

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA GURU

NI KOMANG SAFITRI CARINA
UNIVERSITAS TEKNOLOGI INDONESIA

ABSTRACT

This study has the main objective of knowing the influence of transformational leadership factors consisting of charisma, intellectual stimulation, and individualized consideration either simultaneously or partially to the performance of SMK Guru Nusa Dua Toya Anyar Bali. In this study also aims to determine whether the individualized consideration has the most dominant influence on the performance of teachers SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali. Variables in this study consisted of three independent variables: Charisma (X1), Stimulation (X2), and Attention (X3), and Teacher Performance (Y). From the results of the analysis there is a significant influence between charisma, intellectual stimulation, and individually individualized consideration on the performance of teachers at SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali. This is supported by the test result F arithmetic = 167,804 at a significant level of 0.000 which is smaller than $\alpha = 0.05$. This means the efforts made by the leader of the teacher at SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali in order to improve its performance by applying the symbols in transformational leadership work well. There is an influence between charisma, intellectual stimulation, and individualized consideration partially to the performance of teachers of SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali, proved true. This proof is based on the t value and significance level of the three independent variables, which is below 5%, so it can be said charisma, intellectual stimulation, and individualized consideration partially influence the performance of teachers in SMK Nusa Two Toya Anyar Bali. From the results note that the individualized Attention Variables have the highest value of t with a value of 14.263. This proves that the individualized Variables of Attention have the most dominant influence on teacher performance in SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali.

Keywords: *Transformational Leadership, Performance*

PENDAHULUAN

Konsep-konsep mengenai kepemimpinan telah banyak sekali diterapkan dalam berbagai konteks organisasi maupun manajemen. Sebagai salah satu unsur yang cukup penting di dalam menyelenggarakan organisasi, maka peranan pemimpin menentukan sekali dalam upaya mencapai sasaran yang ditetapkan. Oleh karena itu, para pemegang wewenang harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi dalam arti harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai sasaran tanpa harus mengabaikan harapan-harapan bawahannya. Banyak sekali

kegagalan-kegagalan dalam tingkatan manajerial sebagai akibat adanya ketidakmampuan seorang pemimpin melakukan perubahan-perubahan, baik pada sumber daya manusianya maupun pada kegiatan bisnisnya. Oleh sebab itu, sangat diperlukan seorang pemimpin yang efektif yang mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat diberi batasan, yaitu yang menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta

hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pemimpin yang efektif harus mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Apabila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin yang efektif akan meningkat, dimana kepemimpinan yang efektif itu memperhatikan kesesuaian antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan (Hersey & Blanchard: 2002). Pemimpin yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program yang diterapkan.

James McGregor Burns menawarkan suatu konsep kepemimpinan yang menggairahkan fungsi-fungsi dalam organisasi, dimana konsep tersebut dinamakan sebagai kepemimpinan transformasional yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Konsep awal mengenai model kepemimpinan transformasional ini, telah diformulasi oleh Burns dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Burns seperti yang dikutip oleh Yukl (2008:296), menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut

saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.” Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Bagi Burns, kepemimpinan yang mentransformasi (*transforming leadership*) dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya dan para atasan dan juga para bawahan. Dapat terjadi dalam tindakan sehari-hari orang biasa, namun bukanlah hal yang biasa atau umum.

Kemudian Bernard Bass mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari Burns. Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap para pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Formulasi asli dari teori Bass tersebut seperti yang dikutip oleh Yukl (2008 : 297), mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional : karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Karisma telah didefinisikan sebagai sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin

tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati, karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah yang baru.

Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin dihadapkan dengan pengambilan keputusan terutama mengenai masalah-masalah yang muncul secara tidak terstruktur. Oleh karena itu kepemimpinan bukanlah masalah yang mudah. Kebutuhan akan pemimpin yang baik sangat diperlukan sebuah organisasi, karena kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja para bawahannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memperhatikan kebutuhan pegawai dan mengayomi para pegawai serta mendorong agar para pegawainya dapat bekerja dengan baik.

Seorang pegawai memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Para pemimpin sangat penting untuk membangun kinerja yang tinggi.

Untuk mengetahui kinerja pegawai, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan pegawai telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja pegawai, pihak organisasi dapat memperoleh informasi tentang kerja pegawai yang dapat digunakan organisasi memperbaiki kinerja pegawai, untuk lebih memotivasi pegawai agar mau mengembangkan diri serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Heni Kusumawati dalam "Perespektif Jurnal Ekomomi Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi", Juni 2000 yang mengembangkan kerangka teori kepemimpinan transformasional sebagai faktor pendorong meningkatkan kinerja, dimana peningkatan kinerja tersebut akan dapat mencapai sasaran bila digerakkan oleh pemimpin yang berpikir taktis dan strategis dalam menciptakan dan membangun visi masa depan. Dalam teori kepemimpinan, hal ini hanya dimiliki oleh seorang pemimpin yang mempunyai karakteristik sebagai kepemimpinan transformasional.

Demikian juga yang terjadi pada beberapa di SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali, dimana terdapat cukup banyak masalah eksternal dan internal yang muncul yang mempengaruhi kinerja guru sebagai tenaga pendidik. Untuk itu, lembaga dalam hal ini adalah SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali harus dapat memperhatikan para gurunya agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Pada SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali menerapkan berbagai gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawainya, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional, karena selama ini faktor-faktor gaya kepemimpinan

transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) dirasa mampu untuk meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan suatu penelitian dengan judul : “Karisma, Stimulasi Intelektual, Dan Perhatian Yang Diindividualisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali”. Permasalahan tersebut di atas dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) apakah faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan secara terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali?; (2) apakah faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) secara Parsial mempunyai pengaruh yang signifikan secara terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali?; (3) Dari ketiga faktor karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*), apakah perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali?

Kepemimpinan telah dipelajari dengan berbagai cara, tergantung preferensi metodologi dari peneliti dan konsep kepemimpinan. Kebanyakan peneliti hanya menguraikan sebuah aspek yang sempit tentang kepemimpinan, dan kebanyakan dari studi tersebut berada pada bidang-bidang

penelitian tertentu. Menurut Yukl (2008 : 9) kebanyakan penelitian mengenai kepemimpinan dapat diklasifikasi ke dalam salah satu dari empat pendekatan berikut: (1) Pendekatan Berdasar Ciri. Pendekatan ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa cirri yang tidak dipunyai oleh orang lain. Teori-teori kepemimpinan dini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh dimilikinya kemampuan-kemampuan luar biasa , seperti intuisi yang dalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuasaan persuasif yang tidak tertahankan. Beratus-ratus studi tentang cirri telah dilakukan selama tahun 1930-an dan 1940-an untuk menemukan kualitas-kualitas yang sulit dipahami tersebut, namun usaha penelitian yang besar-besaran tersebut gagal untuk menemukan cirri-ciri yang dapat memberi gagasan mengenai kepemimpinan yang berhasil. Salah satu sebab dari kegagalan tersebut adalah kurangnya perhatian terhadap variable-variabel intervensi pada rantai yang tidak saling berhubungan (*causal chain*) yang dapat menjelaskan bagaimana cirri dapat mempengaruhi hasil yang tertunda (*delayed outcome*) seperti kinerja kelompok antara kemajuan pemimpin. Metode penelitian yang utama adalah untuk mencari sebuah korelasi yang signifikan antara atribut seorang pemimpin dan sebuah kriteria tentang keberhasilan seorang pemimpin, tanpa memeriksa proses penjelasannya; (2) Pendekatan Berdasar Perilaku. Dibagi ke dalam dua subkategori umum. Subkategori yang pertama adalah penelitian mengenai sifat dari pekerjaan manajerial. Penelitian tersebut menguji bagaimana para manajer memanfaatkan waktu mereka dan mencoba untuk menjelaskan isi dari kegiatan-kegiatan

