

# Hubungan Kewenangan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

**Patar Rumapea**

**Abstract:** This study investigated the influence of principals' legitimate power on the teachers' performance. It was conducted in ten Public Senior High Schools in Manado. A stratified random sample was recruited in this study, consisting of 140 teachers. Data were collected by questionnaire using statement/questions measured by Likert scales. The data were then analyzed statistically by descriptive analysis and simple linear regression. The results indicated that the exertion of power by the principal to increase the teachers's performance was more of legitimate power, and that the legitimate power influence the teachers's performance. This finding can be used as a stepping stone to conduct further research about the principals' legitimate power.

**Kata kunci:** kewenangan kepala sekolah, kinerja guru.

Desentralisasi pendidikan merupakan salah satu pendekatan dalam pembangunan pendidikan di Indonesia. Dengan adanya desentralisasi pendidikan, setiap daerah akan memperoleh kewenangan yang besar untuk mencapai kemandirian dalam mengatur dan mengurus rumah tangga kependidikannya. Namun, masih dikawatirkan apakah kewenangan yang diperoleh itu dapat dijalankan dengan efektif dan efisien?

Kekawatiran tersebut dilandasi oleh suatu kenyataan bahwa selama ini daerah hanya menerima distribusi kewenangan dari pemerintah pusat yang besar kecilnya diatur oleh pemerintah pusat. Pengalaman tersebut memposisi-

---

*Patar Rumapea adalah dosen Ilmu Administrasi pada FISIP Universitas Sam Ratulangi, Manado.*

kan daerah menjadi tidak berdaya dalam mengelola pembangunan daerahnya terutama dalam bidang pendidikan. Di saat sekarang ini, berdasarkan kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan, daerah telah memperoleh kewenangan yang sangat besar dan potensial dalam mengelola pendidikan di daerah. Pergeseran kewenangan yang sangat besar kepada daerah tersebut diduga akan memunculkan kebingungan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Hal itu juga akan dialami oleh sekolah-sekolah menengah atas negeri (SMAN).

Selama ini pengelolaan pendidikan hanya tergantung pada uluran tangan dan kewenangan dari pihak lain. Dengan adanya otonomi daerah di bidang pendidikan, lembaga pendidikan di daerah dituntut untuk mampu mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan kewenangan yang telah diberikan tersebut terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru.

Sebagaimana diatur dalam UU No 20 Tahun 2003 pasal 44 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pemerintah (pusat) dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah. Berdasarkan pada kebijakan desentralisasi dan otonomi bidang pendidikan, semua SMAN telah menjadi salah satu satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Oleh karena itu, kinerja guru SMAN berada dalam kewenangan daerah melalui dinas-dinas pendidikan daerah, tetapi pengelolaannya dilakukan oleh sekolah yang bersangkutan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kekuasaan kepala sekolah sangat menentukan kinerja guru.

Kepala sekolah sebagai administrator sekolah sebagaimana yang tergambar pada struktur organisasi sekolah melalui kebijakan desentralisasi pendidikan akan memposisikan dirinya sebagai orang yang paling berpengaruh di lingkungan sekolahnya. Pernyataan itu dapat ditafsirkan bahwa tercapai tidaknya tujuan sekolah, khususnya dalam peningkatan kinerja guru, sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah akan berjalan dengan baik apabila kepala sekolah tersebut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya.

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain itu dinamakan kekuasaan (*power*). Sebagaimana dikemukakan oleh Wiles dan Bondi (1993: 321), "... power has been defined as the ability to influence the behavior of others in accordance with one's own intention". Artinya, kekuasaan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya. Pengertian tersebut dijelaskan juga oleh Morehead (1995: 527) bahwa "... power is ability to do or act. Power is influential person". Artinya, kekuasaan adalah ke-

mampuan melakukan sesuatu. Kekuasaan adalah pengaruh seseorang. Dengan demikian kinerja guru erat kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan pengaruh dengan baik sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya.

