

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN KONTINGENSI DAN IMPLEMENTASI SUPERVISI DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU SMA DI KOTA SUBULUSSALAM

Asmial

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis dengan kinerja guru SMA Kota Subulussalam. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMA Kota Subulussalam sebanyak 155 dan sampel ditarik dengan acak sebanyak 50 orang. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket. Metode penelitian yaitu survey dengan teknik analisis korelasi dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,995; 2) terdapat hubungan positif yang signifikan antara implementasi supervisi demokratis kepala sekolah dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,997; dan 3) terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,997 dan persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 73,72 + 0,36 X_1 + 0,69 X_2$.

Kata kunci: gaya kepemimpinan kontingensi, supervisi demokratis. Kinerja.

Abstract. This study aims at determining the relationship between contingency leadership style and democratic supervision of the principal and teacher's performance in SMA Subulussalam. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMA Kota Subulussalam sebanyak 155 dan sampel ditarik dengan acak sebanyak 50 orang. The population of the study is all SMA teachers in Subulussalam (155 teachers) and the sample was 50 teachers which was taken randomly. Data were obtained by using a questionnaire. The method used was survey with correlation and regression analysis techniques. The results show that: 1) there is a significant positive correlation between contingency leadership style and teacher's performance of teachers with the correlation coefficient 0.995; 2) there is a significant positive correlations between the implementation of democratic supervision of the headmaster on teacher's performance with correlation coefficient 0.997; and 3) there is a significant positive correlation between the headmaster's contingency leadership and democratic supervision and teacher's performance with a 0.997 correlation coefficient and the multiple regression equation $Y = 73.72 + 0.36 + 0.69 X_1 X_2$.

Keywords: contingency leadership style, demodratc supervision, performance.

A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, dunia pendidikan Indonesia dituntut untuk mampu bersaing dengan negara lain dan menciptakan sumber daya manusia yang andal serta kompetitif dalam dunia internasional. Lahirnya Undang-Undang No.

14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen membawa suasana baru bagi dunia pendidikan di Indonesia. Salah satu implementasi dari Undang-Undang tersebut adalah program sertifikasi guru. Profesionalitas menjadi syarat mutlak, prosedur menjadi guru maupun dosen lebih selektif, tidak sembarang orang bisa menjadi guru maupun dosen. Dampak globalisasi telah mengakibatkan tingginya tingkat persaingan dalam segala bidang, oleh karena itu ke depan perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas secara menyeluruh di bidang pendidikan serta perlu dikaji relevansi antara kegiatan pendidikan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan aspirasi masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut perlu dilaksanakan berbagai tahapan kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas harus menjadi tujuan pada penciptaan *output* dan *outcomes* sebagai bagian dari akuntabilitas masyarakat.

Kemajuan dan perkembangan yang terjadi juga menghendaki setiap individu mampu bertahan hidup dan bersaing dalam kemajuan tersebut. Pendidikan merupakan upaya pengembangan kemampuan dan kepribadian untuk mampu berjalan dengan baik dan mampu menjawab tantangan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan yang sedang dan akan terjadi.

Proses pendidikan dan pengajaran di sekolah dapat berhasil apabila operasionalisasi sekolah didasarkan pada landasan formal berupa undang-undang pendidikan yang dibantu oleh sarana dan prasarana yang memadai serta dimotori oleh tenaga kependidikan yang profesional, dan bertanggung jawab. Sarana dan prasarana apapun yang dihadirkan oleh teknologi maju untuk pengembangan pendidikan, tidak akan pernah mampu menggantikan peranan guru yang begitu sentral.

