

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru

Munawaroh

STKIP PGRI Jombang, Telp/HP: (0321) 868343/08155040565, Email: munawarohw@yahoo.co.id

Abstract: *Transformational leadership is described as a leadership style that can motivate employees, so it can thrive and achieve at high levels of performance. Transactional leadership is described as a leadership that gives an explanation of what the responsibility of the subordinate and the reward they can expect if the specified standard is achieved. To improve the performance of teachers in SMP Katolik Wijana, Jombang needed a Principal who is able to apply transactional and transformational leadership style. This study aims to determine the effect of these two leadership styles on teacher performance. The method used in this research is survey method is by taking a sample of the population and using a questionnaire as a means of collecting data. After conducting research, the investigator obtain transactional and transformational leadership styles together to have a significant influence on the performance of teachers in SMP Katolik Wijana Jombang, transactional and transformational leadership styles partially have significant influence on the performance of teachers in SMP Katolik Wijana Jombang. Based on the reseach suggested that head of school and teacher are used transformational leadership that support the realization of optimal organizational performance.*

Keywords: *transformational, transactional, leadership, performance*

Abstrak: Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Untuk memperbaiki kinerja guru diperlukan seorang pimpinan yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja guru. Dengan menggunakan metode survey dan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru. Disarankan kepada kepala sekolah dan guru untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: transformasional, transaksional, kepemimpinan, kinerja

Keberadaan pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Peran seorang pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokes person*), dan sebagai pembina (*coach*). Studi

tentang kepemimpinan dilakukan melalui berbagai cara, tergantung dari metodologi yang dipilih oleh peneliti dan definisi kepemimpinan. Sebagian besar penelitian kepemimpinan meliputi pendekatan ciri-ciri pemimpin (*traits approach*), perilaku pemimpin

(*behavior approach*), pengaruh-kekuasaan (*power-influence approach*) dan pendekatan situasional (*situational approach*). (McClelland, 1985; Compball, & Grant, 1974 dalam Chen, 2002). Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan amat terpengaruh oleh James McGregor Burns (1978). Burns membedakan antara kepemimpinan yang melakukan transformasi dengan kepemimpinan transaksional (Yulk, 2009).

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (I) Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Bass: 1996, 1997, dalam Yulk 2009). Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. (Bass: 1985, 1996 dalam Yulk, 2009).

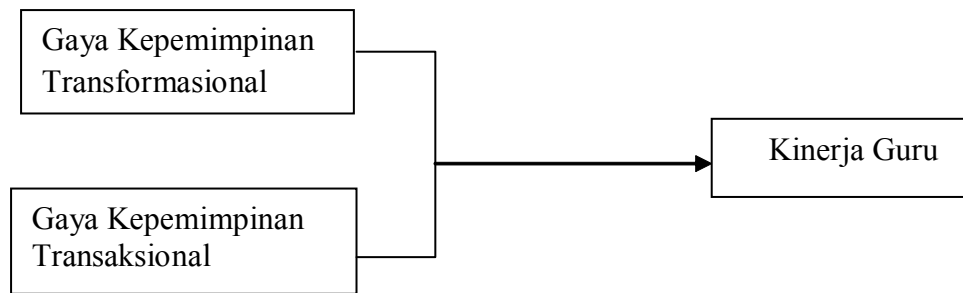
Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan. Oleh karena itu perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang manajemen berbasis sekolah atau bentuk-bentuk pembaharuan pendidikan lainnya. Perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah, menjadikan sekolah memiliki peranan yang lebih signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Pada sekolah yang menggunakan model manajemen berbasis sekolah, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan, adalah sangat penting. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, rancangan upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun, nampaknya tidak akan membawa hasil yang optimal. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah melalui tiga unsur, yaitu karisma, konsideran

individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah. Dalam konteks kepemimpinan, adalah penting bagi seseorang untuk dapat menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain (Yulk, 2009).

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Gaya kepemimpinan ini, terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan kinerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari karyawannya. Oleh karena itu diperlukan konsep lain, sehingga seorang pemimpin mampu menggali usaha atau kinerja tambahan dari bawahannya. Jadi tidak hanya sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan.