Kreisberg (1992) mengatakan bahwa dalam memberdayakan pendidikan dan pengajaran yang dilakukan di sekolah, kepala sekolah membutuhkan kekuasaan. Salah satu pertanyaan penting yang muncul sehubungan dengan kekuasaan adalah kekuasaan yang manakah yang secara alamiah dapat memberdayakan lingkungan pendidikan? Kreisberg menambahkan juga bahwa masalah yang berkaitan dengan kekuasaan merupakan isu fundamental yang harus dipahami dalam mengkaji pemberdayaan pendidikan. Pemikiran tersebut ditegaskan oleh Cranston (1993) bahwa salah satu unsur pemberdayaan pendidikan adalah pemberian otonomi kepada sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Otonomi yang diperoleh sekolah secara legal merupakan salah satu sumber kewenangan kepala sekolah. Kekuasaan legitimasi merupakan kewenangan yang dimiliki kepala sekolah. Oleh karena itu, pemberian otonomi kepada sekolah identik dengan memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk mengurus dan mengatur rumah tangga kependidikan di sekolah yang dipimpinnya. Kewenangan tersebut sangat penting untuk mempengaruhi dan menggerakkan semua elemen pendidikan yang ada di sekolah, terutama dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan.

Kenyataan situasi dewasa ini telah mengalami perubahan yang sangat besar, yakni perubahan dari sasaran yang bersifat otokratik menuju demokratis, dan dari sentralistik ke desentralistik; maka diasumsikan akan terjadi perubahan yang sangat besar dalam kepemimpinan kepala sekolah (SMAN) di Kota Manado. Perubahan tersebut ditandai oleh adanya desentralisasi dan otonomi di bidang pendidikan. Tugas dan tanggung jawab dalam bidang pendidikan diserahkan ke pemerintah daerah. Dinas Pendidikan adalah unsur pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan di daerah. SMAN adalah salah satu jenjang pendidikan yang secara langsung berada pada struktur organisasi Dinas Pendidikan. Jadi, karena daerah telah memiliki wewenang yang lebih besar dalam bidang pendidikan, maka dengan sendirinya SMAN pun akan memiliki kewenangan yang lebih besar.

Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan pada beberapa SMAN dan pada Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado menunjukkan bahwa kinerja guru masih rendah. Rendahnya kinerja guru tersebut dapat dilihat pada kurangnya kesiapan guru dalam melaksanakan tugas pengajarannya, anta-

ra lain banyak guru yang tidak menyusun satuan pengajaran, dan masih banyaknya mata pelajaran yang tidak memiliki buku ajar.

Permasalahan tersebut di duga disebabkan oleh lemahnya kemampuan kepala sekolah menggunakan kewenangannya dalam mempengaruhi peningkatan kinerja guru yang tinggi. Artinya, jika kewenangan kepala sekolah tersebut digunakan dengan benar diduga akan dapat memperbaiki kinerja guru.

## **METODE**

Penelitian ini adalah penelitian eksplanasi, yaitu menjelaskan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono, 1994). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada SMA Negeri yang ada di Kota Manado. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* yaitu sampel diambil dari pengelompokan elemen-elemen populasi. Pengelompokan didasarkan pada jenis kelamin guru. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 470 guru, terdiri dari 146 guru laki-laki dan 324 guru perempuan. Penarikan sampel menggunakan rumus Singarimbun (1987) dan Sevilla (1993). Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 140 guru, terdiri dari 43 perempuan dan 97 laki-laki.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu kewenangan kepala sekolah dan variabel terikat. Kewenangan dapat diartikan sebagai pengaruh yang diperoleh kepala sekolah berdasarkan jabatan atau kedudukan. Untuk mengukur variabel ini digunakan indikator pengan dalan jabatan, formalitas, dasar peraturan, dan norma organisasi. Kinerja guru adalah sebagai suatu unjuk kerja yang diupayakan melalui suatu tugas mengajar untuk menghasilkan *output* tertentu pada waktu yang telah ditentukan. Untuk mengukur variabel ini, digunakan indikator pengambilan keputusan, rancangan pembelajaran, pemenuhan standar pembelajaran, kualitas pengajaran, kuantitas pengajaran, komunikasi pembelajaran, evaluasi, dan kesesuaian waktu pembelajaran. Analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif, dan regresi linear sederhana.

## **HASIL**

### **Penggunaan Kewenangan Kepala Sekolah**

Semua indikator dikembangkan menjadi 12 item pernyataan/pertanyaan. Masing-masing item memiliki 5 alternatif pilihan jawaban dengan rentang skor 1 sampai dengan 5. Dengan demikian, total skor maksimum yang diharapkan

adalah 60 dan minimum adalah 12. Berdasarkan skor total harapan tersebut dapat dibuat klasifikasi yang menggambarkan tingkat persepsi guru tentang kewenangan kepala sekolah. Klasifikasi persepsi guru yang dimaksudkan di sini adalah tanggapan guru yang diberikan melalui pernyataan terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, hampir tidak setuju, setuju, dan sangat setuju.