Kedudukan guru sebagai pemimpin di antara murid-muridnya bertanggung jawab untuk mengorganisasikan dan mengontrol kelas serta menciptakan situasi kondusif agar peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang maksimal. Karena itu, tugas guru bukan hanya pemberi ilmu pengetahuan tetapi juga menciptakan situasi belajar untuk menghasilkan pengalaman belajar serta merangsang kreativitas mereka. Guru dikatakan sebagai pendidik dan pembimbing. Guru sebagai pendidik, karena di samping menyampaikan ilmu pengetahuan, juga *transfer of values*, menanamkan nilai-nilai dan sikap mental serta melatih berbagai keterampilan dalam upaya mengantarkan anak didik ke arah kedewasaannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki kepribadian yang baik, dapat sebagai panutan, sehingga nantinya dapat memanusiakan manusia. Untuk itu, maka guru harus juga melakukan kegiatan bimbingan, yakni menuntun anak didik dan memberi lingkungan yang sesuai dengan arah dan tujuan yang dicita-citakan (Sadiman, 2000).

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa guru yang bertanggung jawab akan berusaha melaksanakan fungsi dan peranannya dengan memahami tujuan-tujuan yang telah digariskan dan mempersiapkan dirinya dalam mengelola pendidikan dan pengajaran di kelas, sehingga mampu melaksanakan tugas utamanya, seperti: mendidik, mengajar, membimbing, mengelola kelas yang dipimpinnya, dan membina siswa-siswi yang menjadi asuhannya.

Berdasarkan kondisi di atas maka guru seperti itulah yang diharapkan ada di SMA se Kota Subulussalam. Kondisi riil guru yang mengajar di SMA se kota Subulussalam menunjukkan bahwa masih ada guru yang memberikan tugas kepada siswa namun tidak dikoreksi dengan baik (37 %), setelah selesai mengajar

langsung pulang (90%), guru yang hadir di sekolah tidak tepat waktu (13%) dan masih banyak guru yang kurang memanfaatkan lingkungan sekolah misalnya perpustakaan sebagai sumber belajar (guru jarang memasuki ruang perpustakaan) (85%), guru yang tidak membuat satuan pengajaran, rencana pengajaran dan catatan kelas atau baru menyusun satuan pelajaran dan rencana pelajaran apabila hendak naik pengkat/golongan saja (45%), masih ada guru yang hadir di sekolah hanya jika ada jam mengajar saja (95%), (data guru SMA Kota Subulussalam Tahun 2009)

Sebagai pelaksana program kegiatan pendidikan, maka guru merupakan motor penggerak pencapaian tujuan pendidikan. Secara kontekstual guru yang memiliki kinerja baik itulah yang diharapkan dan diidamkan oleh anak didik, orangtua, masyarakat dan pemerintah.

Manan mengungkapkan bahwa penyelenggaraan kegiatan proses pendidikan dapat mencapai hasil yang optimal bila kinerja guru baik. Guru merupakan pelaksana operasional program pendidikan di sekolah. Walaupun semua pihak mengakui bahwa dalam sistem persekolahan, kurikulum, tenaga non pengajar, sarana dan prasarana adalah faktor-faktor penting, tetapi “tanpa guru yang bermutu, berdedikasi dan berwibawa, semua masukan lainnya tidak akan mempunyai arti banyak (Manan, 1989,111).

Jika dilihat dari manajemen sekolah, sebenarnya kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru tersebut, seperti dikemukakan Samani (1999) bahwa kepala sekolah sangat berpengaruh dalam pengembangan lembaganya karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah dan bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah.

Kemampuan kepala sekolah mengaplikasikan gaya kepemimpinan dan mengimplementasikan supervisi secara demokratis akan terlihat melalui peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya. Kepala sekolah dengan pengaruhnya akan membuat guru berinovasi yakni mempunyai ide baru untuk memperbaiki proses, hasil, atau layanan jasa pendidikan ke arah yang lebih baik. Inovasi dimaksud merupakan perubahan menuju ke arah perbaikan yang berguna dan bermanfaat. Jadi, prakarsa peningkatan kinerja para guru tersebut sebagian besar berada di tangan kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala sekolah akan dapat memberikan petunjuk, bimbingan terhadap guru-guru dan personil sekolah lainnya apabila dia benar-benar memahami dan menguasai tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Tingkat keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan tantangan bagi setiap kepala sekolah. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan, keterampilan, atau seni manajemen bagi usaha peningkatan keberhasilan pengelolaan sekolah. Sehubungan dengan hal itu, Kant (dalam Hersey dan Blanchard, 1982) mengemukakan bahwa semua pemimpin membutuhkan : (a) keterampilan teknis, (b) keterampilan hubungan antara manusia dan (c) keterampilan konseptual.

Keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk menggunakan alat, prosedur atau cara-cara khusus dalam bidang tertentu. Keterampilan hubungan antara manusia merupakan kemampuan untuk dapat bekerja dengan orang lain secara harmonis. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kebutuhan dan kegiatan organisasi.

Jadi kinerja guru diduga banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan implementasi supervisi kepala sekolah di mana guru bertugas, karena dalam kepemimpinan kepala sekolah cara kepemimpinan atau gaya kepemimpinan kepala sekolah memimpin guru-guru sangat berpengaruh terhadap cara kerja guru atau kinerja guru.

Dalam gaya kepemimpinan kontingensi, gaya kepemimpinan seseorang didasarkan atas orientasi, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan yang berorientasi kepada tugas. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan memprioritaskan hubungan yang harmonis dengan bawahannya, hubungan yang mapan antara sesama guru. Di sini pemimpin melihat bawahannya sebagai teman kerja (*co worker*). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi dengan tugas menekankan tuntutan terhadap penyelesaian tugas dengan sempurna oleh bawahannya dikenal dengan seorang yang menyukai kerja keras (*hard-working*). Sehingga dengan kepemimpinan yang menekankan pada hubungan harmonis dan kerja keras terhadap bawahannya dapat mempengaruhi kinerja yang lebih baik dan meningkat.

Demikian juga dengan pelaksanaan supervisi demokratis di mana supervisi itu dilaksanakan dalam suasana demokratis bukan dengan paksaan, dan kepala sekolah sebagai partner atau rekan kerja bagi guru-guru dengan kemampuan dan kewibawaannya untuk menolong mereka. Supervisi demokratis, selalu menghargai kepribadian guru-guru, di mana guru sebagai individu memiliki kebebasan berpikir dan berinisiatif, mengembangkan kemampuannya dan berpartisipasi dalam perbaikan pengajaran. Konsep supervisi yang demokratis itu dirasa tepat, di mana tidak ada lagi jurang pemisah struktural antara supervisor (kepala sekolah) dan guru - guru, pimpinan dan bawahan karena semuanya sederajat, bekerja bersama sebagai "*co-workwer*" dalam pemecahan problema pengajaran. Jadi, dengan penerapan gaya kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi pendidikan yang baik, kinerja guru dapat meningkat lebih baik. Dan kinerja guru yang baik akan berpengaruh dalam menciptakan suasana / situasi belajar mengajar yang lebih kondusif dan menyenangkan sehingga dapat diharapkan melahirkan murid-murid yang mempunyai kualitas yang lebih baik.

Dalam observasi pendahuluan yang dilakukan ada sebagian guru yang mengaku bahwa gaya kepemimpinan dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolahnya kurang baik dan tepat. Berdasarkan isu dan hasil observasi tersebut di atas maka dirasa perlu untuk meneliti gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis dan hubungannya dengan kinerja guru.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas maka perlu dilakukan penelitian gaya kepemimpinan dan implelementasi supervisi demokratis dan hubungannya dengan kinerja guru.

B. KAJIAN PUSTAKA.

1. Hakikat Kinerja Guru

Dalam lingkup pendidikan dan pengajaran, Vroom (1975) dalam Hoy and Miskel (1978:116), bahwa "performance = (ability x motivation)". Artinya: kinerja adalah fungsi dari kecakapan/kepandaian dan motivasi. Dengan demikian, kinerja seorang guru dipandang sebagai pengaruh dan kemampuan dan motivasinya dalam mengajar di dalam kelas. Atau dengan kata lain kinerja

mengajar seorang guru dapat ditampilkan apabila guru mempunyai motivasi atau dorongan dalam dirinya.

Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dapat diukur (Irawan, Motik, dan Sakti, 1997:11). Hasil kerja yang dapat diamati dan dapat diukur menunjukkan bahwa hasil kerja tersebut dapat dipertanggungjawabkan. Menurut As'ad (1987:47) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya. Kedua pengertian tersebut menekankan pada keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak boleh diabaikan bahwa pekerjaan manusia itu tidak selamanya menghasilkan wujud nyata. Oleh karena itu, Maier (1987:156) mengatakan bahwa *job performance* sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sukses dalam pelaksanaan kerja merupakan wujud kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan. Pendapat ini sebenarnya sama dengan sebelumnya, namun lebih menekankan pada pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Mengacu pada teori di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah unjuk kerja guru dalam menjalankan tugasnya dalam proses belajar mengajar. Secara sistematis penampakan kinerja guru dapat dilakukan melalui tahapan kinerja, yakni: (1) kegiatan awal pembelajaran, yang meliputi: pembinaan keakraban, mempersiapkan anak didik dalam pembelajaran, dan melakukan pre tes, (2) kegiatan inti pembelajaran, meliputi: penyampaian informasi materi standar, interaksi belajar mengajar, keterampilan bertanya, keragaman suara, bahasa, mimik, gerakan, dorongan (*reinforcement*), dan disiplin kelas, dan (3) kegiatan akhir pembelajaran, meliputi: pemberian tugas, melakukan evaluasi pembelajaran, dan melakukan post tes.

Kinerja guru adalah unjuk kerja guru dalam menjalankan tugasnya secara rutin dan berkesinambungan sebagai upaya mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran melalui: kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti pembelajaran, dan kegiatan akhir pembelajaran.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa kinerja guru itu adalah cara kerja guru/cara bekerja guru, yang juga dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang diperoleh seorang guru sesuai dengan fungsi dan peranannya di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka yang menjadi indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah 1) disiplin, 2), menyusun rencana pembelajaran 3), melaksanakan interaksi belajar mengajar 4), menilai prestasi peserta didik 5), melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik, dan 6), loyalitas dalam tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Kepala Sekolah

Menurut Siagian (1994), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang memegang peranan kunci (Sondang P.Siagian, 1994).

Allan Tucker (1992) mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Intinya, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan pekerjaan dengan sukarela dalam mencapai tujuan yang

telah ditentukan. Dalam kepemimpinan itu terdapat unsur pemimpin (*leaders*), anggota (*followers*) dan situasi (*situation*) tertentu.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan adalah merupakan cara atau gaya kepemimpinan yang dilakukan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya/guru-guru. Cara atau gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang dari pemimpin, organisasi, pengikut, dan lingkungannya. Gaya kepemimpinan manapun yang dilakukan seorang pemimpin yang perlu, ia sukses mencapai tujuan.

Menurut Lazaruth (1994) ditinjau dari cara pendekatannya, terdapat tiga tipe utama kepemimpinan yaitu: (1) kepemimpinan yang otoriter (2) kepemimpinan yang *laissez-faire*, dan (3) kepemimpinan yang demokratis.

Fiedler (1990) mengemukakan tentang gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan teori kepemimpinan yaitu yang disebut teori kontingensi yang didasarkan atas pengembangan model kontingensi (*contingency model*) bahwa hanya ada dua gaya perilaku pemimpin yang utama yaitu yang berorientasi tugas dan yang berorientasi hubungan (Fiedler dalam Sujak, 1990)

Gaya kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Kedua jenis perilaku ini tugas dan hubungan, yang merupakan inti konsep gaya kepemimpinan, didefinisikan sebagai berikut : Perilaku tugas adalah merupakan kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (bawahan), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Perilaku hubungan adalah merupakan kadar upaya membina hubungan pribadi antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, dan pemindahan perilaku.

Sehubungan dengan paparan di atas, maka seorang kepala sekolah yang gaya kepemimpinannya berorientasi tugas akan mengorganisir bawahannya / para guru dengan baik dengan menentukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, membuat pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan tugas dan pekerjaan para guru. Di samping itu kepala sekolah menetapkan fungsi dan peranan setiap guru, memberi penjelasan tentang aktivitas guru serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya. Di sini kepala sekolah membuat dan menetapkan pola serta hubungan-hubungannya dalam organisasi yang dipimpinya. Selanjutnya menjelaskan cara penyelesaian tugas pekerjaan secara rinci dan jelas. Sehingga diharapkan dengan terwujudnya kepemimpinan yang berorientasi tugas tersebut pelaksanaan tugas dan kegiatan belajar mengajar di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan baik sehingga tujuan dapat dicapai.

