focus* dapat berpindah-pindah misalnya pada suatu waktu pada lapangan politik, lain waktu pada lapangan hukum, kemudian lapangan ekonomi dan seterusnya. Apabila pada suatu saat *cultural focus* beralih maka si pemimpin pun harus mampu mengalihkan titik berat kepemimpinan kepada *cultural focus* yang baru.

Setiap kepemimpinan yang efektif harus memperhitungkan *social basis* apabila tidak menghendaki timbulnya ketegangan-ketegangan atau setidaknya terhindari dari pemerintahan boneka belaka. Kepemimpinan di dalam masyarakat hukum adat yang tradisional dan homogen perlu disesuaikan dengan susunan masyarakat tersebut yang masih tegas-tegas memperlihatkan ciri-ciri paguyuban. Hubungan

pribadi antara para pemimpin dengan yang dipimpin sangat dihargai. Hal ini disebabkan, pemimpin-pemimpin pada masyarakat tersebut adalah pemimpin-pemimpin tidak resmi yang mendapat dukungan tradisi atau karena sifat-sifat pribadinya yang menonjol. Dengan sendirinya, masyarakat lebih menaruh kepercayaan terhadap pemimpin-pemimpin tersebut, beserta peraturan-peraturan yang dikeluarkannya.

Hubungan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (*interaction*). Bahwa seseorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya, jelas karena apabila ia tidak mampu melakukannya maka berarti tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik. Seorang pemimpin bukan mamaksa, ia menarik pengikutnya hingga mencapai puncak prestasi yang menurut anggapan mereka semula tidak mungkin dicapai.

Seorang pemimpin mengenal sifat-sifat individual pengikut-pengikutnya dan ia mengetahui kualitas-kualitas apa yang merangsang mereka untuk bekerja sebaik mungkin. Seorang pemimpin pada saat yang bersangkutan mengabdikan dan memimpin, memiliki kemampuan untuk membangkitkan kekuatan-kekuatan emosional maupun rasional para pengikutnya. Dengan kata lain ia dapat merangsang pihak lain. Kepemimpinan lebih bersifat emosional dari pada intelektual ataupun rasional. Sehubungan dengan asumsi tersebut Winardi (2000:58), mengemukakan klasifikasi pengaruh kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kekuatan Koersif (*Coercive power*)
2. Kekuatan karena diberikannya penghargaan
3. Kekuatan karena memiliki sesuatu keahlian (*Expert power*)
4. Kekuatan karena memiliki sesuatu yang dikagumi (*Referent power*).

Aspek-aspek penting yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan itu ada kaitannya dengan proses pengambilan keputusan yang akan

mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Isi keputusan sebaiknya bisa diikuti oleh anggota dan dapat membuat anggota merasa terpaksa tunduk kepada keputusan tersebut.

2. Keputusan itu ada kaitannya dengan praktek kekuasaan.
3. Kepemimpinan itu ada kaitannya dengan pengambilan prakarsa untuk bertindak.
4. Kepemimpinan itu diperlukan juga untuk mengarahkan tindakan atau interaksi yang muncul, termasuk pula kemampuan membujuk orang untuk ikut serta dalam tindakan-tindakan tersebut.
5. Kepemimpinan itu menyangkut kemampuan atau proses mempengaruhi aktivitas atau perilaku orang lain.

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar pula. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilnya pun lebih mengarah kepada hal-hal yang teknik operasional. Terlepas dari kategorisasi keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategik, taktis, teknis atau operasional, kesemuanya tergolong pada "penentuan arah" dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi dan lembaga.

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas organisasi dan efektivitas organisasi. Di antara faktor yang mendukung produktivitas tenaga kependidikan, secara eksplisit dalam iklim kerja diuraikan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah (Mulyasa, 2003 :159)

Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut.

Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Pemimpin transformasional sangat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat kita pahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan kesadaran bahwa di dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi kendala atau kegagalan. Namun setiap kendala atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang besar tersebut.

Memang cukup sukar untuk kita dapat memahami kepemimpinan transformasional dalam pengertian yang sedalam-dalamnya. Sudah banyak para praktisi umum ataupun praktisi pendidikan, maupun praktisi organisasional yang memberikan definisinya.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah "pimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sekolah sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunitas sekolah melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus, sehingga pengajaran dan pembelajaran menjadi bersifat transformatif bagi setiap orang". Kepemimpinan transformasional memiliki indikator :

Pembaru, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan

kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuannya terus menerus dan mampu menghadapi situasi yang rumit (Danim dan Suparno, 2009 : 61-62)

Ada 4 hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu :

*Pertama*, mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya di antara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya.

*Kedua*, inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan.

*Ketiga*, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar

*Keempat*, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan coaching, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi. Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya. Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu kita pikirkan dan kita antisipasi.

Sebagaimana yang sudah diuraikan di atas, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Organisasi yang dimaksudkan dalam pemahaman tersebut dapat dalam skala makro, meso, atau mikro. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di organisasi yang berskala nasional, wilayah, lokal, dan lebih mikro adalah sekolah

dan kelas. Dalam skala mikro dengan contoh sekolah atau kelas, maka kepala sekolah atau guru adalah pemimpin transformasional.

Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif, di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik.

Implementasi kepemimpinan transformasional bagi sekolah seyogianya diarahkan pada pencapaian hasil (*outcomes*) peserta didiknya secara optimal, dalam pengertian bahwa dengan kepemimpinan transformasional itu, ketrampilan dan kompetensi peserta didik yang menjadi suatu tujuan pendidikan dan pembelajaran yang sudah ditentukan dapat dicapai dengan lebih optimal dan ketrampilan serta kompetensi-kompetensi itu betul-betul dikuasai oleh peserta didik dan dapat menjadi bekal hidup mereka di masa datang. Oleh sebab itu implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah akan dimulai dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana konsep kepemimpinan transformasional dipersepsikan dan diterima oleh setiap orang yang terlibat di dalam sekolah tersebut (misal: guru, karyawan, siswa, dll)
2. Apa yang mereka harapkan dari suatu kepemimpinan dalam arti luas dan kepemimpinan transformasional dalam arti sempit
3. Hasil (*outcomes*) siswa yang bagaimana yang diharapkan oleh para guru dan oleh siswa itu sendiri, baik dalam hal akademik maupun non akademik
4. Faktor-faktor apa sajakah yang memberikan kontribusi signifikan pada usaha pencapaian target hasil (*outcomes*) tersebut

Apabila kita sudah dapat menjawab pertanyaan mendasar di atas, maka dapatlah hal-hal penting tersebut dipadukan dan diselaraskan secara terarah pada beberapa hal utama yang membuat kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi sebagai yang sudah dibahas di atas yaitu :

- 1) Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut,
- 2) Menekankan pada pengembangan tim dan pencapaian tujuan sekolah,
- 3) Mengutamakan kebutuhan dari tingkatan yang paling tinggi/besar.