Data yang berhasil dikumpulkan dari 140 responden guru berkaitan dengan tingkat persepsi guru tentang kewenangan kepala sekolah menunjukkan bahwa skor minimum adalah 41 dan skor maksimum adalah 59. Jarak antara skor terendah dan tertinggi adalah 18. Kelas interval sebanyak 5 kelas. Jadi,  $18 : 5 = 3,6$  dibulatkan menjadi 4.

Dari 140 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, yang tidak menyetujui penggunaan kewenangan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas adalah 53 responden (37,8%), dan 18 responden (12,9%) berpendapat sangat tidak setuju.

Responden yang menyetujui penggunaan kewenangan kepala sekolah dalam tugas adalah 15 responden (10,7%), dan 8 responden (5,7%) mempersepsi sangat setuju. Responden yang mempersepsi hampir tidak setuju atau dapat dikatakan ragu-ragu tentang penggunaan kewenangan kepala sekolah adalah responden (32,9%).

### **Kinerja Guru**

Kinerja guru merupakan variabel terikat dalam penelitian ini yang diukur dengan menggunakan indikator pengambilan keputusan, rancangan pembelajaran, pemenuhan standar pembelajaran, kualitas pengajaran, kuantitas pengajaran, komunikasi pembelajaran, evaluasi, kesesuaian waktu pembelajaran. Semua indikator dikembangkan menjadi 26 item pertanyaan.

Masing-masing item memiliki 5 alternatif pilihan jawaban dengan rentang skor 1 sampai dengan 5. Dengan demikian, total skor maksimum yang diharapkan adalah 130 dan minimum adalah 26. Berdasarkan skor total harapan tersebut dapat dibuat klasifikasi yang menggambarkan tingkat penilaian guru tentang kinerja yang mereka miliki. Klasifikasi penilaian guru yang dimaksudkan di sini adalah tanggapan guru yang diberikan melalui pernyataan terdiri dari sangat buruk, buruk, cukup, baik, dan sangat baik.

Data yang berhasil dikumpulkan dari 140 responden guru berkaitan dengan kinerja guru menunjukkan bahwa skor minimum adalah 90 dan skor maksimum adalah 128. Jarak antara skor terendah dan tertinggi adalah 38. Kelas interval sebanyak 5 kelas. Jadi,  $38 : 5 = 7,6$  dibulatkan menjadi 8.

Dari 140 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, responden yang menyatakan bahwa kinerja guru adalah buruk terdiri dari 74 responden (52,9%), dan 20 responden (14,3%) mempersepsi sangat buruk. Sebanyak 10 responden (7,1%) menyatakan kinerja guru baik, dan 6 responden (4,3%) menyatakan kinerja guru sangat buruk. Responden yang menyatakan bahwa kinerja guru cukup baik yaitu sebanyak 30 responden (21,4%).

### Hubungan Kewenangan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Analisis regresi linear terhadap hubungan antara variabel kewenangan dengan variabel kinerja guru diperoleh dengan menggunakan *SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 11.0, (Santoso, 1999) hasilnya sebagai berikut.

**Tabel 1 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana**

Variabel	Koefisien Regresi ( $\beta$ )	T Hitung	Sig.	Koefisien Korelasi( $\gamma$ )	Koefisien Determinasi ( $\gamma^2$ )
Konstanta	51.835	8.145	0.000	-	-
Referensi	1.089	8.223	0.000	0.573	0.329

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kewenangan kepala sekolah dengan kinerja guru adalah sebesar 0,573 atau 57,3%, sedangkan koefisien determinasinya adalah sebesar 0,329 atau 32,9%. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa kewenangan kepala sekolah berpengaruh atau sebagai variabel penentu terhadap kinerja guru sebesar 32,9%. Selebihnya, yaitu sebesar 61,1 %, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Untuk mengukur signifikansi pengaruh digunakan uji t. Hasil dari perhitungan uji t tersebut diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 8,223 dengan probabilitas kesalahan sebesar 0,000, jauh lebih kecil dari  $\alpha$  5%.  $T_{tabel}$  yang diperoleh dengan menggunakan  $\alpha$  5% dan derajat kebebasan 138 adalah sebesar 1,671. Dari hasil konsultasi pada tabel distribusi t, diperoleh  $t_{hitung}$  (8,223) >  $t_{tabel}$  (1,671). Karena  $t_{hitung}$  jauh lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka hipotesis nihil ditolak. Hipotesis alternatif yang mengatakan bahwa kewenangan berhubungan secara signifikan terhadap kinerja guru diterima pada taraf kepercayaan 95%.