Pada gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan seorang kepala sekolah akan selalu membina hubungan antar pribadi, antara kepala sekolah dengan guru-guru, antar guru dengan guru, guru-guru dengan pegawai, antara guru dengan murid, antara sekolah dengan masyarakat. Hubungan yang dibina adalah hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif (*positif*) akan melahirkan rasa persaudaraan, keakraban, saling menghormati, saling menghargai, saling pengertian, kerjasama dan lain sebagainya. Dengan terciptanya suasana yang sedemikian rupa maka diharapkan pelaksanaan tugas dan kegiatan belajar mengajar dapat berjalan baik dan lancar sehingga tujuan dapat tercapai. Gaya kepemimpinan hendaknya disesuaikan dengan situasi sebab efektif tidaknya gaya kepemimpinan tersebut harus diterapkan dan disesuaikan dengan situasi.

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah merupakan penerapan atau cara kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru-guru maupun bawahannya, yang terdiri dari dua kombinasi perilaku yaitu: 1), perilaku tugas dan 2), perilaku hubungan yang juga sekaligus sebagai indikator sub variabel dalam penelitian ini.

3. Implementasi Supervisi Demokratis Kepala Sekolah

Supervisi berasal dari bahasa Inggris “*Supervision*” dan merupakan paduan dua perkataan yaitu *super* yang maksudnya atas dan *vision* yang artinya melihat atau mengawasi. Maka supervisi dapat diartikan secara bebas yaitu melihat dari atas. Supervisi adalah semua usaha yang ditujukan pejabat-pejabat sekolah ke arah persiapan kepemimpinan untuk guru dan staf pendidikan lain dalam rangka perbaikan pengajaran, meliputi rangsangan terhadap pertumbuhan profesi dan pengembangan guru, bagian dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, materi-materi mengajar serta penilaian pengajaran. Supervisi pendidikan adalah mengadakan pengawasan, mengamati atau membimbing dan menstimulir kegiatan orang lain dengan maksud untuk perbaikan. Supervisi pendidikan dilaksanakan untuk mengadakan pengawasan terhadap jalannya proses pendidikan. Pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah-sekolah sebagai salah satu aspek dari kegiatan administrasi pendidikan.

Rifai (1986) berpendapat bahwa pelaksanaan supervisi yang efektif harus bersifat memberi bantuan atau bimbingan. Bantuan yang diberikan kepada guru adalah bantuan dalam usaha meningkatkan kemampuan guru dalam bidang instruksional bukan bantuan dalam bidang-bidang lain. Lebih lanjut ditegaskan bahwa bantuan yang diberikan kepada guru adalah bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan guru dalam bidang pengajaran, bukan meningkatkan dalam hal mengenai pangkat, karir atau kesejahteraan sosial, karena hal itu mencakup administrasi personel. Subari (1994) mengemukakan bahwa bantuan yang diberikan supervisor kepada guru yang berkenaan dengan usaha meningkatkan kualitas guru dalam aktivitas belajar-mengajar, meliputi: a) merumuskan tujuan pengajaran, b) mencari sumber-sumber pengajaran, c) memilih buku pengajaran, d) mempersiapkan pengajaran, e) memahami metodologi pengajaran, f) menggunakan alat peraga, dan g) mengevaluasi hasil belajar murid.