Dalam kepemimpinan transaksional pemimpin dan pengikut bertindak sebagai pelaku tawar-menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbalan dan hukuman. Ide utama pendekatan transaksional adalah adanya satu pertukaran, pemimpin menginginkan apa yang dimiliki pengikut dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang diinginkan oleh pengikut. Dengan demikian, pemimpin transaksional memotivasi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan melalui penetapan imbalan dan hukuman. Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yang meliputi: (a) Aktif, pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif; (b) Pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai (Pounder, 2001, dan Brown, 2003).

Penelitian ini difokuskan pada elemen kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja guru di sekolah. Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai: (1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban; (3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan (4) Melakukan sesuatu yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Hipotesis

tertentu dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Hersey dan Blanchard, (1993), kinerja Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Lebih jauh lagi dikatakan bahwa kinerja adalah *“succesfull role achievement”* yang diperoleh seseorang dari perbuatan perbuatannya (As’ad, 1991: 46-47).

Penelitian semacam ini, saat ini sangat penting dilakukan dalam rangka mencari alternatif bentuk kepemimpinan di sekolah. Dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan di tingkat sekolah, merupakan posisi yang strategis dalam suatu organisasi sekolah, hal ini dapat dilihat dari kinerja kepala sekolahnya. Dua model yang dieksplorasi dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut: (a) Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala sekolah di SMPK Wijana di Jombang? (b) Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPK Wijana Jombang? (c) Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPK Wijana Jombang ?

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja guru. Apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung

ke gaya kepemimpinan transformasional yang diakui sebagai gaya kepemimpinan yang efektif, maka akan semakin tinggi kinerja seorang guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru adalah positif. Adapun gaya kepemimpinan transaksional yang mengedepankan pengawasan terhadap kesalahan-kesalahan guru akan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan penjelasan di atas maka kerangka pemikiran dan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan Transformasional dan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMPK Wijana Jombang
- H2 : Gaya kepemimpinan Transformasional dan transaksional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMPK Wijana Jombang.

METODE

Berdasarkan tingkat perumusan masalah penelitian ini merupakan penelitian formal dimana peneliti berminat untuk menguji hipotesis atau menjawab pernyataan yang telah diajukan. Berdasarkan metode pengumpulan data, penelitian ini merupakan penelitian survey dimana peneliti menyebarkan kuesioner yang berbentuk pernyataan sebagai alat pengumpul data. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru SMK Wijana Jombang. Penelitian ini dapat disebut penelitian deskriptif karena didalam penelitian ini peneliti mendeskripsikan obyek

yang akan diteliti. Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMPK Wijana di Jombang. Sedangkan penelitian ini tidak memanfaatkan teknik pengambilan sampel. Hal tersebut karena sedikitnya jumlah responden. Jumlah guru yang menjadi anggota populasi adalah sebesar 18 orang, sehingga seluruh guru dijadikan responden dalam penelitian ini. Dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian populasi atau sensus, yaitu penelitian yang melibatkan seluruh jumlah anggota populasi.

Variabel penelitian terdiri atas variabel bebas dan terikat. Variabel bebas adalah: gaya kepemimpinan transformasional (X1), dan gaya kepemimpinan transaksional (X2). Gaya kepemimpinan transformasional (X1) diukur melalui indikator-indikator: a) pengaruh idealisme/karisma b) motivasi inspirasional, c) rangsangan intelektual, d) pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan transaksional (X2) diukur berdasarkan indikator-indikator: a) imbalan kontinjen, b) manajemen eksepsi-aktif, c) manajemen eksepsi-pasif, d) laissez faire, adalah pendapat responden tentang bagaimana pemimpin melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Variabel terikat (Y) adalah kinerja guru. Kinerja guru diukur berdasarkan indikator indikator sebagai berikut: a) persiapan proses belajar mengajar, b) pelaksanaan proses belajar mengajar, c) kehadiran.