Selanjutnya, persamaan regresi linear sederhana diperoleh  $Y = 51,835 + 1,089 X$ , di mana Y adalah kinerja guru sedangkan X adalah kewenangan.

Konstanta sebesar 51,835, artinya jika tanpa kepala sekolah menggunakan kewenangannya, indeks kinerja guru telah ada sebesar 51,835. Koefisien regresi sebesar 1,089, mengartikan bahwa jika kewenangan dinaikkan satu satuan maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja guru sebesar 1,089.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kekepalasekolahan jangan terlalu menitik-beratkan pada penggunaan kewenangan dalam mempengaruhi kinerja guru. Apalagi penggunaan kewenangan tersebut manfaatnya hanya dinikmati oleh individu atau kelompok orang tertentu. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memahami bahwa penggunaan kewenangan harus konsisten dalam penerapannya. Penegakan hukum atau peraturan dan norma organisasi harus diberlakukan sama terhadap seluruh anggota organisasi.

Penelitian ini mendukung penelitian Bennis (1985) yang menemukan bahwa penggunaan kewenangan kepala sekolah berhubungan secara positif dan signifikan dengan komitmen bawahan, sedangkan penggunaan kekuasaan penghargaan dan kekuasaan paksaan hanya berkorelasi dengan perilaku kepatuhan. Artinya, jika pemimpin tidak lagi memberikan penghargaan atau hukuman maka kepatuhan bawahan akan berkurang. Situasi seperti ini akan menyulitkan kepala sekolah di saat membutuhkan seperangkat kinerja yang maksimal dari guru namun tidak memberikan penghargaan atau ganjaran.

Berbeda dengan kewenangan, komitmen guru merupakan suatu perubahan yang sungguh-sungguh terjadi akibat penggunaan kewenangan oleh kepala sekolah untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal dan penuh rasa bertanggung jawab. Temuan tersebut didasarkan pada suatu pemahaman bahwa pemimpin yang memperoleh kewenangan adalah pemimpin yang suka mengandalkan peraturan, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi untuk diterapkan secara merata terhadap seluruh anggota organisasi.

Gibson dan Donnelly (1996) dalam penelitiannya menemukan bahwa kewenangan yang dimiliki pemimpin merupakan alasan paling penting bagi seorang pekerja untuk mengerjakan permintaan atasannya. Alasan tersebut didasarkan pada suatu kenyataan bahwa jabatan atau kedudukan yang dimiliki pemimpin benar-benar hanya digunakan untuk kepentingan organisasi. Pemimpin selalu mengandalkan peraturan, penerapan norma-norma organisasi secara transparan dan diberlakukan adil dan merata terhadap seluruh elemen-elemen organisasi. Bawahan akan merasa takut untuk melakukan

kesalahan karena mereka menyadari bahwa melanggar peraturan akan dikenai sanksi. Begitu juga sebaliknya, bawahan akan termotivasi bekerja lebih baik karena, sesuai dengan kebiasaan organisasi, bawahan yang bekerja baik dan mampu bekerja melebihi standar pekerjaan yang ditargetkan akan diberi penghargaan (Yukl, 1994).

Thomson (2002) dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa pembagian kekuasaan bukan merupakan suatu konsep yang baru dalam kehidupan berorganisasi di Amerika namun masih merupakan salah satu pilar penyangga dalam kehidupan berdemokrasi baik dalam organisasi publik maupun organisasi bisnis. Pembagian kekuasaan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahannya didasarkan pada kewenangan yang dimiliki melalui suatu pendelegasian kewenangan. Thomson menemukan bahwa pembagian kekuasaan mempunyai implikasi yang nyata dalam perwujudan kinerja individu. Pembagian kekuasaan dilakukan secara bertanggungjawab dan disusun berdasarkan potensi yang ada pada individu tertentu dan latar belakang pekerjaan.