Dukungan secara individual di semua tingkatan (guru, siswa) pun perlu dilakukan termasuk di dalamnya dukungan moral dan apresiasi atas suatu hasil kerja individual yang baik.

Di samping itu perlu ditumbuhkan budaya sekolah berupa suasana saling hormat antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, guru dengan guru, dan dengan pihak lainnya. Kemauan untuk berubah atas suatu pemahaman dan paradigma perlu didorong, yaitu dengan menumbuhkan tingkat partisipatif dalam pengambilan keputusan, pendelegasian, dan mendorong para guru untuk dapat mengambil keputusan sesuai lingkup tugas dan batasan kewenangannya.

Lebih lanjut, visi dan tujuan dikembangkan berdasarkan suatu kesepakatan bersama untuk membangun komunitas sekolah yang terarah dalam mencapai tujuan dengan tidak lupa memperhatikan harapan kinerja, yaitu dengan memberikan ekspektasi yang tinggi bagi para guru dan para siswa dan dorong mereka untuk menjadi efektif dan inovatif. Sekolah sebagai suatu organisasi yang terus belajar, dalam pengertian dinamis, dan tanggap terhadap perkembangan keilmuan yang terjadi, perlu secara terus menerus diberikan stimulasi intelektualitas. Stimulasi intelektualitas dapat dilakukan antara lain dengan cara mendorong setiap orang yang terlibat untuk merefleksikan apa yang akan mereka capai dan bagaimana mereka melakukannya, dan memfasilitasi setiap peluang belajar yang ada dan setiap usaha mereka untuk mempraktekan apa yang sudah mereka pelajari tersebut. Hal ini akan menumbuhkan rasa keterlibatan dan kontribusi atas suatu nilai yg dipegang bersama.

Lebih teknis kita dapat mulai mengimplementasikan hal tersebut di atas antara lain dalam hal:

1. Cara guru dalam mengajar yang mengembangkan kemampuan siswa untuk berpikir analisis (*analytic thinking*) dan mendiskusikan hasil dan harapannya bersama para siswa
2. Variasi di dalam aktivitas belajar siswa
3. Organisasi kelas yang baik
4. Menumbuhkan rasa percaya diri siswa
5. Kegiatan ekstrakurikuler
6. Kedisiplinan siswa, terutama dalam pengelolaan waktu belajarnya
7. Orientasi sekolah untuk memberikan bekal hidup di masa datang. Hal ini erat sekali kaitannya antara akademik *outcomes* dan non-akademik *outcomes* yang ditargetkan sekolah.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dan harus dimulai oleh setiap orang dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya, peningkatan produktivitas kerja ini adalah kompetensi guru dalam kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja guru guna menghasilkan pendidikan yang berkualitas dalam hal ini adalah menghasilkan kompetensi lulusan Rintisan SMA Bertaraf Internasional.

Berdasarkan penelitian Mc. Clelland (1961), Edward Murray (1957), Miler dan Gordon W (1970) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi. Dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah (Mangkunegara (2000: 76)

Proses belajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur, dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing mereka. Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan, dan akan lebih mampu mengelola kelasnya,

sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal.

Berdasarkan pertimbangan dan analisis diatas, dapat diperoleh gambaran secara fundamental tentang pentingnya kompetensi guru. Dengan demikian, terdapat cukup alasan mengenai pentingnya kompetensi profesional guru dipertanyakan dalam tulisan ini (Hamalik, 2010 : 36)

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam system pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam system pendidikan. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar.

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional yang berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru pula (Mulyasa, 2009 : 5)

1. Semua guru mempunyai kualifikasi akademik S-1 minimal 30% dari perguruan tinggi yang program studinya berakreditasi A.
2. Memiliki latar belakang keilmuan sesuai dengan mata pelajaran yang dibina.
3. Memiliki sertifikat profesi pendidik sesuai jenjang satuan pendidikan tempat tugasnya (nasional dan internasional).
4. Memiliki kesanggupan untuk mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan.
5. Memiliki kinerja tinggi baik secara individu maupun dalam kelompok.



6. Mampu menggunakan media/sumber belajar berbasis TIK dalam pembelajaran.
7. Mampu melaksanakan pembelajaran dalam bahasa Inggris secara efektif (TOEFL>500) Depdiknas (2008 : 57)

Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Ruky, 2003). Perilaku ini biasanya ditunjukkan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanda maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi. Sebagai contoh, pihak manajemen berjalan-jalan di lingkungan kantor. Tanpa mengetahui mengapa pihak manajer berjalan-jalan di lingkungan kantor. Maksud dan tujuan manajer berjalan-jalan di lingkungan kantor tersebut dapat diasumsikan memantau suatu pekerjaan.

Hasil penelitian Mc. Clelland (dalam Usmara, 2002), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, management skill, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi prestasi kerja. Dengan adanya kompetensi ini, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Sutrisno, 2009: 210).

Menurut Sagala (2010:38) kinerja guru selama ini terkesan tidak optimal. Guru

melaksanakan tugasnya hanya sebagai kegiatan rutin, ruang kreativitas. Inovasi bagi guru relative tertutup dan kreatifitas bukan merupakan bagian dari prestasi. Jika ada guru yang mengembangkan kreativitasnya, guru tersebut cenderung dinilai membuang waktu dan boros. Hasil penataran guru pada berbagai bidang studi belum menunjukkan daya kerja berbeda disbanding kinerja para guru yang tidak mengikuti penataran. Tidak ada control terhadap hasil penataran meskipun penataran itu telah menghabiskan biaya yang cukup besar. Institusi yang membina kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak jelas. Apakah sepenuhnya oleh pemerintah atau organisasi profesi guru dan tenaga kependidikan. Meskipun demikian masih banyak guru dan tenaga kependidikan melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan dan penuh semangat, karena sudah menjadi tanggung jawab hidupnya.

Kinerja mempunyai hubungan kasual dengan kompetensi (*competency atau ability*). Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap, dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Pengetahuan melukiskan apa yang terdapat dalam kepala seseorang; mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu, misalnya pemahaman mengenai pekerjaan. Keterampilan melukiskan kemampuan yang dapat diukur yang telah dikembangkan melalui praktik, pelatihan, atau pengalaman. Kompetensi secara objektif dapat diukur dan dikembangkan melalui supervisi, manajemen kinerja, dan program pengembangan SDM. (Wirawan, 2008: 9)

Kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas kemampuannya akan terwujud bila memiliki kemampuan/keterampilan dan motivasi yang memadai. Untuk itu, unsur yang harus dipahami dalam mengkaji kinerja guru adalah abilitas dan kecakapan.