Data yang dikumpulkan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data dengan menggunakan kuesioner. Adapun pembagian kuesioner dilakukan dengan menggunakan metode *personally administered questionnaire* (Sekaran, 2003), dimana peneliti mengirim dan mengambil sendiri kuesioner ke dan dari responden. Kelebihan dari teknik tersebut terletak pada adanya tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi serta menghemat biaya dan waktu.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi *Product Moment* (r), dari setiap butir (item) dengan nilai totalnya. Kriterianya adalah jika probabilitas (p) $r \text{ hitung} \leq \alpha = 0,005$, maka disimpulkan bahwa butir tersebut valid (sahih). Konsep reliabilitas dapat dipahami melalui dasar ide konsep tersebut, yaitu konsistensi. Peneliti dapat mengevaluasi

instrumen penelitian berdasarkan perspektif dan teknik yang berbeda, tetapi pertanyaan mendasar untuk mengukur reliabilitas data. Pengukuran reliabilitas menggunakan indeks numerik yang disebut koefisien. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan *SPSS 13 for windows*. Suatu angket dikatakan reliabel (andal) jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dengan menggunakan rumus uji reliabilitas *Cronbach Alpha*.

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi untuk menguji hipotesis. Teknik analisis deskriptif untuk memberi gambaran secara deskriptif dari hasil jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan pada kuesioner, berkaitan dengan variabel yang diteliti. Analisis deskriptif responden diperoleh dari hasil analisis statistik deskriptif seperti: a) frekuensi, b) mean (rata-rata), c) diagram/grafik. Analisis deskriptif digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah SMPK Wijana di Jombang. Teknik Analisis Statistik : teknik analisis statistik yang digunakan peneliti adalah analisis regresi linear berganda Langkah langkah regresi tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2 X_2 + e \quad (1)$$

Dimana :

Y = Kinerja Guru

X1 = Gaya kepemimpinan transformasional

X2 = Gaya kepemimpinan transaksional

b1, b2 = Koefisien regresi

α = Konstanta

e = Kesalahan baku / kesalahan pengganggu.

Keterbatasan penelitian ini adalah: 1) jumlah responden yang menjadi subyek penelitian sangat sedikit (18 guru), 2) pengumpulan data hanya menggunakan teknik kuesioner, dimana teknik ini memiliki kelemahan yaitu adanya bias terhadap maksud pernyataan dalam kuesioner yang disebabkan persepsi yang berbeda antara responden dan peneliti, 3) penelitian ini tidak melakukan uji sampel kecil untuk melakukan uji coba terhadap kevalidan pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner sehingga terdapat beberapa item pernyataan yang harus didrop karena tidak valid.

HASIL PENELITIAN

Untuk kepentingan analisis atas tanggapan responden digunakan skala pengukuran 1 - 5. Untuk menentukan nilai rata-rata masing-masing responden terhadap item-item pernyataan, maka dilakukan dengan cara menjumlah nilai jawaban tersebut dibagi dengan masing-masing jumlah item atau indikator dalam setiap variabel. Penentuan kelas interval memakai rumus; (Nilai Tertinggi – Nilai Terendah): Jumlah kelas, sehingga diperoleh angka 0,8. Berdasarkan interval kelas tersebut, maka diketahui batasan nilai masing-masing kelas. Berikutnya nilai masing-masing responden akan dimasukkan seperti Tabel 1.

Tabel 1. Kategori Mean dari Skor Interval

Interval	Kategori	Nilai
4,20 < a ≤ 5,0	Sangat setuju (SS)	5
3,40 < a ≤ 4,20	Setuju (S)	4
2,60 < a ≤ 3,40	Ragu-ragu (RR)	3
1,80 < a ≤ 2,60	Tidak setuju (TS)	2
1,00 < a ≤ 1,80	Sangat tidak Setuju (STS)	1

Pengukuran likert gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari dua puluh item pernyataan dengan skala pengukuran 1 - 5.

Secara umum responden memberikan tanggapan “setuju” atas pernyataan-pernyataan yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan transformasional. Besarnya mean seluruh item pernyataan sebesar 3,72. Dengan demikian, guru-guru mempersepsikan bahwa kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan di atas terlihat bahwa, rata-rata tertinggi terdapat pada indikator rangsangan intelektual dengan mean sebesar 4,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa para guru “setuju” bahwa, kepala sekolah menunjukkan perilaku kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti. Sementara itu, jika dilihat berdasarkan item pernyataan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan yang X1.18 dengan mean sebesar 4.27, menunjukkan para guru “sangat setuju” bahwa, kepala sekolah memberi nasehat tentang cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun mean terkecil, sebesar 3.06 terdapat pada item pernyataan X1.7 yang berarti guru-guru menyatakan “ragu-ragu” terhadap pernyataan bahwa, kepala sekolah mendorong

guru untuk memiliki tujuan.

