

## **KONTRIBUSI SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMK NEGERI DI KABUPATEN TABANAN**

Wy. Yogi Antara, Md. Yudana, G.K. Arya Sunu

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: {wayan.yogi, made.yudana, arya.sunu}@pasca.undiksha.ac.id

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi yang signifikan supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan yang berjumlah 262 orang dan 181 orang diambil sebagai sampel penelitian dengan teknik profesional random sampling. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner kemudian dianalisis dengan regresi sederhana, regresi ganda, korelasi ganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 10,8% dan sumbangan efektif 7,23%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 4,4% dan sumbangan efektif sebesar 1,37%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 23,6% dan sumbangan efektif sebesar 19,98%, (4) terdapat kontribusi yang signifikan secara simultan supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah dan etos kerja terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 28,6%. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah dan etos kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan baik secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian, ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan.

Kata kunci : Supervisi Akademik, Kompetensi Manajerial, Etos Kerja, dan Kinerja Guru.

### **ABSTRACT**

This Research aims to know the level of contribution supervision of academic, managerial competence of the headmasters, and working ethos to teacher performance in the state vocational schools in Tabanan Regency. The population of the study is the entire teachers of the state vocational schools in Tabanan Regency, amounting to 262 people and 181 people taken as the research sample with proportional sampling random technique. This research use *ex-post facto* design. Data were collected by questionnaires and data were analyzed by simple correlation, multiple regression, multiple correlation. The results of research show that (1) academic supervision has a contribution to 10,8% toward the teachers performance with effective contribution equal to 7,23%, (2) the headmasters managerial competence has the contribution of 4,4% towards performance learn with the effective contribution equal to 1,37%, (3) working ethos has the contribution of 23,6% towards the teachers performance with the effective contribution of 19,98%, and (4) simultaneously the academic supervision, the headmasters managerial competence, and working ethos toward teacher performance with the contribution equal to 28,6%. Based on the findings, it can be concluded that: the academic supervision, the headmasters managerial competence, and working ethos has a contribution towards the teachers performance of the state vocational schools in Tabanan Regency either separately or simultaneously. Thus, the three factors can be used as a predictors of the

tendency level of teacher performance of the state vocational schools in Tabanan Regency.

Keywords: academic supervision, managerial competence, working ethos, and teacher performance.

## PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia mengalami berbagai permasalahan yang sering menjadi topik pembahasan di banyak pertemuan atau di media masa adalah rendahnya mutu pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan yang sering disoroti adalah mutu pendidikan di sekolah dasar dan sekolah menengah. Berbagai cara telah ditempuh oleh pemerintah maupun stakeholder yang berkaitan dengan dunia pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan, namun dari berbagai indikator belum menunjukkan peningkatan mutu pendidikan.

Rendahnya mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti yang diungkapkan oleh Yudana (dalam Padmawati 2013:2) mengatakan bahwa ada empat parameter tentang mutu pendidikan, yaitu: (1) tuntutan masyarakat terhadap peran yang seharusnya dimainkan oleh pendidikan (sekolah) terus berubah sangat cepat mengakibatkan sekolah kurang mampu mengantisipasinya. Dengan demikian terjadilah kesenjangan peran yang diharapkan dengan kenyataan yang ditampilkan oleh sekolah. Makin luas kesenjangan itu maka makin nyaring ketidakpuasannya, (2) perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan dasar dan menengah. Orientasi kuantitatif yang ditandai dengan lahirnya program darurat dalam banyak kasus memang mengabaikan faktor mutu, (3) secara kualitatif prestasi pendidikan nasional diukur dari dimensi instrumentalnya dari pada dimensi intrinsiknya. Oleh sebab itu perubahan kualitatif pada aspek intelektual, kepribadian, dan keterampilan para peserta didik ditakar berkaitan dengan kesesuaian kemampuan lulusan dengan tuntutan perubahan dalam masyarakat, lebih sempitnya dunia kerja, (4) dari prespektif ekonomi acapkali pendidikan diukur dari nilai keuntungan (*rate of return*,

baik sosial maupun *private rate of return*). Kecenderungan seperti ini terjadi oleh pandangan yang menekankan pada aspek instrumental pendidikan. Padahal pendidikan harus dipandang sebagai *human investment*.