Penelitian yang dilakukan oleh JB Carroll dan N.L., Gage (Ray Bruce and Edith E. Grimsley, ASCD, *Reading In Educational*

*Suepervision Jurnal*, 1987:23-25), meneliti tentang optimizing akademik *learning time and student success of learning* menemukan kualitas guru yang berhasil membelajarkan peserta didik pada waktu proses belajar, guru seharusnya memaksimalkan kegiatan mengajarnya dengan berperilaku :

1. *Establish classroom role*
2. *Move around the room a lot, monitoring seat work and attending to academic needs*
3. *When people work independently, insure that assignment are interesting and worthwhile, yet easy enough to be completed without teacher direction*
4. *Spend little time in giving direction and organizing the class*
5. *Call on child by name before asking the questions to insure that all have opportunity to respond*

Sedangkan murid yang berhasil belajar memperlihatkan perilaku belajar yang : (1) *Aptitude*, (2) *Intelligence*, (3) *Perseverance*, (4) *Quality of instruction*, (5) *Opportunity for learning*.

Perilaku guru mengajar memiliki hubungan dengan proses belajar murid, aktivitas dalam bentuk perilaku guru mengajar ternyata melahirkan dinamika kegiatan belajar para siswa sehingga dapat memberikan kemudahan dalam mencapai keberhasilan dalam belajarnya. Peserta didik yang berhasil ternyata merespon perilaku mengajar guru dengan menunjukkan perilaku belajar yang sesuai atau memenuhi kebutuhan yang dituntut dalam kegiatan belajar. Kualitas guru mengajar, efektif dan berhasil memuaskan kebutuhan belajar, berhasil mempengaruhi kegiatan belajar murid ditunjukkan perilaku murid yang : (1) *Aptitude*, atau mampu memahami seluruh tugas yang harus dikerjakannya, (2) *Intelligence*, atau memahami prosedur mengerjakannya, (3) *Perseverance*, atau bekerja keras dan sungguh-sungguh, (4) *Quality of instruction*, merasa puas atas penjelasan guru yang diperolehnya dan (5) *Opportunity for learning*, atau memanfaatkan kesempatan waktu dengan baik. (Suhardan, 2010: 72).

Kinerja guru yang baik terutama dalam proses pembelajaran sebagai tugas utamanya diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi para peserta didik untuk menguasai seluruh kompetensi lulusan yang telah ditentukan. Ketercapaian kompetensi secara keseluruhan selama siswa mengikuti proses pembelajaran pada satuan pendidikan, berarti telah mendukung terhadap tercapainya mutu pendidikan yang sekarang sedang dibutuhkan oleh masyarakat luas di Indonesia.

Kebutuhan masyarakat Indonesia yang semakin tinggi terhadap pendidikan yang bermutu menunjukkan bahwa pendidikan telah menjadi salah satu pranata kehidupan social yang kuat dan berwibawa, serta memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam pembangunan peradaban bangsa Indonesia. Pendidikan telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam membangun peradaban bangsa Indonesia dari satu masa ke masa lainnya, baik sebelum kemerdekaan maupun sesudah kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berbagai kajian dan pengalaman menunjukkan bahwa pendidikan memberi manfaat yang luas bagi kehidupan suatu bangsa. Pendidikan mampu melahirkan masyarakat terpelajar dan berakhlak mulia yang menjadi pilar utama dalam membangun masyarakat sejahtera. Pendidikan juga meningkatkan kesadaran masyarakat sehingga mampu hidup harmoni dan toleran dalam kemajemukan sekaligus memperkuat kohesi sosial dan memantapkan wawasan kebangsaan untuk mewujudkan masyarakat yang demokratis.

Di sisi lain, pendidikan juga memberikan sumbangan nyata terhadap pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan tenaga kerja berpengetahuan, menguasai teknologi, dan mempunyai keahlian dan keterampilan. Tenaga kerja dengan memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai akan memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas nasional. Berbagai studi di bidang pembangunan ekonomi memperlihatkan betapa ada korelasi positif antara tingkat pendidikan suatu masyarakat

dengan kemajuan ekonomi. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan memiliki nilai ekonomis, karena dapat meningkatkan produktivitas yang memacu proses pertumbuhan ekonomi. Salah satu upaya untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 50 Ayat (3), yakni "Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi sekolah yang bertaraf internasional". Pengembangan Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing bangsa Indonesia di forum internasional (Depdiknas, 2008:23)

## METODE

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Metode yang penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan metode explanatory survey. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah causalitas. Penelitian ini termasuk pada kategori cross-sectional, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasi, motivasi, kompetensi guru, kinerja guru, dan prestasi lulusan. Teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling dengan jumlah 247 responden. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (Path Analysis).

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional ( $\xi_1$ ), Motivasi kerja Pemimpin ( $\xi_2$ ), dan Kompetensi Guru ( $\xi_3$ ) sebagai variabel independen; Kinerja Guru ( $\eta_1$ ) sebagai variabel intervening; dan Prestasi Lulusan ( $\eta_2$ ) sebagai variabel dependen. Kelima variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut :

### **Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Kepemimpinan transformasional menurut Danim (2009) merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja keras atas dasar sistem yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar, dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Adapun dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karismatik, inspiratif, memiliki rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan (Danim, 2009 : 57).

### **Variabel Motivasi Kerja Pemimpin (X2)**

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan - tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Mangkunegara, 2005:101). Secara sederhana, motivasi kerja adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja.

### **Variabel Kompetensi Guru (X3)**

Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif (Spencer & Spencer, 1993:9). Kompetensi (*Competencies*) merupakan sejumlah karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan (indicate) cara-cara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang. Menurut Wibowo (2009 : 110) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau suatu tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan

tersebut. Adapun dimensi yang dipakai dalam penelitian ini adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.

**Variabel Kinerja Guru (Y)**

Wibowo (2009 : 79) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Adapun Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru menurut Depdiknas (2010:396) adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, Georgia Departemen of Education telah mengembangkan teacher performance assessment instrument yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru, yaitu (1) rencana pembelajaran (teachingplans and material) atau sekarang disebut dengan renpen atau RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (classroomprocedure) dan hubungan antar-pribadi (interpersonal skill); dan (3) Penilaian pembelajaran.

**Variabel Kompetensi Lulusan (Z)**

Kompetensi lulusan yaitu gambaran berbagai aspek yang harus berhasil dikuasai oleh siswa

lulusan. Adapun dimensi kompetensi lulusan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu yang mencakup aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotor (keterampilan).