Dari Tabel 3. terlihat bahwa tanggapan guru-guru atas gaya kepemimpinan transaksional kepala sekolah secara umum sebesar 3,23, yang berarti termasuk dalam kategori “ragu-ragu”. Dengan demikian, guru-guru SMP Katolik Wijana Jombang merasa ragu-ragu terhadap pernyataan bahwa kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional. Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa mean terendah terdapat pada indikator imbalan kontijen, yaitu sebesar 2,67. Adapun mean tertinggi terdapat pada indikator management by exception pasif yaitu sebesar 3,60. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berdasarkan persepsi para guru, kepala sekolah mengambil tindakan intervensi apabila ada penyimpangan dari aturan/standar yang berlaku. Adapun bila dilihat per item pernyataan, mean tertinggi ditunjukkan oleh item X2.23 sebesar 3,60, yaitu kepala sekolah memusatkan perhatian pada kesalahan kesalahan ketidaksesuaian dan penyimpangan dari standar. Sedangkan skor terendah terdapat pada item pernyataan X2.21 sebesar 2,67 yang menyatakan bahwa kepala sekolah membantu para guru sebagai balasan atas apa yang telah dilakukan.

Tanggapan para guru SMP Katolik Wijana Jombang terhadap kinerja guru tertinggi terdapat pada indikator pelaksanaan proses belajar mengajar dengan mean sebesar 3,81, yang masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan sebagian besar guru “setuju” bahwa mereka memanfaatkan sarana prasarana sekolah dalam kegiatan belajar mengajar, seperti: memanfaatkan perpustakaan, memberikan latihan lanjutan, melakukan penilaian, membuat sendiri alat evaluasi, berusaha mengenal kemampuan anak didik, menyelenggarakan remedial dan mengikuti kegiatan kepanitiaan di sekolah. Adapun mean terendah terdapat pada indikator persiapan proses belajar mengajar dengan skor sebesar 3,64 yang termasuk dalam kategori setuju. Dengan demikian para guru “setuju” bahwa mereka melakukan persiapan dan membuat rencana pengajaran sebelum mengajar.

Berdasarkan tabel 4 tersebut, mean item pernyataan tertinggi terdapat pada item Y15 sebesar 4,33 yang termasuk dalam kategori “sangat setuju”. Hal ini menunjukkan bahwa para guru SMP Katolik Wijana Jombang “sangat setuju” bahwa mereka melakukan penilaian prestasi siswa. Adapun skor terendah terdapat pada item pernyataan Y18 dengan mean 3,27 yang masuk

Tabel 5. Hasil Analisa Statistik Regresi Linier Berganda

Model Summary				
			Adjusted	Std. Error of
1	.616 ^a	.379	.296	.42850

a. Predictors: (Constant) MEANX2, MEANX1

ANOVA ^b					
		Sum of			
1	Regression	1.680	2	.840	4.575
	Residual	2.745	15	.184	.028 ^a
	Total	4.434	17		

a. Predictors: (Constant) MEANX2, MEANX1

b. Dependent Variable: MEANY

Coefficients ^a									
		Unstandardized		Standardized					
1	(Constant)	1.414	.796			1.776	.096		
	MEANX1	.454	.199	.469		2.280	.038	.520	.507
	MEANX2	.206	.127	.333		1.620	.126	.404	.386

a. Dependent Variable: MEANY

dalam kategori ragu-ragu. Dengan demikian para guru SMP Katolik Wijana Jombang ragu-ragu bahwa mereka berusaha mengenal kemampuan anak didik. Secara keseluruhan mean tanggapan para guru terhadap kinerja mereka adalah sebesar 3,77 yang termasuk dalam kategori "setuju". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para guru "setuju" terhadap pernyataan kinerja guru bahwa mereka melakukan persiapan sebelum mengajar, melaksanakan proses belajar mengajar dengan memanfaatkan sarana prasarana yang ada dan melakukan penilaian prestasi siswa serta berusaha selalu hadir dalam proses belajar mengajar.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dibuat. H1: Gaya kepemimpinan Transformasional dan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMPK Wijana Jombang, dan H2: Gaya kepemimpinan Transformasional dan transaksional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMPK Wijana Jombang. Untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan analisis linear berganda.