Pemimpin pada organisasi pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah, tidak mutlak harus memiliki kelebihan baik pengetahuan dan keterampilan maupun pangkat dibandingkan dengan guru sebagai bawahannya. Banyak bawahan atau guru yang memiliki pengetahuan dan keterampilan serta pangkat lebih tinggi dari kepala sekolah. Situasi seperti ini akan menyulitkan kepala sekolah untuk selalu mengandalkan jabatannya jika banyak bawahan atau guru yang memiliki pangkat, pengetahuan dan keterampilan lebih tinggi dari kepala sekolah yang bersangkutan.

Penelitian Lipham dkk. (1985) tentang hubungan kekuasaan menemukan bahwa secara umum organisasi sekolah memiliki tiga tipe kekuasaan yang dijalankan oleh kepala sekolah, yaitu *coercive power*, *remunerative power*, dan *normative power*. Masing-masing tipe kekuasaan tersebut merupakan bagian dari sumber-sumber kekuasaan yang ditemukan Yukl (Robbins, 1996). Dapat dijelaskan *coercive power* adalah kekuasaan yang diperoleh pemimpin melalui pemaksaan, pemberian sanksi, dan hukuman. *Remunerative power* adalah kekuasaan yang diperoleh pemimpin melalui pemberian penghargaan kepada bawahan, sedangkan *normative power* adalah kekuasaan yang diperoleh pemimpin melalui wibawa, kepribadian, dan penampilan yang ditunjukkan. Lipham tidak menemukan adanya ciri-ciri kekuasaan legitimasi. Jadi, kekuasaan legitimasi sebenarnya ada dalam organisasi pendidikan. Sebaliknya, dalam proses kepemimpinan, kekuasaan tersebut tidak nampak; yang nampak adalah konsekuensi dari kekuasaan legitimasi yaitu paksaan dan penghargaan.



Pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa pada saat seseorang menjadi kepala sekolah, yang harus diperhatikan adalah bagaimana membuat dan melaksanakan peraturan sekolah secara adil dan merata untuk kemajuan pendidikan, dan bagaimana konsekuensinya terhadap pemberian sanksi dan penghargaan. Jadi, jika kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu mengutamakan kemajuan pendidikan, maka selama itu juga kepala sekolah tersebut dianggap sebagai pemimpin pengajaran.

Kreisberg (1992) mengatakan bahwa dalam memberdayakan pendidikan pengajaran yang dilakukan di sekolah, kepala sekolah membutuhkan kekuasaan. Salah satu pertanyaan penting yang muncul sehubungan dengan kekuasaan adalah mana kekuasaan yang secara alamiah dapat memberdayakan lingkungan pendidikan? Kreisberg menambahkan juga bahwa masalah yang berkaitan dengan kekuasaan merupakan isu fundamental yang harus dipahami dalam mengkaji pemberdayaan pendidikan. Pemikiran tersebut ditegaskan oleh Cranston (1993) bahwa salah satu unsur pemberdayaan pendidikan adalah pemberian otonomi kepada sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Pemberian otonomi kepada sekolah merupakan salah satu sumber kekuasaan kepala sekolah yaitu kewenangan dalam pendidikan. Oleh karena itu, pemberian otonomi kepada sekolah identik dengan memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk mengurus dan mengatur rumah tangga kependidikan di sekolah yang dipimpinnya. Kekuasaan tersebut sangat penting untuk mempengaruhi dan menggerakkan semua elemen pendidikan yang ada di sekolah terutama dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Namun Goodlad (2000) mengatakan bahwa di era demokratisasi pendidikan, kepala sekolah jangan hanya terfokus pada bagaimana memproduksi ijazah atau sertifikat, tetapi lebih menitikberatkan pada kualitas pemegang ijazah tersebut.

Pengalaman kepala sekolah selama ini dalam menjalankan aktivitas pendidikan di sekolah cenderung bersifat teknis operasional saja, sedangkan secara konseptual pendidikan masih diatur oleh pemerintah. Samami (1999) mengemukakan bahwa pola manajemen yang diterapkan kepala sekolah khususnya sekolah-sekolah negeri masih bersifat administratif. Kepala sekolah hanya terbiasa dengan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis operasional, sedangkan kebijakan yang bersifat konseptual agak kaku karena perumusan kebijakan selalu dari pusat. Bahkan Samami menegaskan bahwa hampir tidak ada sekolah yang memiliki rencana pengembangan sendiri; gambaran mengenai cita-cita pendidikan ke depan juga tidak pernah ada. Wajarlah jika di era otonomi daerah, khususnya bidang pendidikan yang diserahkan kepada sekolah, setiap kepala sekolah ditekan dan dituntut untuk memiliki kemam-

puan yang handal di bidang manajemen pendidikan terutama dalam menghadapi perubahan yang sangat kompleks.