manajer dengan menggunakan kategori mengenai isi (*content categories*) yang disebut sebagai peran, fungsi, serta tanggung jawab manajerial. Penelitian mengenai pekerjaan manajerial kebanyakan bersandar pada metode-metode deskriptif, seperti prngamatan langsung, dan kuesioner-kuesioner mengenai uraian tugas (*job description*). Sedangkan subkategori yang kedua adalah mengenai penelitian terhadap pekerjaan manajerial membandingkan perilaku dari para pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Metode penelitian yang paling disukai adalah penelitian berbentuk survei dengan kuesioner yang menjelaskan perilaku. Sejumlah studi yang lebih sedikit jumlahnya telah menggunakan eksperimen lapangan ataupun peristiwa-peristiwa kritis untuk menentukan sejauh mana para pemimpin yang efektif berbeda dalam perilakunya dibandingkan para pemimpin yang tidak efektif; (3) Pendekatan Kekuasaan Pengaruh. Penelitian tentang kekuasaan-pengaruh (*power-influence research*) mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara para pemimpin dan para pengikutnya. Seperti kebanyakan penelitian mengenai mengenai ciri dan perilaku, beberapa penelitian mengenai kekuasaan-pengaruh juga mempunyai perspektif yang terpusat pada pemimpin (*leader-centered*) dengan asumsi yang implisit bahwa hubungan sebab-akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut bereaksi). Penelitian tersebut mencoba menjelaskan efektifitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dipunyai seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut digunakan. Kekuasaan dilihat sebagai hal yang penting bukan saja untuk mempengaruhi bawahan, tetapi juga untuk mempengaruhi kawan sejawat, atasan, dan orang yang berada di

luar organisasi. Metodologi yang paling disukai adalah penggunaan kuesioner survei untuk menghubungkan kekuasaan pemimpin terhadap berbagai ukuran mengenai efektifitas kepemimpinan; (4) Pendekatan Situasional. Pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Penelitian dan teori tersebut mempunyai dua subkategori utama. Subkategori yang pertama adalah sebuah tema penelitian yang memperlakukan perilaku manajerial sebagai sebuah variable independen, dan para peneliti mencoba menemukan bagaimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh aspek-aspek situasional, seperti jenis organisasi atau posisi manajerial. Metode penelitian yang paling utama adalah sebuah studi perbandingan dari dua atau lebih situasi yang dalam situasi-situasi ini kegiatan-kegiatan atau perilaku manajerial diukur dengan kuesioner yang menjelaskan perilaku pemimpin, kuesioner mengenai uraian tugas, atau pengamatan langsung. Meskipun penelitian komparatif ini tidak dirancang untuk mengidentifikasi perilaku yang mana adalah yang efektif di dalam situasi apa, namun hal ini relevan untuk mengerti mengenai efektifitas manajerial, karena efektifitas tergantung pada sejauh mana seorang manajer memecahkan konflik-konflik tentang peran, mengatasi permintaan-permintaan, melihat adanya peluang, dan menanggulangi hambatan-hambatan. Subkategori yang kedua adalah mencoba untuk mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang “melunakkan” hubungan dari perilaku (atau ciri) pemimpin terhadap efektifitas kepemimpinan. Asumsinya adalah bahwa perilaku yang berbeda (atau pola ciri) akan menjadi efektif di dalam situasi yang berbeda-beda dan bahwa pola perilaku (atau

pola ciri) tidaklah optimal di dalam semua situasi. Teori-teori yang menjelaskan hubungan tersebut seringkali disebut “teori kontijensi” (*contingency theories*) tentang kepemimpinan. Teori-teori kontijensi tersebut dapat dikontraskan dengan “teori universal” tentang efektifitas kepemimpinan yang menentukan sebuah pola perilaku yang optimis dalam semua situasi.

Menurut Dessler (2007 : 165), gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Menurut Tjiptono dan Diana (2008 : 161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sedangkan gaya kepemimpinan itu sendiri menurut Tjiptono dan Diana (2008:161) umumnya dikenal lima gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Kepemimpinan Otokratis. Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan dictator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak akan efektif dalam jangka panjang; (2) Kepemimpinan Demokratis. Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau consensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya,

cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan; (3) Kepemimpinan Partisipatif. Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya consensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi, dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan consensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi; (5) Kepemimpinan Berorientasi Pada Tujuan. Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasar hasil atau berdasar sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas. Pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi tetentu diminimumkan. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki focus yang terlampau sempit, dan seringkali berfokus pada perhatian yang keliru; (6) Kepemimpinan Situasional. Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai

kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasar pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).

Dengan demikian, berdasar pertimbangan terhadap faktor-faktor tersebut, seorang manajer memutuskan apakah akan menggunakan pendekatan otokratis, demokratis, partisipatif, atau berorientasi pada tujuan. Pada situasi yang berbeda, manajer yang sama dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan.

Pentingnya peranan pemimpin dan segi-segi kepemimpinan memang patut diperhatikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka akan timbul pertanyaan, Gaya kepemimpinan mana yang paling efektif ?. Dengan mendasarkan pada beberapa pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa penentuan atas gaya kepemimpinan seseorang sebenarnya terletak pada bagaimana peran pengikut memberikan penilaian perilaku dari pemimpin ketika mereka berhubungan dengan pengikutnya. Penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya tergantung pada situasi dimana gaya kepemimpinan tersebut digunakan. Pemimpin-pemimpin tersebut perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu dan pemimpin tersebut dapat belajar menjadi pemimpin yang efektif.

Untuk mengetahui efektifitas pemimpin, maka tergantung pada tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi. Apabila para pengikut

memberikan tanggapan positif dan berusaha memenuhi harapan pemimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka kepemimpinannya akan efektif.

Apabila uraian di atas ditinjau lebih jauh, maka dapat diketahui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk, yang penting adalah tujuan dapat tercapai dengan baik sesuai yang diharapkan. Hal tersebut disebabkan, karena dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti bawahan, organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada.

Menurut Tjiptono dan Diana (2008:153), secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut: (1) Tanggung jawab yang seimbang. Keseimbangan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) Model peranan yang positif. Peranan adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya. Mereka melakukan apa yang diharapkan dari karyawannya, misalnya ia mengharapkan karyawannya tepat waktu, maka pemimpin tersebut harus bersikap tepat waktu dalam memenuhi janji atau melaksanakan tugasnya; (3) Memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Pemimpin yang baik harus bias menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat; (4) Memiliki pengaruh positif. Pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu; (5) Mempunyai

kemampuan untuk meyakinkan orang lain. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandang mereka serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Dengan demikian, pemimpin harus dapat menjadi tonggak bagi kelancaran jalannya perusahaan yang dikelolanya dan mampu memikul tugas dan tanggung jawabnya atas segala tingkah laku dan keberadaan para pegawai, bagaimana kepercayaan terhadap mereka, memotivasi mereka, meluruskan jalan menuju keberhasilan, peningkatan status, memikirkan masa depan serta mengurangi hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan mereka menjadi frustrasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Seperti yang diungkapkan dalam teori manajemen, bahwa sumber daya manusia adalah unsur yang paling penting diantara sumber daya lainnya, seperti *machine, material, money, dan method*. Begitu juga dalam lingkungan perusahaan, mutu karyawan merupakan asset yang paling menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuan sesuai sasaran atau yang diharapkan. Perusahaan harus memberdayakan unsur karyawan semaksimal mungkin agar karyawan dapat mencapai kinerja yang tinggi dan diperlukan pembinaan dan pengembangan kariernya secara terus-menerus, antara lain melalui penilaian hasil kerja.