Dari analisis regresi linier berganda, maka hasil:

1) konstanta (a): 1,414 menunjukkan besarnya variabel terikat, yaitu kinerja guru (Y) yang tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional; 2) $\beta_1 = 0,454$, artinya apabila variabel gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan sebesar satu-satuan nilai, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0.454 satuan nilai, dengan asumsi variabel bebas lain, dalam keadaan konstan; 3) $\beta_2 = 0,206$, artinya apabila variabel gaya kepemimpinan transaksional mengalami peningkatan sebesar satu-satuan nilai, maka akan meningkatkan kinerja individu sebesar 0,206 satuan nilai, dengan asumsi variabel bebas lain, dalam keadaan konstan.

Selanjutnya dari Tabel 5 diketahui bahwa korelasi dari nilai observasi dan nilai prediksi dari variabel terikat sebesar 61,6 % ($R = 0.616$), ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan/ korelasi cukup terhadap variabel kinerja guru. Nilai R² menunjukkan nilai 0.379 atau 37,9 %, ini artinya bahwa variasi variabel-variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mampu menjelaskan sebesar 37,9 % variasi perubahan

kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang, sedangkan sisanya sebesar 62,1% dijelaskan oleh variabel-variabel bebas lain di luar model.

Uji F digunakan untuk pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Perhitungan signifikansi pada uji F di hitung berdasarkan F hitung dan dengan signifikansi sebesar 0,05 (5%). Jika F hitung yang dihasilkan lebih besar dari F Tabel dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 maka artinya semua variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, F hitung adalah sebesar 4,575 maka disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini karena dan nilai signifikansi F yang lebih kecil dari 0.05 ($0.028 < 0.05$). Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang.

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Variabel gaya kepemimpinan transformasional, memberikan nilai koefisien 0,454 dengan t hitung sebesar 2,280 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2.101. dan tingkat signifikansi t lebih kecil dari 0.05 ($\text{sig.}t = 0,038 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima pada tingkat signifikansi 5 persen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai koefisien 0,206 dengan t hitung sebesar 1,620 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,101 dan tingkat signifikansi t lebih besar dari 0.05 ($\text{sig.}t = 0,126 > 0.05$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak pada tingkat signifikansi 5 persen. Disimpulkan secara parsial gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Kondisi demikian dapat ditunjukkan sebagaimana Gambar 1.

Dengan demikian Hipotesis 2 (H_2) sebagian diterima dan sebagian ditolak. Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sementara gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jom-

bang. Sementara itu, bila dilihat dari koefisien determinasi parsial (r^2) terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang, dengan skor r^2 sebesar 0,507.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Setelah melalui proses analisis, diperoleh beberapa hasil penelitian yang akan didiskusikan. Berdasarkan hasil analisis tanggapan responden dan regresi linier berganda didapatkan beberapa temuan sebagai berikut: Kepala sekolah SMP Katolik Wijana Jombang menunjukkan memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut didukung oleh skor mean tanggapan responden sebesar 3,72 yang berarti para guru setuju bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian ini yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat bahwa motivasi dan komitmen organisasional memberikan nilai F hitung sebesar 4,575 yang lebih besar dari F tabel sebesar 3.554 dan nilai signifikansi F yang lebih kecil dari 0.05 ($0.028 < 0.05$). Maka temuan pertama penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Arief Utomo (2009) dan Andira dan Budiarto Subroto yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan perilaku kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat *mutually exclusive*, dimana seorang pemimpin dapat me-