- a) Aspek kognitif; yaitu kemampuan siswa lulusan dalam penguasaan ilmu, teknologi, dan kemampuan akademik untuk melanjutkan studi. Pada Rintisan SMA Bertaraf Internasional lebih dipertajam lagi dengan nilai rata-rata UN > 7,5, prosentase lulusan yang diterima di perguruan tinggi favorit dan meraih prestasi akademik provinsi, nasional dan internasional.
- b) Aspek afektif; yaitu kemampuan siswa lulusan memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa sesuai ajaran agama masing-masing. Selain itu siswa lulusan memiliki etika dan estetika, sikap demokratis, toleransi dan humaniora. Siswa pada Rintisan SMA Bertaraf Internasional harus memiliki karakter yang tangguh.
- c) Aspek psikomotor; yaitu kemampuan siswa lulusan dalam keterampilan berkomunikasi, kecakapan hidup dan mampu beradaptasi dengan perkembangan sosial budaya. Siswa lulusan memiliki kesehatan jasmani dan rohani untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari. Selain itu, siswa Rintisan SMA Bertaraf Internasional pada aspek ini harus meraih prestasi olah raga dan seni tingkat provinsi, nasional dan internasional.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

| VARIABEL  | SUB VARIABEL          | INDIKATOR   | SKALA   |
|---|-----------------------|---|---------|
| Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) | Karismatik            | 1. Merumuskan visi dan misi dengan jelas<br>2. Menanamkan kebanggaan pada organisasi dan pemimpin<br>3. Memperoleh penghargaan<br>4. Mendapat dukungan dari bawahan/rekan kerja | Ordinal |
|   | Inspiratif            | 1. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi<br>2. Mengungkapkan sesuatu yang penting dengan cara sederhana   | Ordinal |
|   | Stimulasi intelektual | 1. Menggalakan perilaku yang cerdas<br>2. Membangun organisasi belajar<br>3. Mengutamakan rasionalitas  | Ordinal |
|   | Perhatian Individual  | 4. Melakukan pemecahan masalah secara teliti<br>1. Memberikan perhatian pribadi<br>2. Memperlakukan setiap karyawan secara individual<br>3. Melatih karyawan                    | Ordinal |

|                                   |  |  |         |
|-----------------------------------|--|--|---------|
|                                   |  | 4. Menasehati Karyawan   |         |
| Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )  | Attention (perhatian)                  | 1. Menempatkan siswa sesuai tingkat perkembangannya<br>2. Memberi kesempatan untuk maju  | Ordinal |
|                                   | Interest (minat)                       | 1. menunjukkan minat membantu siswa<br>2. Menunjukkan minat terhadap pencapaian prestasi   | Ordinal |
|                                   | Desire (hasrat)                        | 1. memiliki hasrat untuk kemajuan siswa<br>2. Memiliki keinginan untuk kemajuan sekolah  | Ordinal |
|                                   | Decision (keputusan)                   | 1. Mampu mengambil keputusan yang baik<br>2. Dapat memecahkan suatu masalah dengan tepat   | Ordinal |
|                                   | Action (aksi atau tindakan)            | 1. Memberikan dorongan untuk belajar dengan baik<br>2. Memberikan penghargaan pada siswa yang berprestasi                                | Ordinal |
|                                   | Satisfaction (kepuasan)                | 1. Mendorong kepuasan siswa dalam belajar<br>2. Memiliki kepuasan akan hasil belajar siswa   | Ordinal |
| Kompetensi Guru (X <sub>3</sub> ) | Pedagogik                              | 1. Mampu merencanakan pembelajaran<br>2. Mampu melaksanakan pembelajaran<br>3. Mampu menilai kemajuan hasil siswa                        | Ordinal |
|                                   | Kepribadian                            | 1. Memiliki komitmen terhadap tugas<br>2. Memiliki tanggungjawab<br>3. Berakhlak mulia   | Ordinal |
|                                   | Profesional                            | 1. Menguasai Materi pelajaran<br>2. Menguasai teknologi pembelajaran   | Ordinal |
|                                   | Sosial                                 | 1. Memahami faktor-faktor lingkungan pendukung PBM<br>2. Mengerti nilai-nilai dan norma  | Ordinal |
| Kinerja Guru (Y)                  | Perencanaan Pembelajaran               | 1. Tujuan Pembelajaran<br>2. Materi Pembelajaran<br>3. Strategi/Metode Pembelajaran<br>4. Media Pembelajaran<br>5. Evaluasi Pembelajaran | Ordinal |
|                                   | Pelaksanaan Pembelajaran               | 1. Membuka Pembelajaran<br>2. Melakukan Proses Pembelajaran<br>3. Melakukan Evaluasi Pembelajaran<br>4. Menutup Pembelajaran             | Ordinal |
|                                   | Melakukan Penilaian hasil Pembelajaran | 1. Membuat Kisi-kisi Soal<br>2. Membuat Instrumen Penilaian<br>3. Melaksanakan Penilaian<br>4. Melakukan Analisis Hasil Penilaian        | Ordinal |

**Lanjutan Tabel Operasionalisasi Variabel**

| VARIABEL               | SUB VARIABEL | INDIKATOR  | SKALA   |
|------------------------|--------------|--|---------|
| Kompetensi Lulusan (Z) | Sikap        | 1. Memiliki Keimanan dan Ketaqwaan<br>2. Memiliki etika dan estetika, demokratis, toleransi dan humaniora<br>3. Memiliki karakter yang tangguh (sopan santun, kerja keras, disiplin, kejujuran dan kerja sama) | Ordinal |
|                        | Pengetahuan  | 1. Penguasaan ilmu dan teknologi<br>2. Nilai rata-rata UN > 7,5<br>3. Diterima di Perguruan Tinggi Favorit<br>4. Meraih prestasi akademik tingkat provinsi, nasional dan internasional                         | Ordinal |
|                        | Ketrampilan  | 1. Terampil berkomunikasi<br>2. Kecakapan hidup<br>3. Sehat jasmani dan rohani<br>4. Meraih prestasi olah raga tingkat provinsi, nasional dan internasional  | Ordinal |

### Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah terdiri dari guru tetap dan tidak tetap yang mengajar di Rintisan SMA Bertaraf Internasional di 25 Kabupaten/Kota se-Provinsi Jawa Barat yang terdiri atas 38 SMA negeri dan 4 SMA swasta. Jumlah guru pada akhir tahun 2010 sebanyak 2811 guru yang tersebar di seluruh Rintisan SMA Bertaraf Internasional se-Provinsi Jawa Barat.

Sampel penelitian adalah sebagai guru yang akan mewakili guru di seluruh Rintisan SMA Bertaraf Internasional se-Provinsi Jawa Barat. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*. Penentuan jumlah sampel dari populasi menggunakan rumus yang dikembangkan Issac dan Michael untuk tingkat kesalahan 1%, 5% dan 10% diperoleh sampel sebanyak 247 responden.

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

Hipotesis nol dan hipotesis alternatif yang diajukan untuk menguji keberartian hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru dinyatakan sebagai berikut :

- $H_0$  :  $\rho_{yx_1} = 0$  Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru  
 $H_a$  :  $\rho_{yx_1} \neq 0$  Terdapat pengaruh kepemimpinan

$\neq 0$  transformasional terhadap kinerja guru.

Untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru di uji dengan distribusi  $t$ , dengan taraf kepercayaan 95% hasilnya adalah sebagai berikut : Kriteria penolakan  $H_0$ , jika  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  gambar.

Hasil analisis diperoleh koefisien jalur kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) = 0,521, sehingga berdasarkan nilai tersebut dapat dihitung 1). pengaruh langsung kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) = 0,270, 2). pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) melalui hubungan korelatif dengan Motivasi Guru ( $X_2$ ) = 0,028 ; 3). pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) melalui hubungan korelatif dengan Kompetensi Guru ( $X_2$ ) = 0,104. Sehingga secara keseluruhan atau pengaruh total transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah = 0,403 atau sama dengan 40,3%. Sedangkan Hasil pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,837 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel} = 1,960$ , sehingga dikarenakan  $t_{hitung}$  yaitu 10,837 lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,960, maka menolak  $H_0$  atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

Tabel 2  
 Hubungan Langsung dan Tidak Langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

| Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |       | Total Pengaruh Tidak Langsung | Total Langsung dan Tidak Langsung |
|----------|-------------------|-------------------------|-------|-------------------------------|-----------------------------------|
|          |                   | X1                      | X2    |                               |                                   |
| X1       | 0,271             | -                       | 0,028 | 0,104                         | 0,403                             |

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Keller (1992) seperti yang dikutip oleh Marselius dan Rita yang mengatakan bahwa praktik gaya

kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi

seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Nicholls (1994), Pawar dan Eastman (1997) bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi. Sedangkan Bycio dkk. (1995) serta Howell dan Avolio (1993) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai eksistensinya, maka gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu Profesionalitas guru menjadi suatu hal yang sangat penting ketika menghadapi tuntutan pembelajaran yang mendidik, karena tuntutan tersebut merefleksikan suatu kebutuhan yang semakin kompleks yang berasal dari subyek didik. Guru tidak sekedar memiliki kemampuan menguasai dan menyampaikan materi, tetapi kemampuan lain yang bersifat psikhis, strategis, dan produktif. Kemampuan guru tersebut, hendaknya direfleksikan dalam kinerjanya dalam proses pembelajaran. Kinerja guru dalam proses pembelajaran sangat ditentukan oleh banyak faktor, antara lain kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan sangat menentukan pencapaian tujuan sekolah dengan menggerakkan bawahannya antara lain adalah guru. Untuk menggerakkan guru agar kinerja dalam proses pembelajaran baik, kepala sekolah anatara lain menggunakan kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (values system) yang luhur sehingga semua unsur yang ada di sekolah terutama guru bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Luthans,

1995: 358) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai, (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus sepanjang hayat; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; (7) memiliki visi ke depan. Dalam era desentralisasi, kepala sekolah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin sekolahnya.

Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar mengajar di sekolahnya, dan dengan demikian sangat senang jika guru melaksanakan classroom action research; Sebab dengan penelitian kelas itu sebenarnya guru akan mampu menutup gap antara wacana konseptual dan realitas dunia praktik profesional. Akibat positifnya ialah dapat ditemukannya solusi bagi persoalan keseharian yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar di kelas. Jika hal ini terjadi, berarti guru akan mampu memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya, dan oleh karena itu mereka dapat selalu meningkatkan profesionalismenya secara berkelanjutan.

Agar proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (leader), dan bukannya bertindak sebagai boss. Ada perbedaan di antara keduanya. William Glasser (1992) dalam bukunya *The Quality School: Managing Students Without Coercion* berhasil mengemukakan metafora yang membedakan antara leader dan boss. Perbedaan tersebut dapat kita pahami dari ungkapan-ungkapan metapodik berikut: (1) *A boss drives. A leader leads*; (2) *A boss relies on authority. A leader relies on co-operation*; (3) *A boss says "I". A leader says "We"*; (4) *A boss creates fear. A leader creates confidence*; (5) *A boss knows*

how. A leader shows how; (6) A boss creates resentment. A leader breeds enthusiasm; (7) A boss fixes blame. A leader fixes mistakes; (8) A boss makes work drudgery. A leader makes work interesting.

**Pengaruh Motivasi Guru terhadap kinerja guru**

Hipotesis nol dan hipotesis alternatif yang diajukan untuk menguji keberartian hubungan antara motivasi guru dengan kinerja guru dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh motivasi

$\rho_{yx_2}$  guru terhadap kinerja guru.  
 = 0  
 H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru.  
 $\rho_{yx_2}$   
 ≠ 0

Untuk mengetahui apakah variabel motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru di uji dengan distribusi t, dengan tarap kepercayaan 95% hasilnya adalah kriteria penolakan H<sub>0</sub>, jika t hitung lebih besar dari t gambar.

Tabel 3  
 Hubungan Langsung dan Tidak Langsung X<sub>2</sub> terhadap Y

| Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung melalui |    |       | Total Pengaruh Tidak Langsung | Total Langsung dan Tidak Langsung |
|----------|-------------------|---------------------------------|----|-------|-------------------------------|-----------------------------------|
|          |                   | X1                              | X2 | X3    |                               |                                   |
| X2       | 0,007             | 0,028                           | -  | 0,018 | 0,047                         | 0,055                             |

Hasil analisis diperoleh koefisien jalur Motivasi Guru (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y) = 0,084, sehingga berdasarkan nilai tersebut dapat dihitung 1). pengaruh langsung Motivasi Guru (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y) = 0,007, 2). pengaruh tidak langsung Motivasi Guru (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui hubungan korelatif dengan kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) = 0,028, 3). pengaruh tidak langsung Motivasi Guru (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui hubungan korelatif dengan Kompetensi Guru (X<sub>3</sub>) = 0,019. Sehingga secara keseluruhan atau pengaruh total transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y) adalah = 0,055 atau sama dengan 5.5%. Sedangkan Hasil pengujian diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 1,657 dengan mengambil taraf signifikan α sebesar 5%, maka nilai t<sub>tabel</sub> = 1,960, sehingga dikarenakan t<sub>hitung</sub> yaitu 1,657 lebih kecil dari t<sub>tabel</sub> yaitu 1,960, maka menolak H<sub>1</sub> atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang tidak signifikan Motivasi Guru (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y).

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru menunjukan terdapat pengaruh namun nilainya tidak signifikan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja guru. Hal tersebut menunjukan bahwa motivasi

guru bukan merupakan faktor penentu terhadap kinerja di hal ini bisa dipahami karena pada SMA RSBI motivasi menjadi given artinya guru-guru di SMA RSBI telah memiliki motivasi yang cukup ini bisa tergambar dari terlaksananya program RSBI.