Bass mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari Burns. Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap

para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Para pemimpin transformasional mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang *coach*, guru dan mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut. Menurut Bass, para pemimpin transformasional ini dapat ditemukan dalam organisasi mana saja dan pada tingkatan mana saja. Mereka paling mungkin akan timbul bila sebuah organisasi berada dalam keadaan stres, karena kewenangan formal telah gagal menanggapi sebuah krisis yang hebat dan nilai-nilai tradisional dan keyakinan-keyakinan dipertanyakan.

Formulasi asli dari teori kepemimpinan transformasional menurut Bass yang dikutip oleh Yukl (2008 : 297) mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional : karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Berikut ini adalah penjelasan mengenai perilaku-perilaku menurut Bass yang merupakan karakter dari kepemimpinan transformasional, yaitu : (1) Karisma.

Kharisma didefinisikan sebagai sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut; (a) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru; (b) Perhatian yang Diindividualisasi (*Individualized Consideration*). Termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

Sebuah revisi baru dari teori tersebut menambahkan perilaku transformasional lain menurut Bass seperti yang dikutip oleh Yukl (2008 : 297) disebut inspirasi (atau “motivasi inspirasional”), yang didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Perilaku-perilaku komponen dari kepemimpinan transformasional saling berhubungan untuk mempengaruhi perubahan-perubahan pada para pengikut, dan efek-efek yang dikombinasikan membedakan antara kepemimpinan transformasional dan karismatik; (2) **Kinerja.** Dalam kinerja (*job performance*) tercakup sejumlah hasil yang tidak lain merupakan manifestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian atas pekerjaan atau organisasi kerja. Bernardin dan Russel (Gomes :2007 : 135) mendefinisikan kinerja sebagai “... *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”, (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode

waktu tertentu). Dapat dikatakan, jika menghubungkan kinerja dengan kemampuan usaha seseorang yang sangat mampu mungkin hanya membutuhkan usaha sangat sedikit untuk mencapai kinerja yang baik, sedangkan seseorang lain dengan kemampuan rendah mungkin harus berusaha keras untuk menghasilkan tingkat keluaran rata-rata sekalipun.

Kinerja merupakan penerapan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok. Menurut Siagian (2005 : 161) ditinjau dari segi berperilaku, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dari berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak dan berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja.

Kinerja yang berbeda antara karyawan satu dengan karyawan yang lain menurut Mar’at (2001:50) secara garis besar dipengaruhi oleh faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Kinerja yang dicapai antara karyawan tersebut berbeda karena adanya faktor-faktor individu yang berbeda, seperti misalnya adanya perbedaan kemampuan fisik, motivasi dan faktor-faktor individual lain. Sedangkan faktor situasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang seperti situasi yang mendukung, misalnya adanya sarana usaha yang baik, ruangan yang tenang, pengakuan pendapat atas rekan yang lain, kepemimpinan yang mengerti kebutuhan karyawan dan tidak otoriter tetapi demokratis.

Sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi daripada kondisi kerja yang tidak mendukung, dimana terdapat kepemimpinan yang otoriter dengan pelayanan yang memuaskan, tekanan

terhadap peranan tentu akan menimbulkan kinerja yang rendah.

Kinerja karyawan menurut Dharma yang dikutip oleh Siswanto (2009 : 195), “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dari pekerjaan yang dibebankan kepadanya”. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah produk atau jasa yang dihasilkan melalui aktivitas dalam suatu proses kerja seseorang atau sekelompok orang, hasil kerja tersebut sesuai dengan standar dan kriteria yang ditentukan. Menurut Dharma (2001 : 55) cara pengukuran atau pelaksanaan standar kerja tercakup dalam tiga hal sebagai berikut: (1) Kuantitas jumlah yang harus diselesaikan; (2) Kualitas yang dihasilkan atau tidaknya; (3) Ketepatan waktu sesuai tidaknya yang direncanakan. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2001 : 139), “Evaluasi kinerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standar*) dengan mana kinerja diukur. Agar efektif, standar kerja hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan kepada setiap pekerjaan”.

Selain itu berprestasinya seorang bawahan dapat diketahui perilakunya dalam bekerja, yang meliputi kemandirian, keefektifan dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, kreatifitas dan inisiatif serta rasa percaya diri.

Kinerja tidak timbul dengan sendirinya, namun perlu diberi unsur motivasi sebagai pendorong atau penggerak. Akan tetapi tidak semudah perkiraan, pemberian motivasi akan efektif bila apa yang diharapkan karyawan benar-benar menjadi kenyataan. Berprestasi atau tidaknya seorang karyawan dapat diketahui perilakunya dalam bekerja, yang meliputi kemandirian, keaktifan dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan,

kreatifitas dan inisiatif serta rasa percaya diri.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, pihak perusahaan dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja, tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Menurut Simamora (2009 : 416) penilaian kinerja adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, sedangkan penilaian kinerja menurut Byars (2000 : 275) adalah “ *Process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job and, ideally, establishing a plan of improvement.* ”

Ada beberapa kriteria penilaian kinerja menurut Gomes (2007 : 138-142) yang saling berbeda, yaitu: (1) Penilaian Kinerja berdasar Hasil (*Result-based Performance Appraisal / Evaluation*). Tipe kriteria kinerja ini merumuskan performansi pekerjaan berdasar pencapaian tujuan

organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir. Sasaran kinerja bisa ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja, akan tetapi jika menginginkan agar para karyawan meningkatkan produktivitasnya, maka penetapan sasaran; secara partisipatif dengan melibatkan para pekerja atau yang disebut *manajemen by objective* (MBO); (2) Penilaian Performance berdasar Perilaku (*Behavior-based Performance Appraisal / Evaluation*). Tipe kriteria kinerja ini adalah mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir. Hal ini disebabkan karena kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran kinerja yang berdasar pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*); (3) Penilaian Kinerja berdasar Judgment (*Judgment based Performance Appraisal / Evaluation*). Merupakan tipe kriteria penilaian kinerja yang berdasar perilaku yang spesifik, antara lain: (a) *Quantity of Work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan; (b) *Quality of Work*, kualitas kerja yang dicapai berdasar syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; (c) *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya; (d) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; (e) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain; (f) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; (g) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya; (h) *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Penilaian di atas sering disebut metode tradisional, karena telah lama dipakai oleh banyak organisasi. Namun tidak semua organisasi melakukan semua kriteria dari penilaian di atas tersebut. Ada yang menggunakan beberapa dari kriteria tersebut yang sesuai dengan tujuan organisasi. Tipe penilaian *judgment* ini menurut Simamora (2005 : 143), terdiri dari: (1) *Rating Method*. Metode yang melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan lalu diberi skala nilai dari yang “sangat bagus” hingga yang “sangat jelek”; (2) *Ranking Method*. Metode ini dipakai sebagai alternatif ukuran performansi, yaitu dengan cara mengurutkan pekerja yang mempunyai kinerja yang paling baik dan pekerja yang mempunyai kinerja rendah.