munculkan gaya tersebut bergantung pada situasi yang berbeda. Dengan demikian jika kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada situasi yang sesuai maka akan meningkatkan kinerja guru.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Hipotesis kedua penelitian ini berbunyi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial berpengaruh signifikan sebagian terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, memberikan nilai koefisien 0,454 dengan t hitung sebesar 2,280 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2,101 dan tingkat signifikansi t lebih kecil dari 0.05 ($\text{sig. } t = 0,038 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Arief Setijo Utomo (2009) dan Andira dan Budiarto Subroto yang menyatakan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Butler (1999), seorang pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk memiliki visi, misi dan tujuan perusahaan, mendorong dan memotivasi bawahan untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, merangsang bawahan untuk bertindak kritis dan memecahkan masalah dengan cara baru serta memperlakukan karyawan secara individual. Sebagai konsekuensinya bawahan akan membalas dengan menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Pada penelitian ini terbukti bahwa para guru memiliki persepsi “setuju” bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Katolik Wijana Jombang cenderung transformasional (mean = 3,72) dan hal tersebut akan mempengaruhi kinerja guru secara positif.

Adapun variabel gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Nilai koefisien regresi sebesar 0,206 dengan t hitung sebesar 1,620 dengan tingkat signifikansi t lebih besar dari 0.05 ($\text{sig. } t = 0,126 > 0,05$). Maka temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Arif Setijo

Utomo (2009) dan Andira dan Budiarto Subroto. Hal ini dapat dijelaskan bahwa hasil tanggapan responden pada penelitian ini menunjukkan bahwa para guru “ragu-ragu” terhadap pernyataan bahwa kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional. Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah “jarang” menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional, sehingga variabel tersebut kurang berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Katolik Wijana Jombang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Katolik Wijana menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis tanggapan responden yang berada pada kategori setuju terhadap pernyataan pada kuesioner gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini terbukti kebenarannya. Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Adapun gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini sebagian terbukti kebenarannya.

Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah disimpulkan, maka peneliti dapat memberikan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi pihak yang terkait. Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah telah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang telah terbukti berdampak positif terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah perlu ditingkatkan di masa yang akan datang karena variabel tersebut merupakan variabel dominan yang berpengaruh pada kinerja guru. Kepala sekolah dan para guru perlu mengikuti pelatihan gaya

kepemimpinan transformasional untuk lebih memahami tentang gaya kepemimpinan transformasional. Peneliti berikutnya dapat mengantisipasi keterbatasan penelitian ini dengan menambah jumlah responden, menambah obyek penelitian, memanfaatkan metode

wawancara ketika melakukan pengumpulan data. Peneliti berikutnya juga dapat menambah variabel bebas yang diyakini dapat mempengaruhi kinerja guru seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasional

DAFTAR RUJUKAN

- Arnold, Kara A., Julian Barling, E. Kevin Kelloway. 2001. Transformational Leadership or The Iron Cage : Which Predict Trust, Commitment and Team Efficacy?, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/7, 315-320.
- Arief, S. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Karyawan Kantor DISPENDA di Lamongan*. Skripsi Sarjana Tidak Diterbitkan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Bass, B.M. (2001), *Leadership and performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychological*, Vol. 51, No. 6 p. 1173-1182
- Butler, John K. et. al.1999. Transformation Leadership, Upward Trust and Satisfaction in Self managed Work Teams", *Organization Development Journal*, Vol. 17, p. 13-16
- Priyatno, D. 2009. *SPSS Untuk analisa Korelasi, Regresi, dan Multivariate*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Mujasih, E. dan Sutrisno Hadi. 2008. " *Gaya Kepemimpinan Transaksional dan pengaruh terhadap Upaya Ekstra Pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang, Salatiga dan Kabupaten Semarang di Ungaran*". <http://id-jurnal.blogspot.com/2008/04/jurnal-bisnis-dan-ekonomi-september.html>
- Kreitner, R. dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Salemba Emban Patria.
- Tondok, M.S.dan Andika, R. 2004. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. http://psikologi.binadarma.ac.id/jurnal/jurnal_marcel_rita.pdf
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia..
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Keorganisasian : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jakarta : PT Prehalindo.
- Santoso S., 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta: Alex Media Komputindo, Gramedia.
- Stefanus, T. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen. UK PETRA*. Vol 98. No 1.
- Yulk, G. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*". Jakarta: PT. Indeks.