Menurut Wahjosumidjo (1999:25) motivasi sebagai konsep manajemen adalah dorongan kerja yang timbul pada diri sendiri untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan Koswara (1993:15) yang menjelaskan keterkaitannya antara motivasi dan kinerja kerja pegawai, sebagai berikut : Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan peningkatan prestasi kerja dirinya. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas, dapat kita garis bawahi bahwa keberhasilan seorang guru dipengaruhi tidak hanya oleh faktor pemimpin tapi motivasi gurunya sendiri. oleh karena itu seorang guru memerlukan pengetahuan dan kemampuan untuk menciptakan situasi dan iklim kerja yang kondusif, sehingga menimbulkan motivasi pada guru. Dorongan yang timbul baik dari dalam diri



maupun dari luar yang positif akan menstimulus atau menjadi dorongan guru untuk meningkatkan kinerjanya, oleh karena itu situasi kondusif pada diri guru menjadi penting yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Seperti di jelaskan pada bab dua bahwa motivasi merupakan hal yang sangat penting dan harus dimulai oleh setiap orang dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya. Pada hakekatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari kegiatan. Arti dari motivasi adalah sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati diri seseorang. Menurut Flippo (1987) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Sedangkan Reksohadiprojo dan Handoko (1996) mendefinisikan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Oleh karena itu jelas hasil penelitian ini menunjukan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja.

**Pengaruh Kompetensi Guru terhadap kinerja guru.**

Hipotesis nol dan hipotesis alternatif yang diajukan untuk menguji keberartian hubungan antara motivasi guru dengan kinerja guru dinyatakan sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh  $\rho_{yx_3}$  kompetensi guru terhadap kinerja guru. = 0

$H_a$  : Terdapat pengaruh kompetensi  $\rho_{yx_3}$  guru terhadap kinerja guru.  $\neq 0$

Untuk mengetahui apakah variabel motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru di uji dengan distribusi t, dengan tarap kepercayaan 95%. Kriteria penolakan  $H_0$ , jika t hitung lebih besar dari t.

Tabel 4  
 Hubungan Langsung dan Tidak Langsung  $X_3$  terhadap Y

| Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |       | Langsung $X_3$ | Total Pengaruh Tidak Langsung | Total Langsung dan Tidak Langsung |
|----------|-------------------|-------------------------|-------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------|
|          |                   | $X_1$                   | $X_2$ |                |                               |                                   |
| $X_3$    | 0,123             | 0,104                   | 0,018 | -              | 0,122                         | 0,245                             |

Hasil analisis diperoleh koefisien jalur Kompetensi Guru ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) = 0,350, sehingga berdasarkan nilai tersebut dapat dihitung 1). pengaruh langsung Kompetensi Guru ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) = 0,123, 2). pengaruh tidak langsung Kompetensi Guru ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) melalui hubungan korelatif dengan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) = 0,104, 3). pengaruh tidak langsung Kompetensi Guru ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) melalui hubungan korelatif dengan Motivasi Guru ( $X_2$ ) = 0,018. Sehingga secara keseluruhan atau pengaruh total Kompetensi guru ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah = 0,245 atau sama dengan

24,5%. Sedangkan Hasil pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,472 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel}$  = 1,960, sehingga dikarenakan  $t_{hitung}$  yaitu 7,472 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,960, maka menolak  $H_0$  atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi Guru ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif seperti yang di jelaskan Spencer & Spencer, (1993:9). Yang mengatakan kompetensi merupakan

bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja, atau dengan kata lain bahwa kompetensi dapat memprediksi kinerja seseorang. Penyebab terkait (*causally related*) berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja (*performance*). Acuan kriteria (*criterion-referenced*) berarti bahwa kompetensi secara aktual memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur oleh kriteria spesifik atau standar.

Hasil analisis menunjukan bahwa Kompetensi dengan demikian merupakan sejumlah karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan cara-cara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang. kompetensi seseorang dapat terdiri dari dua bagian. Bagian yang dapat dilihat dan dikembangkan, disebut permukaan (*surface*) seperti pengetahuan dan keterampilan, dan bagian yang tidak dapat dilihat dan sulit dikembangkan disebut sebagai sentral atau inti kepribadian (*core personality*), seperti sifat-sifat, motif, sikap dan nilai-nilai.

Sejalan dengan hasil penelitian teori yang mengatakan kinerja pekerjaan (*job performance criterion*) yang diprediksi, kompetensi yang dibagi ke dalam dua kategori, yaitu kompetensi permulaan atau ambang (*threshold competencies*) dan kompetensi yang membedakan (*differentiating competencies*). Yang pertama (*threshold competencies*) merupakan karakteristik esensial minimal (biasanya adalah pengetahuan dan keterampilan) yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat berfungsi efektif dalam pekerjaannya akan tetapi tidak membedakan kinerja pekerja yang superior dan kinerja pekerja yang biasa saja. Sehingga jelas bahwa kompetensi guru mempengaruhi kinerja guru.

Berkaitan dengan Kompetensi Profesional guru yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk

mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu meng-*update*, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek 1). Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus. 2). Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya. 3). Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya. 4). Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar. Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses pembelajaran dapat diamati dari aspek-aspek: Menguasai materi, struktur, konsep, dan

pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

**Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Guru, Kompetensi Guru Terhadap Prestasi Lulusan Melalui Kinerja Guru.**

Hasil penelitian Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional, motivasi guru, kompetensi guru terhadap prestasi lulusan melalui kinerja guru. hasil pengolahan dan diagram jalur sebagai berikut:

Tabel 5. Total and Indirect Effects

| <i>Total Effects of X on Y</i>    |                            |                           |                           |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                   | X1                         | X2                        | X3                        |
| Y                                 | 0,521<br>(0,04)<br>12.899  | 0,084<br>(0,042)<br>1.973 | 0,35<br>(0,039)<br>8.893  |
| Z                                 | 0,438<br>(0,037)<br>11.755 | 0,07<br>(0,036)<br>1.968  | 0,294<br>(0,035)<br>8.490 |
| <i>Indirect Effects of X on Y</i> |                            |                           |                           |
|                                   | X1                         | X2                        | X3                        |
| Z                                 | 0,438<br>(0,037)<br>11.755 | 0,07<br>(0,036)<br>1.968  | 0,294<br>(0,035)<br>8.490 |
| Y                                 | --                         | --                        | --                        |
| <i>Total Effects of Y on Y</i>    |                            |                           |                           |
|                                   | Z                          | Y                         |                           |
| Y                                 | --                         | --                        |                           |
| Z                                 | --                         | 0,84<br>(0,029)<br>28.546 |                           |

Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa pengaruh tidak langsung hasilnya terlihat bahwa Kepeimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap prestasi lulusan (Z) melalui kinerja guru (Y), sebesar 0,438, berikutnya motivasi guru (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap prestasi lulusan (Z) melalui kinerja guru (Y), sebesar 0,070, sedangkan Kompetensi guru

(X<sub>3</sub>) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap prestasi lulusan (Z) melalui kinerja guru (Y) sebesar 0,292. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut yaitu Kepeimpinan transformasional, motivasi guru, dan kompetensi guru secara tidak langsung dapat mempengaruhi kompetensi lulusan melalui kinerja guru. Ini mengindikasikan bahwa peran seorang kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional, secara tidak langsung memberikan peran yang penting untuk menjadi panutan bagi siswanya sehingga dapat mempengaruhi terhadap kompetensi siswa atau lulusan.