Walaupun dari beberapa metode di atas masih mempunyai banyak kelebihan dan kelemahan, namun metode *judgment* tersebut masih luas dipakai oleh banyak organisasi pada situasi-situasi, dimana perilaku-perilaku pekerja tidak bisa secara jelas dirumuskan dan diukur.

Dalam penelitian ini penulis membahas penelitian lain yang telah dilakukan sebelumnya dengan maksud sebagai bahan referensi untuk penelitian ini. Pada Penelitian sebelumnya yang membahas tentang Kepemimpinan Transformasional telah dilakukan oleh Winarni A.W pada tahun 2008 dalam Tesisnya yang berjudul “Analisa Pengaruh Pola Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya”.

Penelitian yang dilakukan oleh Winarni A.W adalah menggunakan teori kepemimpinan yang sama, yaitu yang berasal dari Bernard Bass yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari James McGregor Burns mengenai kepemimpinan transformasional dengan menggunakan faktor-faktor dari

kepemimpinan transformasional, yaitu yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) sebagai variable bebas (X) dan Kepuasan kerja pegawai sebagai variable terikat (Y).

Hasil penelitian dari Mira Kadarini menyebutkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

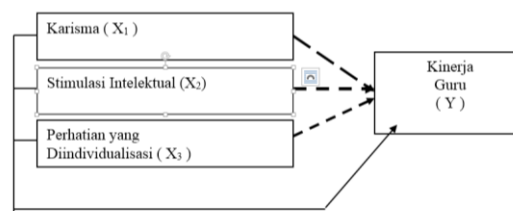
Efektifitas kepemimpinan pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Jelasnya, menurut Siagian (2004 : 145), "... pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dari posisi sekarang ke posisi yang diinginkan dimasa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus".

Sedangkan Bass yang dikutip oleh Locke (2007 : 85) dalam bukunya yang diterjemahkan dengan judul "Esensi Kepemimpinan", lebih menekankan pada efek yang ditimbulkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Bawahannya merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui: (1) Membuat bawahan makin lebih sadar akan pentingnya hasil pekerjaan; (2) Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan self interest demi kemajuan organisasi; (3) Mengakomodasikan keinginan-keinginan bawahan.

Untuk itu peranan seorang pemimpin sangat membantu berjalannya komunikasi diantara bawahan dan atasan, karena dengan terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kinerja yang diharapkan organisasi.

Kerangka Pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah Bagaimana faktor kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali .

Selanjutnya untuk memudahkan pemahaman dari gambaran konsep diatas, maka akan ditunjukkan model kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 1
Skema Kerangka Pemikiran

Gambar di atas menunjukkan bahwa variable bebas dalam kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma (X_1), stimulasi intelektual (X_2), dan perhatian yang diindividualisasi (X_3) berpengaruh terhadap variable terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Secara parsial, pengaruh variable bebas yang ditunjukkan oleh garis putus-putus berpengaruh terhadap variable terikatnya, sedangkan garis penuh yang melingkupi seluruh variable bebas menunjukkan bahwa secara keseluruhan variable bebas berpengaruh terhadap variable terikatnya, yaitu kinerja guru. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi, baik secara

dominan maupun keseluruhan terhadap kinerja guru.

Hipotesis penelitian dikembangkan berdasarkan teori pendukung yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara bersama-sama dari faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali.
2. Terdapat pengaruh secara Parsial dari faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali.
3. Terdapat pengaruh dominan atas diindividualisasi (*individualized consideration*) terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali.

METODE PENELITIAN

1. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah X sebagai variabel bebas yaitu variabel karisma (X_1), stimulasi intelektual (X_2), perhatian yang diindividualisasi (X_3) dengan Y sebagai variabel terikat yaitu kinerja.

2. Definisi Konsep dan Operasional Variabel

a. Definisi Konsep

Formulasi asli dari teori kepemimpinan transformasional menurut Bass yang dikutip oleh Yukl

(2008 : 297) mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional : karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Berikut ini adalah penjelasan mengenai perilaku-perilaku menurut Bass yang merupakan karakter dari kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Karisma

Didefinisikan sebagai sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.

2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru.

3. Perhatian yang Diindividualisasi (*Individualized Consideration*). Termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

b. Definisi operasional

Definisi operasional adalah sarana untuk mengukur variabel-variabel penelitian dari konsep yang berbentuk abstrak menjadi terukur. Adapun operasionalisasi dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Karisma (X_1) adalah suatu pengaruh seorang pemimpin terhadap para pengikut dengan

menimbulkan emosi – emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Perilaku pemimpin yang memiliki atribut karisma ini memperlihatkan visi, keahlian, dan kemampuannya serta bertindak untuk mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan sendiri. Ia dijadikan suri teladan, idola, dan model oleh bawahannya. Perilaku ini meliputi: (a) membuat bawahan merasa senang berada didekatnya; (b) Dapat dijadikan panutan bawahannya untuk diikuti; (c) Dalam pikiran bawahan bahwa ia adalah simbol keberhasilan dan prestasi; (d) Mempunyai kapasitas dan kemampuan yang dipercaya bawahan untuk dapat menyelesaikan persoalan; (e) merupakan inspirasi bagi bawahan; (f) Dapat membuat bawahan merasa bangga jika bekerja sama dengannya; (g) Mempunyai kelebihan atau bakat untuk melihat apa yang benar-benar penting bagi bawahan untuk dijadikan pertimbangan; (h) Meningkatkan rasa optimis bawahan dalam menghadapi masa depan; (i) Menumbuhkan kesetiaan terhadap organisasi; (j) Menumbuhkan kesetiaan terhadap dirinya; (k) Mendorong bawahan untuk dapat menyampaikan ide-ide dan opini mereka; (l) Menumbuhkan kesadaran tentang misi hidup kepada bawahan; (m) Dapat menimbulkan kegairahan bawahan terhadap visi mereka yang mungkin dicapai jika

mereka bekerja sama; (n) Pemimpin tersebut bisa memberi masukan atau menganjurkan bawahan untuk bisa mengerti pandangan, ide, dan pendapat orang lain; (o) Menumbuhkan kesadaran para bawahan tentang hakekat dan tujuan dari hal-hal yang mereka lakukan; (p) Membuat semua orang disekitarnya bergairah mengerjakan tugas-tugasnya; (q) Membangkitkan rasa hormat pada setiap orang.

1. Stimulasi Intelektual (X_2) adalah sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dengan perspektif yang baru. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara yang kerja yang dilakukan dan mendorong bawahannya mencari cara-cara kerja yang baru. Hal ini mendorong bawahan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi. Variabel stimulasi intelektual diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
 - a. Pemimpin membantu bawahannya untuk melihat sesuatu dengan cara-cara baru yang pada awalnya sulit dimengerti bawahan tersebut.
 - b. Mendorong bawahannya dengan ide-ide pemimpin tersebut untuk kembali memikirkan ide-ide mereka yang tidak pernah terpikir sebelumnya.
 - c. Membantu memikirkan masalah-masalah lama dengan cara-cara yang baru.