Tujuan utama supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui

pengajaran yang baik. Paling tidak ada sepuluh (10) ciri utama supervisi akademik atau supervisi klinis yaitu: (1) Supervisi yang diberikan kepada guru berupa bantuan (bukan perintah) sehingga inisiatif terletak di tangan guru. (2) Aspek yang disupervisi harus berdasarkan usul guru. Usul tersebut dikaji bersama kepala sekolah (sebagai supervisor) untuk dijadikan kesepakatan (3) Instrumen dan metoda observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah. (4) Umpan balik diberikan segera setelah pengamatan selesai. (5) Mendiskusikan hasil analisis dan data hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru. (6) Kegiatan supervisi dilakukan secara tatap muka dan dalam suasana terbuka. (7) Kepala sekolah sebagai supervisor lebih banyak mendengarkan dan menjawab pertanyaan guru daripada memberi pengarahan. (8) Kegiatan supervisi klinis paling tidak terdiri dari 3 (tiga) tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, pertemuan umpan balik. (9) Pemberian penguatan terhadap perubahan perilaku yang positif sebagai hasil pembinaan. (10) Dilakukan secara berkelanjutan.

Sedangkan prinsip-prinsip supervisi kepala sekolah Ada 6 (enam) prinsip yang harus dilaksanakan dalam supervisi klinis yaitu: (1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis. (2) Dilaksanakan secara demokratis. (3) Terpusat kepada guru (4) Didasarkan pada kebutuhan guru (5) Umpan balik berdasarkan data hasil observasi (6) Bersifat bantuan profesional.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa supervisi adalah suatu usaha supervisor untuk mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru agar mereka terus bertambah ahli dalam profesinya. Pada masa lalu kegiatan supervisi berlangsung secara otoriter dan lebih bersifat inspeksi yaitu lebih menekankan pada pengawasan, penilaian dan mencari kelemahan-kelemahan.

Konsep supervisi yang demokratis mengandung ide kooperatif dan bekerjasama para guru dan supervisor untuk memecahkan problema pengajaran. Supervisi ini menekankan pada pertumbuhan guru-guru, partisipasi guru-guru dalam pembinaan pengajaran, dan pengembangan kemampuan mandiri pada guru-guru. Dengan demikian supervisor (kepala sekolah) menjadi seorang penasehat, pembimbing co-worker dan pembantu guru. Konsep supervisi ini dirasa tepat dimana tidak ada lagi jurang pemisah antara supervisor dan guru-guru, pimpinan dan bawahan karena semuanya sederajat, bekerja bersama sebagai co workers dalam pemecahan problema pengajaran.

Dari uraian di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa implementasi supervisi demokratis merupakan pelaksanaan supervisi pendidikan oleh kepala sekolah terhadap guru-guru ataupun bawahannya secara demokratis, maka yang menjadi indikator supervisi dalam penelitian ini adalah pelaksanaan supervisi itu sifatnya demokratis yaitu 1) supervisi individual, 2). supervisi secara kelompok, 3). supervisi klinis, 4). observasi kelas.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah SMA di Kota Subulussalam. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMA sebanyak 155 orang yang tersebar di 7 sekolah. Sampel penelitian diambil sebanyak 50 orang dengan teknik proportional random sampling. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari ketiga variabel penelitian ini adalah angket (kuesioner) yang disusun peneliti, sebelum digunakan terlebih dahulu diujicobakan. Analisis data yang dilakukan yaitu analisis deskripsi, uji prasyarat analisis dan uji hipotesis.

D. HASIL PENELITIAN

Dari hasil perhitungan data setiap variabel penelitian diperoleh harga-harga sebagai berikut: skor tertinggi, skor terendah, rentang (*range*), skor rata-rata (*mean*), median (*Me*), modus (*Mo*), standard deviasi (*SD*), dan varians (*Var*) untuk setiap variabel penelitian. Harga-harga deskripsi data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 :

Tabel 1. Ringkasan Deskripsi Data Setiap Variabel

Statistik Dasar	X ₁	X ₂	Y
n	50	50	50
Nilai tertinggi	89	79	90
Nilai Terendah	30	26	28
Mean	61,84	53,22	56,32
Median	61,32	53,19	59,58
Modus	60,50	52,77	59,50
Simpangan baku	14,33	11,67	11,55
Varians	205,28	136,12	133,41