Sedangkan Motivasi dan kompetensi guru juga memberikan peran yang sangat signifikan secara tidak langsung ini mengindikasikan bahwa jika guru memiliki motivasi dan kompetensi yang tinggi akan secara tidak langsung mempengaruhi bagaimana cara siswa belajar sehingga secara langsung maupun secara tidak langsung memberikan dampak terhadap kompetensi lulusan. Berdasarkan hasil ini penelitian ini menunjukan bahwa Kepeimpinan transformasional, motivasi guru, kompetensi guru berpengaruh secara Tidak Langsung terhadap prestasi lulusan melalui kinerja guru.

**Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Guru Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru**

Hipotesis nol dan hipotesis alternatif yang diajukan untuk menguji keberartian hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompetensi guru secara simultan terhadap kinerja guru. dinyatakan sebagai berikut :

- H<sub>0</sub> :  $\rho_{yx_i} = 0$  Tidak terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru.
- H<sub>a</sub> :  $\rho_{yx_i} \neq 0$  Terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru.

Untuk menguji pengaruh simultan kepemimpinan transformasional, motivasi guru dan kompetensi guru terhadap kinerja guru menggunakan substruktur1 sebagai berikut :

Tabel 5.  
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung  $X_i$  terhadap Y

| Variabel  | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |       |       | Total Pengaruh Tidak Langsung | Total Langsung dan Tidak Langsung |
|---|-------------------|-------------------------|-------|-------|-------------------------------|-----------------------------------|
|   |                   | X1                      | X2    | X3    |                               |                                   |
| X1  | 0,271             | -                       | 0,028 | 0,104 | 0,132                         | 1. 0,403                          |
| X2  | 0,007             | 0,028                   | -     | 0,018 | 0,048                         | 2. 0,055                          |
| X3  | 0,123             | 0,104                   | 0,018 | -     | 0,122                         | 3. 0,245                          |
| <b>Koefisien Determinasi (<math>R^2</math>)</b> |                   |                         |       |       |                               | 4. 0,703                          |

Pengujian pengaruh simultan kepemimpinan transformasional, motivasi guru dan kompetensi guru terhadap kinerja guru dilihat berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil analisis tampak koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,703 berarti bahwa 70,3% variabelitas variabel Y1 yaitu kinerja guru dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini kepemimpinan transformasional (X1), motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3). Artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara kepemimpinan transformasional (X1), motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3), dengan yaitu kinerja guru (Y1). Yang juga dapat diartikan bahwa terdapat

pengaruh secara bersama-sama atau secara simultan kepemimpinan transformasional (X1), motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3) terhadap kinerja guru (Y) sebesar koefisien determinasinya ( $R^2$ ) = 0,703 atau 70,3%, atau ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel diluar model sangat kecil yaitu  $1-R^2 = 0,297$  (error).

Untuk mengujinya apakah terdapat kekuatan pengaruh secara keseluruhan antara kepemimpinan transformasional (X1), motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3), terhadap kinerja guru (Y1) maka dapat dilakukan dengan uji F, hasil uji F menggunakan analisis Anova sebagai berikut.

Tabel 6. Anova<sub>b</sub>

| Model        | Sum of square | df  | Mean square | F       | Sig               |
|--------------|---------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 23698,641     | 3   | 7899,547    | 179,871 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 10540,282     | 240 | 43,918      |         |                   |
| Total        | 34238,923     | 243 |             |         |                   |

a. Predictors : (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variabe : Y

Berdasarkan perhitungan rumus diperoleh nilai F hitung sebesar 183,16, dimana kriteria penolakan  $H_0$ , jika: F hitung lebih besar dari F tabel, dengan mengambil taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai F tabel untuk  $F_{0,05,1,244} = 3,841$ . Dikarenakan 179,871 lebih besar dari 3,841, maka  $H_0$  ditolak. Artinya secara keseluruhan antara kepemimpinan transformasional (X1), motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3), mempunyai berpengaruh terhadap kinerja guru (Y).

Berdasarkan hasil pengujian menunjukan bahwa Kompetensi guru memiliki pengaruh yang lebih besar dari kepemimpinan transformasional dan motivasi ini mengindikasikan bahwa pada sekolah menengah atas yang ber basis sekolah internasional motivasi sangat penting. Namun demikian bukan berarti kepemimpinan transformasional tidak penting, dalam konteks penelitian ini kepemimpinan menjadi given, karena sekolah menengah atas yang ber basis sekolah internasional tanpa memiliki

kepemimpinan transformasional SBI tidak akan terwujud. Sedangkan motivasi guru juga demikian hal ini menunjukan dengan masuknya sekolah sebagai sekolah yang berbasis internasional maka guru akan termotivasi untuk menyesuaikan dengan tuntutan sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja guru itu sendiri. Sehingga berdasarkan hal ini terbukti bahwa pada sekolah menengah atas berbasis RSBI kepemimpinan transformasional, motivasi guru dan kompetensi guru berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

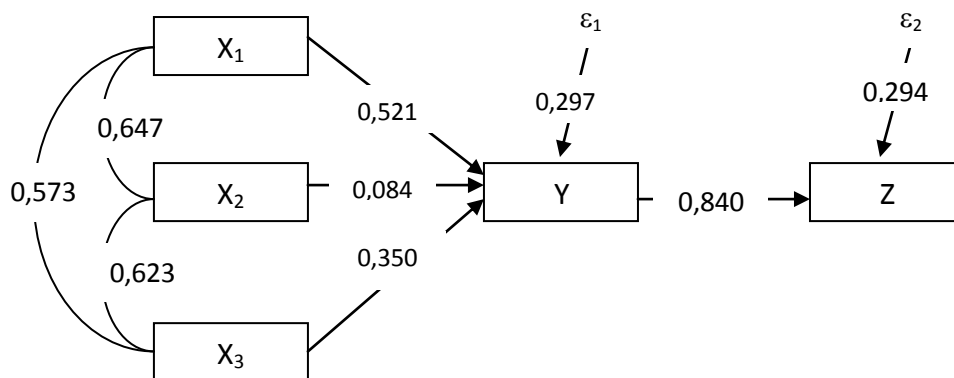
Berdasarkan analisis jalur tampak bahwa variabel independen yang memiliki pengaruh langsung terbesar adalah variabel (X1) kompetensi guru. Pengaruh langsung variabel kompetensi guru (X1) terhadap motivasi guru (Y)

adalah 0,521, ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku dalam nilai X1 secara rata-rata akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,521 simpangan baku.

### Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Prestasi Lulusan

Hipotesis nol dan hipotesis alternatif yang diajukan untuk menguji keberartian hubungan antara Kinerja guru dengan kinerja guru dinyatakan sebagai berikut :

- $H_0$  :  $\rho_{zy}$  Tidak terdapat pengaruh kinerja guru terhadap prestasi lulusan = 0  
 $H_a$  :  $\rho_{zy}$  Terdapat pengaruh kinerja guru terhadap prestasi lulusan  $\neq 0$



Gambar 2  
 Pengaruh Kepeimpinan transformasional, motivasi guru, kompetensi guru terhadap kompetensi lulusan melalui kinerja guru.

Sedangkan pengujian hipotesis kedua menguji pengaruh kinerja guru (Y) terhadap prestasi lulusan (Z), seperti dijelaskan pengujian hipotesis ini menggunakan analisis jalur. Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh kinerja guru (Y) terhadap prestasi lulusan (Z). Hasil uji ditunjukkan pada sub struktural 2, yang merupakan hasil analisis yang menggambarkan hubungan antara kinerja guru (Y) dan prestasi lulusan (Z).

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan secara keseluruhan teruji dan dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukan bahwa kompetensi lulusan ditentukan oleh bagaimana kinerja gurunya.

Untuk mencapai kompetensi lulusan sesuai dengan yang diharapkan, Untuk itu perlu terus meningkatkan kinerja pegawai dalam hal ini agar tetap optimal maka perlu dilaksanakan pembinaan.

Prawirosentono, (1999 : 2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Anwar Orabu Mangkunegara (2001 : 67) mengemukakan Kinerja adalah hasil kerja

secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mengutip pendapat Armstrong dan Baron mengartikan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi sehingga dalam industri pendidikan maka kompetensi lulusan merupakan tujuan strategis organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2002) menjelaskan kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Kinerja yang diterapkan di dalam sebuah organisasi adalah hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta tata kerja untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Kinerja dikatakan optimal jika lembaga (organisasi) tersebut mampu menyusun rencana dan melaksanakannya serta mampu mengatasi kendala dan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja tersebut.

## REFERENSI

- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*, NewYork: Free Press.
- \_\_\_\_\_. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press
- Battle, J.A dan Shannon. 1982. *Gagasan Baru dalam Pendidikan*, alih bahasa Sans S. Hutabarat. Jakarta: Mutiara.
- Boone, L E. 1980. *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*. Oklahoma: Pennwell Books.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, Peter, Hacet, R.D., & Allen, J. S. 1995. *Further Assessment of Bass's (1995). Further Assessment of Bass's (1985) Conceptualization*
- of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. No. 80 (40), 468-478.
- Departemen Agama RI. 2000. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Pembinaan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum.
- \_\_\_\_\_. 1989. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. 2007. *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Jakarta : Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- \_\_\_\_\_. 2006. 2007. *Sistem Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta : Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- \_\_\_\_\_. 2006. 2009. *Pengembangan Kurikulum Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional*. Jakarta : Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Guru dan Dosen Undang-undang Ri Nomor 14 Tahun 2005*, Bandung: Fokus Media.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Tugas dan Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Kurikulum*. Jakarta : Az-Zahra Book
- \_\_\_\_\_. 2009. *Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan sesuai Standar ISO 9001 : 2008*. Jakarta : Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas.
- Fatah, N. 2002. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. I. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Flippo, Edwin B. Masud Moh (alih bahasa), 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta : Erlangga.
- Gersick, C.J.G. & Hackman, J.R. (1990). *Habitual routines in task-performing teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

- Handoko, Hani T, Dr.MBA dan Reksohadiprojo Sukanto, Dr. M.Com.1996. Organisasi Perusahaan. Edisi kedua Yogyakarta : BPF.
- Harold, et al 1984. Management. Jakarta: Erlangga.
- Homby, A.S. 2009. Oxford Learner's Dictionary. London: Oxford University.
- John Whitmore, et al. Effectife Performance Management, San Fransisco: Jossey Bass Publisher, 1998.
- Keller, R. T. 1992. Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Group. Journal of Management. Vo;. 18. No. 3, 489-501.
- Mahkamah Konstitusi RI. 2005. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 dan Undang-Undang RI Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi, Cet. VII. Jakarta: Mahkamah Konstitusi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2001.Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 2 Jilid Pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Mehboob, Syed A.A. et.al. 2010. Global Journal of Management and Business Research. Vol.10 Issue 7 (Ver. 1.0) September. Pp.75-81.
- Mulyasa, E. 2003. Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, Cet. I, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2006. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S P. 1996. Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 1998. Perilaku Organisasi. Jakarta: Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2007. Manajemen. Indonesia : PT Macanan
- Sagala, S. 2009. Konsep dan Makna Pembelajaran, untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Mengajar, Bandung: Alfabeta.
- Sairin, Weinata. 2001. Pendidikan yang Mendidik Butir-butir Pemikiran Strategis-Reflektif di seputar Pendidikan. Jakarta : Yudistira.
- Simamora. 2006.Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. Jakarta :STIE YKPN.
- Soetisna. 1989. Total Quality Manajemen di Perguruan Tinggi, Bandung: PPs IKIP Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2000. Manajemen Sumber daya Manusia. Bandung : Soetisna Outline Series.
- Steenbrink, Karl A. 1994. Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern, Cet. II. Jakarta LP3S.
- Stoddard, L. 1966. Dunia Baru Islam (The New World of Islam), alih bahasa Panitia Penerbit. Jakarta: Panitia Penerbit.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- Suhardan, Dadang. 2010. Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah. Bandung : Alfabeta.
- Suparno dan Sudarwan Danim. 2009. Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. 1999. Pendidikan, Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia, Editor Mukhlis, Cet. I. Bandung: Rosda karya.
- Tim Dosen UPI. 2009. Manajemen Pendidikan. Bandung : Alfabeta
- Timpe, A.Dale. 2002. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan (Leadership). Jakarta : Elex Media Komputindo
- Tunner, Arthur R. et at. 1994. Total Qulity Management. Massachusetts: Addison-Wesiley Publising Company.
- Wahjosumidjo. 2010. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik & Permasalahannya /RAJ. Jakarta : Rajawali Press, PT Rajagrafindo Persada.
- Wich, CW. et aL 1993. The Learning Edge. How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. New York: McGrowHill.

Wirawan, 2008. Evaluasi Kinerja Sumber daya manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta :Salemba Empat.

Yukl, Gari. 2010. Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.