2. Perhatian yang diindividualisasi (X_3) adalah perilaku pemimpin yang termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang perkembangan kepada para pengikut. Pemimpin memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai perhatian bawahan terhadap organisasi. Ini menyebabkan bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh atasannya, sehingga ia bersedia menampilkan unjuk kerja yang maksimal. Perilaku ini meliputi:
 - a. Puas jika bawahan dapat memenuhi standard kerja yang telah ditetapkan.
 - b. Dapat meyakinkan bawahan untuk dapat mencapai sasaran pekerjaan walau pemimpin tersebut tidak berada di dekat bawahan.
 - c. Memberi penghargaan terhadap bawahan jika dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik.
 - d. Mencari tahu apa yang diinginkan bawahan dan membantu untuk mendapatkannya.
 - e. Memberikan perhatian pada bawahan yang nampaknya diabaikan oleh anggota organisasi lainnya.
 - f. Memperhatikan bawahan secara individual sesuai dengan kebutuhan bawahan tersebut, latar belakang dan karakter bawahan.
 - g. Memberikan nilai tambah terhadap bawahan jika dapat bekerja dengan baik.
3. Kinerja (Y) adalah hasil kerja dan proses pencapaiannya atas tugas dan

pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja adalah kualitas dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- b. Kerjasama adalah kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- c. *Dependability* kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- d. Inisiatif adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Pengukuran variabel-variabel tersebut diatas menggunakan skala *Likert 5* interval yaitu berupa pernyataan Tidak Pernah (1) sampai dengan Sangat Sering atau Selalu (5). Untuk penilaian kinerja berupa pernyataan Sangat Kurang Baik (1) sampai dengan Sangat Baik (5).

3. Populasi dan Sampel

Responden yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah guru SMK Nusa Dua Toya Anyar Bali. Sementara sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah guru yang berjumlah 48 orang.

4. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data. Kuisioner disebarkan pada responden penelitian yang akan menjawab pertanyaan yang ada pada kuisioner lalu peneliti menjelaskan cara pengisian kuisioner, kemudian responden mengisi kuisioner, dan terakhir kuisioner dikumpulkan untuk kemudian diolah.

5. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer disini dimaksudkan sebagai data yang langsung diperoleh di lapangan melalui wawancara kepada responden atas kuisioner yang diberikan.

2. Data Sekunder

Data sekunder disini dimaksudkan sebagai data-data yang didapat dari laporan-laporan administrasi yang sudah tersedia pada obyek penelitian.

Teknik Analisa Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran yang dimaksud.

Secara statistik pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan teknik validitas internal dimana validitas internal dapat dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen dengan instrumen secara keseluruhan. Pelaksanaan dari pengujian ini adalah dengan menggunakan analisa butir dimana untuk menguji validitas setiap butir, maka skor-skor yang ada pada butir yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total dari variabel yang bersangkutan. Adapun persamaan koefisien korelasinya akan digambarkan sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana:
 r = Koefisien Korelasi
 X = Skor pada kolom X
 Y = Skor pada kolom Y
 N = Jumlah sampel

Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen

tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun tetap sama. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Pada penelitian kali ini peneliti akan menggunakan teknik pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik alpha. Teknik alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang memiliki rentangan skor antara 1 s/d 5 atau lebih. Adapun rumus atau persamaan alpha adalah sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

dimana :
 r = Reliabilitas Instrumen
 k = Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma^2 b$ = Jumlah varians butir
 $\sigma^2 t$ = Varians total

Untuk mendapatkan angka-angka baik pada uji validitas maupun reliabilitas peneliti menggunakan alat bantu berupa paket program statistik *SPSS for Windows release 11.5*. Sedangkan untuk melihat pengaruh variabel-variabel dalam kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Metode Regresi Berganda (*Multiple Regression*). Formula yang dipakai sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + c$$

Dimana:
 Y = Kinerja
 X₁ = Karisma
 X₂ = Stimulasi Intelektual
 X₃ = Perhatian Yang Diindividualisasi
 b₀ = Konstanta
 e = *Disturbance* term
 b₁- b₃ = Koefisien variabel independen

Sementara beberapa pengukuran yang ada dalam Metode Regresi Berganda antara lain adalah:

(A) Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi merupakan cara yang digunakan untuk melihat derajat hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini untuk menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara persepsi konsumen akan diferensiasi jasa terhadap kepuasan konsumen, baik secara bersama-sama (R) maupun secara parsial (r) dari masing-masing variabel diferensiasi jasa.

Keterangan:

- (1) Bila $R=0$ atau mendekati 0 maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali.
- (2) Bila $R=+1$ atau mendekati 1 maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sangat kuat sekali dan dapat dinyatakan bahwa hubungan yang terjadi adalah positif.
- (3) Bila $R=-1$ atau mendekati -1 maka hubungan antara variabel independen dan variabel dependen sangat kuat dan dapat dikatakan bahwa hubungan yang terjadi adalah negatif.

(B) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan cara yang digunakan untuk menjelaskan seberapa besar variabel independen mempunyai kontribusi terhadap variabel dependen yang dalam hal ini menunjukkan besar pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap kepuasan konsumen.

R^2 berada antara 0 dan 1 yang berarti:

- (1) Bila $R^2 = 1$ artinya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen adalah 100%

dimana pendekatan model yang digunakan adalah tepat.

- (2) Bila R^2 mendekati 0, artinya tidak ada kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi R^2 atau mendekati 1 maka makin baik.

(C) Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mencari kondisi yang ideal dalam ekonometri yang disebut BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Uji asumsi klasik terdiri dari:

(1) Uji Multikolinearitas

Pada uji multikolinearitas ini mempunyai tujuan bahwa tidak boleh terjadi korelasi antar variabel independen. Apabila terjadi korelasi antar variabel independen akan mengakibatkan tidak diketahuinya kontribusi masing-masing variabel independen. Cara mendeteksi apakah suatu model terjadi multikorelasi atau tidak dapat dengan melihat correlation matrix-nya. apabila nilainya berada di atas *critical value* maka terjadi multikorelasi, sebaliknya bila berada di bawah *critical value* berarti tidak terjadi multikorelasi.

(2) Uji Otokorelasi

Pada uji otokorelasi ini mempunyai tujuan bahwa tidak boleh terjadi korelasi antara variabel pengganggu atau variabel sisa dengan variabel dependen. Dalam mendeteksi terjadinya otokorelasi dapat terlihat dari besarnya *Durbin Warson Test (DW Test)*. Jika *DW Test*-nya berada di antara nilai kurang lebih 1.6 sampai dengan kurang lebih 2.3 berarti tidak terjadi otokorelasi, sebaliknya bila nilai *DW Test*-nya berada di luar nilai kurang lebih 1.6 sampai dengan kurang lebih 2.3 berarti terjadi otokorelasi

(3) Uji Heterokedastisitas

Pada uji ini bertujuan bahwa tidak boleh terjadi korelasi antara variabel pengganggu atau sisa dengan masing-masing variabel independen setelah dilakukan penjenjangan dengan metode *Rank Spearman*. Setelah itu masing-masing variabel independen diregresi dengan variabel sisa.

(D) Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan untuk menganalisa dan menarik kesimpulan terhadap permasalahan yang diteliti. Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kebenaran, keterkaitan dan relevansi antara variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu juga untuk mengetahui lemah atau kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini. Pengujian yang digunakan adalah :

(1) Pengujian hipotesis secara menyeluruh (Uji F)

Pengujian hipotesis secara statistik dilakukan dengan bantuan komputer yang menggunakan program SPSS Versi 11,5.

Pengujian dengan menggunakan (uji F) ini dimaksudkan untuk mengukur besarnya signifikansi variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dengan tingkat alpha sebesar 0,05.