Pengujian normalitas data untuk masing-masing data penelitian digunakan uji Normalitas Galat Taksiran. Untuk menarik kesimpulan apakah galat taksiran Y atas variabel X₁ dan X₂ berdistribusi normal atau tidak, dilakukan dengan uji Liliefors. Ringkasan hasil pengujian normalitas galat taksiran Y atas variabel X₁ dan X₂ berdistribusi normal dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Taksiran	n	L _{hitung}	L _{tabel}	Keterangan
X ₁	50	0,109	0,125	Normal
X ₂	50	0,080		

Analisis korelasi dihitung berdasarkan rumus *Product Moment*, kemudian dilanjutkan dengan Uji-t untuk membuktikan keberartian hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Besarnya koefisien korelasi antar variabel dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Koefisien Korelasi Antar Variabel

Variabel	X ₁	X ₂	Y
X ₁	1,00	0,993	0,995
X ₂		1,00	0,997
Y			1,00

Berdasarkan perhitungan korelasi antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru di kota Subulussalam, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,995$. Lebih lanjut, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan Uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 69,78$ sedangkan $t_{tabel} = 2,02$ pada taraf signifikansi 0,05 dengan $dk = 48$. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian tentang terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru teruji kebenarannya pada taraf signifikansi 0,05. Persamaan garis

regresi antara kinerja guru di kota Subulussalam dengan gaya kepemimpinan kontingensididapat $\hat{Y} = 2,49 + 0,92 X_1$.

Berdasarkan perhitungan korelasi antara supervisi demokratis kepala sekolah dengan kinerja guru di kota Subulussalam, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,997$. Lebih lanjut, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan Uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 83,827$ sedangkan $t_{tabel} = 2,02$ pada taraf signifikansi 0,05 dengan $dk = 48$. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian tentang terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara supervisi demokratis dengan kinerja guru teruji kebenarannya pada taraf signifikansi 0,05. Persamaan garis regresi antara kinerja guru di kota Subulussalam dengan supervisi demokratis kepala sekolah didapat $\hat{Y} = 0,18 + 1,14 X_2$.

Berdasarkan perhitungan korelasi antara gaya kepemimpinan kontingensi dan supervisi demokratis dengan kinerja guru di kota Subulussalam diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,993$. Lebih lanjut, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan Uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 59,120$ sedangkan $t_{tabel} = 2,02$ pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian tentang terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan supervisi demokratis teruji kebenarannya pada taraf signifikansi 0,05. Persamaan garis regresi antara kinerja guru di kota Subulussalam dengan gaya kepemimpinan kontingensi dan supervisi demokratis kepala sekolah didapat $\hat{Y} = 73,72 + 0,36 X_1 + 0,69 X_2$.

Korelasi parsial bermaksud bertujuan untuk melihat hubungan murni antara satu variabel bebas dengan variabel terikat bila variabel bebas lainnya dikontrol. Adapun hasil analisis korelasi parsial dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Analisis Korelasi Parsial

Korelasi	Koef. Korelasi Parsial	Harga t_{hitung}	Harga t_{tabel} (5%)
$r_{y.1.2}$	0,46	3,58	2,02
$r_{y.2.1}$	0,86	11,75	

Hasil perhitungan sumbangan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada Table 6.:

Tabel 6. Bobot Sumbangan Relatif dan Efektif Variabel Bebas

Variabel Bebas	Sumbangan Relatif (%)	Sumbangan Efektif (%)
Gaya kepemimpinan (X_1)	38,96	38,76
Supervisi demokratis (X_2)	61,04	60,73
Total	100,00	99,49