Berdasarkan beberapa pemikiran di atas, perlu ditekankan bahwa hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara kekuasaan legitimasi dengan kinerja guru bukan semata-mata disebabkan oleh adanya kesamaan hubungan kewenangan antara organisasi sekolah dengan organisasi nonpendidikan, namun lebih disebabkan oleh perubahan sistem kewenangan negara yaitu munculnya sistem desentralisasi dan otonomi di bidang pendidikan sampai pada tingkat sekolah. Jadi, harapan guru ialah bahwa dengan adanya otonomi pendidikan di tingkat sekolah, kepala sekolah akan memiliki kewenangan yang cukup besar untuk mengelola pendidikan di sekolahnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menemukan bahwa penggunaan kekuasaan legitimasi kepala sekolah berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja guru. Pemimpin yang memiliki kewenangan adalah pemimpin yang selalu mengandalkan jabatan, peraturan, dasar peraturan, formalitas, dan norma organisasi, secara transparan diberlakukan adil dan merata terhadap seluruh elemen organisasi.

Penggunaan kewenangan oleh kepala sekolah terhadap guru dapat dibenarkan selama penggunaan kekuasaan itu didasarkan atas kepentingan seluruh anggota organisasi. Karena manfaatnya cukup besar dan merata bagi seluruh anggota organisasi, agak sulit bagi guru untuk menolak kekuasaan legitimasi kepala sekolah tersebut. Jika penggunaan kekuasaan legitimasi ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja guru.

### **Saran**

Penggunaan kewenangan dalam sekolah adalah penting tetapi hendaknya tidak terlalu berlebihan karena akan memunculkan penolakan dari guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Untuk itu disarankan kepada pemimpin-pemimpin institusi pendidikan supaya dalam menggunakan kekuasaannya harus lebih hati-hati dan dilakukan secara merata, adil dan jujur. Untuk peneliti disarankan melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kinerja guru dengan variabel-variabel terikat lain seperti gaya kepemimpinan atau, sebaliknya, dengan variabel bebas yang lainnya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Collins.
- Cranston, J. 1993. Interfacing The Management of Change, Organized Culture and Human Resource Management: A System Level Examination. *Unicom* 19 (1): 36-44.
- Gibson, I. & Donnelly, F. 1996. *Organization*. Diterjemahkan oleh Adiarni N. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goodlad, J.I. 2000. *Education and Democracy: Advancing the Agenda*. *Phi Delta Kappa International*, (Online), (<http://www.pdkintl.org/kappan/kappan.htm>), diakses 12 September 2000).
- Kreisberg, S. 1992. *Transforming Power Domination, Empowerment, dan Education*. Albany: State of New York Press.
- Lipham, J.M., Rankin, R.B. & Hoeh Jr., J.A. 1985. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman, Inc.
- Morehead, P.D. 1995. *The New American Webster Handy College Dictionary*. Third Edition. New York: Penguin Books USA Inc.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Samami, M. 1999. *Profil Kepala Sekolah di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Santoso, S. 1999. *Statistic Product and Service Solution (SPSS)*. Jakarta: Komputindo Elex Media.
- Sevilla, C.G. Tanpa Tahun. *An Introduction To Research Method*. Diterjemahkan oleh Alimuddin Tuwu. 1993. Jakarta: UT Press.
- Singarimbun, M. & Sofian, E. 1987. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Thomson, M. 2002. Co-CEOs and The Sharing Power. *Directors and Board*, Vol. 26. US: Winter.
- Undang-Undang No. 22 Tahun 1999. tentang Pemerintahan Daerah*. Bandung: Kuraiko Pratama.
- Undang-Undang Republik Indonesia N0 20 Tahun 2003. tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Wiles, J. & Bondi, J. 1983. *Principles of School Administration: The Real World of Leadership in School*. London: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*. The Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.