(a) Hipotesis Statistik:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

Jika variabel-variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

(b) $H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Jika variabel-variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

(2) Pengujian hipotesis secara parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara parsial (Uji t) dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 11,5, pada pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial sebesar 0,05.

Hipotesis statistik:

$H_0 : \beta_i = 0$, jika variabel independen ke-i tidak mempengaruhi variabel dependen.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, jika variabel independen ke-i mempengaruhi variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Tabel-tabel berikut ini menunjukkan karakteristik tersebut.

Jenis Kelamin

Klasifikasi berdasarkan jenis kelamin dari 48 responden yang ada terdapat 20 (67%) responden pria dan 10 (33%) responden wanita. Dengan demikian responden yang dominan dalam penelitian adalah pria. Hal ini dapat dilihat dari komposisi pria dan wanita seperti yang terlihat pada Tabel 1 berikut ini:

TABEL 1

Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

| JENIS KELAMIN | JUMLAH | % |
|---------------|--------|------|
| Pria | 20 | 67% |
| Wanita | 10 | 33% |
| Total | 30 | 100% |

Sumber: Kuesioner diolah

Usia

Berdasarkan klasifikasi usia dari 30 responden terdapat 6 (20%) responden berusia 27 – 31 tahun, 9 (30%) responden berusia 32-36 tahun, 7 (23%) responden berusia 37 – 41 tahun dan 8 (27%) responden yang berusia di atas 41 tahun.

Dengan demikian responden terbanyak berusia 27 – 31 tahun.

TABEL 2
Identifikasi Berdasarkan Usia

| USIA | JUMLAH | % |
|---------------|--------|------|
| 22 – 26 tahun | 0 | 0 |
| 27 – 31 tahun | 6 | 20% |
| 32 – 36 tahun | 9 | 30% |
| 37 – 41 tahun | 7 | 23% |
| > 41 tahun | 8 | 27% |
| Total | 30 | 100% |

Sumber: Kuesioner diolah

Klasifikasi Pendidikan Responden

Pada Tabel 3 dijelaskan bahwa klasifikasi berdasarkan pendidikan responden dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) Responden yang berpendidikan Diploma 3 sebanyak 12 (40%) orang.
- 2) Responden yang berpendidikan Sarjana sebanyak 17 (57%) orang.
- 3) Responden berpendidikan Pascasarjana sebanyak 1 (23%) Orang

TABEL 3
Identifikasi Berdasarkan Pendidikan Responden

| PENDIDIKAN | JUMLAH | % |
|--------------|--------|------|
| D2/D3 | 12 | 40% |
| Sarjana | 17 | 57% |
| Pascasarjana | 1 | 3% |
| Total | 30 | 100% |

Sumber: Kuesioner diolah

Dari penjelasan di atas, maka disimpulkan bahwa pendidikan responden terbanyak adalah sarjana.

Untuk mengetahui validitas suatu item atau indikator, maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* diperoleh hasil bahwa semua dari item pertanyaan dari tiga variabel yaitu karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi dan variabel terikat yaitu kinerja yang diajukan kepada responden mempunyai korelasi yang lebih tinggi dari r tabel ($n = 30$, $sign = 5\%$, $r = 0,235$). Dengan demikian bisa dikatakan bahwa semua indikator pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki

validitas yang layak, sehingga analisis lebih lanjut dapat dilakukan.

Koefisien reliabilitas diketahui dari besarnya koefisien alpha (α). Dengan bantuan komputer program SPSS, diketahui bahwa koefisien reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini dapat terlihat pada Tabel 4. Reliabilitas dikatakan baik apabila besarnya alpha mendekati nilai 1, sehingga item-item pertanyaan dalam penelitian ini dapat diandalkan. Hal tersebut sesuai pendapat Maholtra (1996:305) yang menyatakan bahwa kriteria reliabilitas α (*alpha*) dikatakan reliabel apabila koefisien α lebih besar dari 0,6. Tetapi apabila sebaliknya koefisien α lebih kecil atau kurang dari 0,6 menunjukkan tidak adanya konsistensi jawaban responden.

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

| VARIABEL | ALPHA | PENILAIAN |
|----------------|-------|-----------|
| X ₁ | 0,932 | Reliabel |
| X ₂ | 0,699 | Reliabel |
| X ₃ | 0,900 | Reliabel |
| Y | 0,756 | Reliabel |

Sumber: Kuesioner diolah

Berdasarkan nilai reliabilitas α (*alpha*) yang lebih besar dari 0,6, maka dapat dikatakan bahwa semua variabel bebas dalam penelitian ini adalah mantap atau reliabel. Untuk variabel terikat yaitu Kinerja Guru nilai reliabilitas α (*alpha*) sebesar 0,7558, dengan demikian penilaian ini disimpulkan reliabel.

Analisis Model

Model Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan kinerja Guru sebagai variabel terikat. Sementara variabel bebasnya adalah: karisma (X₁), stimulasi intelektual (X₂), dan perhatian yang diindividualisasi (X₃). Perhitungan regresi serta perhitungan lain yang mendukung dalam penelitian ini dilakukan dengan mendukung dalam penelitian ini dilakukan dengan

menggunakan program *SPSS for windows release 16.0*

TABEL 5.
 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda

| Variabel | Koef. Reg | t hit. | Sign. |
|----------------|-----------|--------------------|--------|
| Konstanta | 0,068 | 0,550 | 0,587 |
| X ₁ | 0,055 | 4,819 | 0,003 |
| X ₂ | 0,070 | 5,194 | 0,001 |
| X ₃ | 0,935 | 12,715 | 0,000 |
| Multiple R | = 0,993 | F Hitung = 167,804 | N = 30 |
| R Squared | = 0,986 | Sign. = 0,000 | |

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan maka dapat disusun suatu formulasi regresi linier berganda seperti berikut:

$$Y = 0,068 + 0,055X_1 + 0,070 X_2 + 0,935 X_3$$

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Apabila karisma (X₁) berubah 1, maka kinerja Guru (Y) akan berubah sebesar 0,055, artinya apabila karisma (X₁) naik, maka kinerja Guru (Y) akan naik, begitu pula apabila karisma (X₁) menurun, maka kinerja Guru (Y) akan turun, dengan asumsi X₂ dan X₃ tetap.
- Apabila stimulasi intelektual (X₂) berubah 1, maka kinerja Guru (Y) akan berubah sebesar 0,070, artinya apabila stimulasi intelektual (X₂) naik, maka kinerja Guru (Y) akan naik, begitu pula apabila stimulasi intelektual (X₂) menurun, maka kinerja Guru (Y) akan turun, dengan asumsi X₁ dan X₃ tetap.
- Apabila perhatian yang diindividualisasi (X₃) berubah 1, maka kinerja Guru (Y) akan berubah sebesar 0,935, artinya apabila perhatian yang diindividualisasi (X₃) naik, maka kinerja Guru (Y) akan naik, begitu pula apabila perhatian yang diindividualisasi (X₃) menurun, maka kinerja Guru (Y) akan turun, dengan asumsi X₁ dan X₂ tetap.
- Tetapi jika sikap responden terhadap karisma (X₁), stimulasi intelektual (X₂), dan perhatian yang diindividualisasi

(X₃) adalah nol, maka besarnya kinerja Guru (Y) adalah 0,068.