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1) Semakin tinggi gaya kepemimpinan kontingensi maka semakin tinggi kinerja guru. 2) Semakin baik implementasi supervisi demokratis kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja guru. 3) Bila gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah secara bersama-sama ditingkatkan maka akan meningkat pula kinerja guru. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah secara bersama-sama memberikan sumbangan terhadap kinerja guru sebesar 99,49%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberadaan kedua variabel tersebut dapat menentukan peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan simpulan penelitian, maka penulis ingin mengemukakan beberapa saran sebagai berikut : 1) Kepala sekolah khususnya di SMA Kota Subulussalam hendaknya meningkatkan gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah agar kinerja guru dapat meningkat. 2) Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus meningkatkan gaya kepemimpinan kontingensi yaitu penerapan gaya kepemimpinan yang terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi dengan tugas lebih menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mengorganisir guru-guru dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan, kepala sekolah harus membina agar terjalin hubungan yang baik dan akrab antara kepala sekolah dengan para guru dan antara guru dengan guru. Sehingga guru-guru dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara efektif. 3) Untuk meningkatkan kinerja guru, dalam melaksanakan supervisi pendidikan terhadap guru-guru hendaknya kepala sekolah tetap berpegang pada prinsip supervisi yang demokratis. Implementasi supervisi demokratis adalah pelaksanaan supervisi secara kooperatif dan bekerja sama dengan partisipasi guru-guru dalam pembinaan pengajaran berdasarkan saling mengerti, saling mengakui, saling menghargai, menghargai setiap pendapat dan menyadari perbedaan setiap individu di dalam pemecahan problema pengajaran maupun dalam perbaikan pengajaran yang terdiri supervisi individual, supervisi kelompok, supervisi klinis, dan bservasi kelas. 4) Guru dapat menunjukkan kinerjanya dalam menjalankan tugasnya secara rutin dan berkesinambungan sebagai upaya mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran melalui kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti pembelajaran dan kegiatan akhir pembelajaran dengan diiringi gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah dan implementasi supervisi kepala sekolah. 5) Bila dilihat dari tingkat kecenderungan gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah pada kategori cukup. Dengan demikian perlu dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi secara terus menerus terhadap ketiga variabel maupun aspek lain yang belum dibahas dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonuis Remigus Abi, 2008. "Peranan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan kepala sekolah atas Budi Murni² Medan Tuntungan".
Tesis: Universitas Negeri Medan.
- AS.Munir. (1986). *Kepemimpinan Kerja*. Jakarta : Bina Aksara
- Arikunto, Suharsimi, (1996). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, Moh. (1987) *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: Liberty.

- Effendi, Unong U. (1986). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Penerbit Alumni.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chammers (1974) *Leadership and Effective Manajemen*, Illionis: Scott, Foresman and Compan
- Hamalik, Oemar. (1990). *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Bandung : Citra Sditya Bakti.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988), *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. (1978). *Education Administration: Theory, Research, and Practice*, New York: Random House, Ic.
- Irianto, Jusuf. (2001). *Tema Pokok Sumber Manusia*. Jakarta : Insan Cendekia.
- Lokakarya Pemantapan Sistem Perencanaan Unimed, UNIMED, 2004
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Permasalahan Remaja*. Bandung : Rusda Karya.
- Nasution, S. (1995). "Didaktis Azas-Azs Mengajar. Jakarta : Bumi Aksara
- Rifai, M.Moh. (1986). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Jemmars.
- Rivai, Vetrizal. (2003). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Grafindo Remaja
- Sadiman, AM. (2000). *Interaksi dan Motivasi Belajar dan Mengajar*, Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Sahertian, Piet,A. dan Frans Mahateru, (1981) *Prinsip dan Teksik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Sahertian, Piet,A. (2000) *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudjana, (2002). *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito
- Sinungan, Muchdarsyah. (1987). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bina Aksara.
- Siagian, P.Sondang. (1994). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta; Rineka Cipta. Bandung : Bumi Aksara.
- Siagian, P.Sondang. (1996). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Bandung : Bumi Aksara.
- Sudarmo, Indriasito. (1986). *Manajemen Produksi*. Yogyakarta : BPFE.
- Sudiyono.(2004). *Manajemen Pendidikan*, Rineka Cipta
- Sukisman, 2008. "Budaya kerja guru SMA 2 Medan. Medan". *Tesis*: Unimed.
- Thoha, Miftah. (1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta, RajaGrafindo Persada
- Timpe, A. Dale. (1993). *Kinerja, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis*, Jakarta : Elx Media Komputindo.
- Wahjosumidjo, (2001). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada
- Winardi, J. (2002). *Motivasi dan Pemasivasian Dalam Manajemen*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.