Tabel 7.
 Hasil Uji Rank Spearman's Correlations

| Variabel | Unstandardized Residual | Signifikansi |
|--|-------------------------|--------------|
| Karisma (X ₁) | -0,115 | 0,546 |
| Stimulasi intelektual (X ₂) | -0,062 | 0,746 |
| Perhatian yang diindividualisasi (X ₃) | -0,079 | 0,677 |

Sumber: data diolah

Sementara hasil analisis terhadap Tabel 7. dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Koefisien korelasi berganda (*Multiple R*) menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari karisma (X₁), stimulasi intelektual (X₂), dan perhatian yang diindividualisasi (X₃) dengan variabel terikat, yaitu kinerja Guru secara bersama-sama adalah sebesar 0,993. sementara arah hubungan positif variabel bebas tersebut mempunyai hubungan searah dengan variabel terikatnya, maksudnya jika nilai variabel bebas meningkat atau ditingkatkan, maka akan mendorong meningkatnya kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali.
- Nilai R Square (R²) atau koefisien determinasi sebesar 0,986. Hal ini berarti sebesar 98% kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali secara bersama-sama dipengaruhi oleh karisma (X₁), stimulasi intelektual (X₂), dan perhatian yang diindividualisasi (X₃). Nilai ini dapat dikatakan tinggi, karena menurut Rietveld dan Sumary untuk penelitian sosial, R² antara 0,4 – 0,6 sudah dapat dikatakan tinggi (1994:27-28).

Uji Asumsi Klasik

Dalam model regresi linier terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Tiga

diantaranya yang sangat berpengaruh terhadap hasil regresi adalah:

1. Tidak boleh ada atau terjadi otokorelasi antara kesalahan-kesalahan pengganggu.
2. Tidak ada multikolinieritas antara variabel bebas.
3. Tidak boleh terjadi heterokedastisitas.

1) Pengujian Otokorelasi

Durbin Watson Test untuk uji otokorelasi yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 16,00 for Windows* adalah sebesar 1,720. Nilai tersebut berada diantara 1,55 – 1,46. Jadi tidak terjadi otokorelasi dalam penelitian tersebut dan bermakna bahwa variabel pengganggu atau variabel sisa tidak mempengaruhi variabel dependen yaitu karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*).

2) Pengujian Gejala Multikolinearitas

Berdasarkan hasil perhitungan *SPSS 16,0 for Windows* menunjukkan bahwa nilai *variance inflation factor* (VIF) dari semua variabel bebas yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 5, artinya persoalan multikorelasi diantara variabel bebas tidak terjadi.

Tabel 8.
 Hasil Perhitungan Uji Simultan (Uji F)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|---------|
| 1 | Regression | 17,112 | 3 | 5,704 | 816,496 | ,000(a) |
| | Residual | ,182 | 26 | ,007 | | |
| | Total | 17,294 | 29 | | | |

a Predictors: (Constant), X3, X2, X1
 b Dependent Variable: Y
 Sumber: data primer diolah

3) Pengujian Gejala Heterokedastisitas

Apabila terjadi heterokedastisitas berarti ada hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel terikatnya. Sehingga dengan demikian variabel terikat tidak benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas yang dipakai, tetapi juga oleh variabel pengganggunya. Setelah dilakukan uji *Rank Spearman's Correlations* diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,705 untuk karisma (X_1), 0,858 untuk stimulasi intelektual (X_2), 0,800 untuk perhatian yang diindividualisasi (X_3). Hubungan antara setiap dimensi tersebut dengan nilai *residual* dinyatakan tidak signifikan, dan hal ini berarti bahwa tidak terjadi heterokedastik. Selengkapnya hasil uji *Rank Spearman's Correlation* tersebut dapat dilihat pada Tabel 7.

Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis yang pertama ini dengan menggunakan uji F dengan dasar pengambilan keputusan:

- a. $H_0 : F_{hitung} > F_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel X_1, X_2, X_3 dengan variabel Y
- b. $H_a : F_{hitung} < F_{tabel}$, berarti menerima H_0 dan menolak H_a

Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel X_1, X_2, X_3 dengan variabel Y

Tabel 6
 Koefisien Variance Inflation Factor

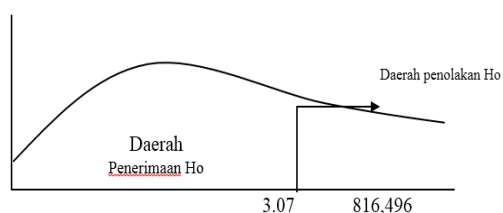
| Variabel | Variance Inflation Factor |
|--|---------------------------|
| Karisma (X_1) | 4,938 |
| Stimulasi intelektual (X_2) | 3,069 |
| Perhatian yang diindividualisasi (X_3) | 2,474 |

Sumber: data diolah

Perhitungan regresi linier berganda menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 816,496 dan F_{tabel} sebesar 3,07. Dengan demikian maka terbukti bahwa F_{hitung} lebih besar

daripada F_{tabel} yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_a pada tingkat signifikansi sebesar 0.000. Artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap terikat.

Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali, terbukti kebenarannya.



Gambar 2 Daerah Penolakan H_0 Pada Uji F

Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis yang Kedua adalah Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali.

Pengujian hipotesis yang kedua ini dengan menggunakan uji t.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Uji-t

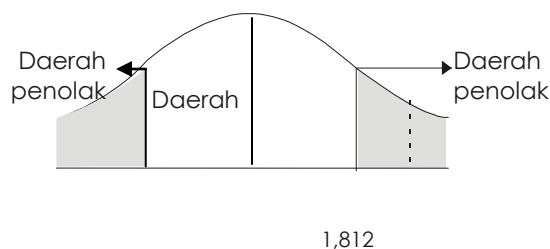
| Variabel | t | Sig. | t Tabel |
|----------|--------|-------|---------|
| X1 | 4,819 | 0.003 | 1.812 |
| X2 | 5,194 | 0.001 | 1.812 |
| X3 | 12,715 | 0.000 | 1.812 |

Sumber: data primier diolah

Derajat kebebasan $df = (n-k-1) = 30-3-1 = 26$ dan tingkat taraf kepercayaan 5% atau 0.05, maka nilai t_{tabel} adalah sebesar 1,812. Adapun penjelasan pada masing-masing variabel sebagai berikut:

Variabel Karisma

Nilai t_{hitung} dalam penelitian ini adalah sebesar 9,014 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.003 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,812. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan H_0 dan penerimaan H_a yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Karisma terhadap variabel Kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali.



Gambar 4. Daerah Penolakan H_0 Pada Uji t Variabel Karisma(X1)

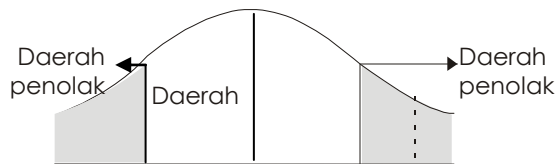
B. Variabel Stimulasi Intelektual

Nilai t_{hitung} dalam penelitian ini adalah sebesar 5,194 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.001 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,812. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan H_0 dan penerimaan H_a yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Stimulasi Intelektual terhadap variabel Kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali.

Variabel Perhatian Yang Diindividualisasi

Nilai t_{hitung} dalam penelitian ini adalah sebesar 12,715 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,812. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan H_0 dan penerimaan H_a yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Perhatian Yang Diindividualisasi terhadap variabel Kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali.

Ha yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Perhatian Yang Diindividualisasi terhadap variabel Kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali.



Gambar 5 Daerah Penolakan Ho Pada Uji t Variabel Perhatian yang Diindividualisme

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis yang Ketiga adalah diduga Perhatian Yang diindividualisasi mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali. Pembuktian hipotesis ini dengan cara membandingkan Nilai t_{hitung} dari masing-masing variabel bebas. Variabel yang mempunyai nilai t_{hitung} yang paling besar menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh yang paling dominan. Dari hasil diketahui bahwa Variabel Perhatian yang diindividualisasi mempunyai nilai t_{hitung} tertinggi dengan nilai sebesar 12,715. Hal ini membuktikan bahwa Variabel Perhatian yang diindividualisasi mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian pada bagian sebelumnya, maka pada bagian ini dilakukan pembahasan dari masing-masing variabel bebas dan terikatnya. Untuk nilai koefisien regresi variabel karisma menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja Guru. pengaruh dari karisma merupakan pengaruh bermakna dalam mempengaruhi kinerja Guru. Walaupun dalam kepemimpinan transformasional

karisma merupakan bagian yang penting, namun karisma sendiri tidak cukup dalam proses transformasional. Dalam pengujian ini nilai *unstandardized coefficients* untuk karisma adalah yang paling besar namun standard errornya juga paling tinggi. Untuk komponen karisma tidak semua pemimpin mempunyai komponen karisma tersebut dan komponen karisma tidak bisa begitu saja dilatih. Namun begitu pemimpin harus bisa mempengaruhi bawahannya, dapat dijadikan panutan oleh bawahannya, mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dan memperlihatkan visi dan keahlian untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya agar tujuan organisasi dalam hal ini SMK Nusa Dua Bali tercapai dan kinerja Guru meningkat.

Sementara untuk nilai stimulasi intelektual juga menunjukkan pengaruh terhadap kinerja Guru. Dengan demikian Kepala SMK Nusa Dua Bali perlu pula memperhatikan dengan sungguh-sungguh terhadap stimulasi intelektual yang diterapkan pimpinan kepada Guru dengan cara meningkatkan kesadaran terhadap bawahan untuk memandang masalah yang dihadapi dengan cara-cara yang baru dan mendorong para guru untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif sehingga diharapkan dapat memelihara dan meningkatkan kinerja Guru.

Demikian pula untuk variabel perhatian yang diindividualisasi, variabel ini memiliki pengaruh yang paling besar diantara semua variabel bebas. Hal ini berarti Kepala Sekolah memperlakukan para guru dengan baik dan menghargai mereka sehingga para guru merasa diperlakukan secara khusus oleh Kepala Sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah sebaiknya tetap memonitor perkembangan dari faktor perhatian yang diindividualisasi ini. Adanya perhatian tersebut diharapkan mampu

memelihara kinerja Guru dengan baik sesuai harapan SMK Nusa Dua Bali.

Sementara hasil uji kebenaran hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) secara bersama-sama terhadap kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali. Dengan demikian perusahaan juga sebaiknya selalu memperhatikan ketiga komponen dari kepemimpinan transformasional yaitu: karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Ini berarti ketiga komponen kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja Guru di perusahaan tersebut. Pemimpin harus dapat menyampaikan visinya dengan baik terhadap bawahannya, dapat meningkatkan kesadaran dan mendorong untuk dapat memecahkan masalah, berinovasi dan mengembangkan kreativitas Guru, serta pemimpin tersebut dapat memberikan perhatian dengan baik, memberikan dukungan, dan menghargai bawahan secara utuh sehingga bawahan selalu merasa diperhatikan secara khusus. Hal-hal tersebut di atas mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja Guru.

Selanjutnya hipotesis secara parsial yang menyatakan bahwa semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali, menunjukkan bahwa karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) secara parsial selayaknya dimiliki dan selalu dikembangkan oleh pemimpin agar kinerja Guru di SMK Nusa Dua Bali dapat berjalan dengan baik sesuai keinginan lembaga.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Bab V, maka diperoleh simpulan berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali. Hal ini didukung oleh hasil uji F hitung = 167,804 pada tingkat signifikan 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti usaha-usaha yang dilakukan pemimpin terhadap guru di SMK Nusa Dua Bali agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan simbol-simbol dalam kepemimpinan transformasional berhasil dengan baik.
2. Terdapat pengaruh antara karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) secara parsial terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Bali, terbukti kebenarannya. Pembuktian ini didasari nilai t hitung dan tingkat signifikansi dari ketiga variabel bebas, yang berada di bawah 5%, sehingga dapat dikatakan karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali.
3. Dari hasil diketahui bahwa Variabel Perhatian yang diindividualisasi mempunyai nilai t_{hitung} tertinggi dengan nilai sebesar 14,263. Hal ini membuktikan bahwa Variabel Perhatian yang diindividualisasi mempunyai pengaruh yang paling

dominan terhadap kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali.

sehingga kinerja guru di SMK Nusa Dua Bali dapat berjalan dengan baik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka di bawah ini diajukan saran sebagai berikut:

1. Pihak SMK Nusa Dua Bali sebaiknya mengembangkan dengan baik faktor kepemimpinan karena kepemimpinan yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.
2. Perhatian yang diindividualisasi yang merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja guru selayaknya mendapat perhatian utama dibandingkan faktor-faktor kepemimpinan yang lain. Usaha yang dilakukan, antara lain memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai perhatian bawahan terhadap organisasi sehingga hal-hal tersebut menyebabkan bawahan mereka diperhatikan secara khusus oleh atasannya. Dengan demikian motivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya dan bekerja dengan sungguh-sungguh diharapkan mampu dipelihara dengan baik di masa depan.
3. Mengembangkan dengan baik faktor-faktor kepemimpinan Transformasional dengan cara memberi semacam *trainee* atau pelatihan kepada guru dengan mentransformasikan keahlian dan kemampuan pemimpin atau berdasarkan pengalaman pemimpin tersebut. Cara lain yaitu mempergunakan lembaga pelatihan profesional yang berasal dari luar Sekolah untuk dapat memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian guru

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrohman, Mulyono. 2009. *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Algifari. 2000. *Analisis Regresi (Teori, Kasus, dan Solusi)*. Yogyakarta: BPFE
- Arifin, Zainal. 2001. *Evaluasi Instruksional (Prinsip-Teknik-Prosedur)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pengajaran secara Manusiawi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. 2000. *Tes Prestasi (Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Dimiyati dan Mudjiono. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2002. *Rahasia Sukses Belajar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi
- Hasan, Iqbal. 2004. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyasa. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sardiman. 2005. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Slameto. 2003. *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sobur, Alex. 2003. *Psikologi Umum dalam Lintasan Sejarah*. Bandung: Pustaka Setia.

Suderadjat, Hari. 2004. *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)*. Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika.

Sudjana. 2003. *Teknik Regresi dan Korelasi*. Bandung: Tarsito.

Suryabrata, Sumadi. 2008. *Pengembangan Alat Ukur Psikologi*. Yogyakarta: Andi Offset

Sulistiyowati, Sofchah. 2001. *Cara Belajar yang Efektif dan Efisien*. Pekalongan : Cinta Ilmu

Sutikno, Sobry. 2004. *Menuju Pendidikan Bermutu*. Lombok: NTP Press

Tu'u. Tulus. 2004. *Peran Disiplin Pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

Usman, Moh. Uzer. 2000. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Winkel, W.S. 2009. *Psikologi Pengajaran*. Jakarta: PT Gramedia.