Mengamati fenomena pendidikan saat ini, maka pendidikan dikatakan belum memenuhi harapan masyarakat. Hal ini dilandasi oleh sikap cemas masyarakat terhadap hasil pendidikan yang dikarenakan tidak adanya relevansi antara pendidikan dengan kebutuhan masyarakat. Bila ditinjau dari sisi eksistensi sumber daya manusia yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus, belum sepenuhnya menyentuh tentang akhlak, moral dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa mengakibatkan terjadinya krisis moral. Kondisi seperti ini menambah sikap masyarakat yang pesimis terhadap sekolah karena adanya anggapan bahwa sekolah tidak mampu lagi menciptakan mobilitas sosial secara vertikal, sekolah saat ini tidak menjanjikan pekerjaan yang layak, sekolah kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik.

Upaya meningkatkan kualitas atau mutu pendidikan terus menerus dilakukan oleh pemerintah dan segenap komponen pendidikan dengan cara mengatur penyelenggaraan pendidikan dengan berbagai aturan diantaranya dengan undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, peraturan pemerintah nomor 41 tahun 2007 tentang standar proses pendidikan, peraturan pemerintah nomor 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah, peraturan pemerintah nomor 18 tahun 2007 tentang sertifikasi bagi guru dalam jabatan, peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru dan masih banyak peraturan lain

yang mengatur penyelenggaraan pendidikan agar menghasilkan pendidikan yang bermutu.

Pemerintah juga telah melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, mulai dari penyempurnaan kurikulum yakni dari kurikulum 1984 berbasis materi, kurikulum 1994 berbasis pencapaian tujuan, kemudian disempurnakan menjadi kurikulum 1999, kurikulum 2004 berbasis kompetensi, kurikulum 2006 KTSP, dan kurikulum 2013. Namun demikian berbagai indikator menunjukkan bahwa kualitas pendidikan belum mengalami peningkatan yang berarti.

Guna menanggulangi permasalahan pendidikan yang terjadi di Indonesia peranan guru sangatlah penting. Guru dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya. Dalam menjalankan tugas profesionalnya guru paling tidak memiliki tiga peran dalam pembelajaran, yaitu sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator. Sebagai komunikator guru mengalihkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepada siswa dan membuat mereka mampu menyerap, menilai, dan mengembangkan secara mandiri ilmu yang dipelajari. Sebagai motivator guru mampu membangkitkan motivasi siswa untuk terus mempelajari dan mendalami ilmunya. Sebagai fasilitator guru mampu memfasilitasi sehingga siswa mendapatkan kemudahan dalam mempelajari suatu pelajaran. Pendidikan yang berorientasi pada siswa, pendidikan yang berdasarkan kebutuhan siswa adalah cara yang paling tepat digunakan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator guna memenuhi tujuan pendidikan.

Guru merupakan ujung tombak yang berada pada garis terdepan yang langsung berhadapan dengan siswa melalui kegiatan pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas. Para guru dituntut pula dapat melaksanakan seluruh fungsi profesionalnya secara efektif dan efisien. Baik dari kepentingan pendidikan nasional maupun tugas fungsional guru, semuanya menuntut agar pendidikan dan pengajaran dilaksanakan secara profesional artinya

dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan didukung oleh para guru yang mempunyai kinerja yang baik. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi: Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial (PP RI No. 19, 2005: 26).

Melihat kesenjangan antara keinginan dan kenyataan hasil pendidikan saat ini, memunculkan tuduhan miring yang menyudutkan keberadaan guru, yakni rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh faktor rendahnya kinerja guru. Walaupun pendapat ini tidak sepenuhnya benar, cukup beralasan karena faktor guru paling banyak bersentuhan dengan murid.

Menurut Yasa (2004:44) ciri-ciri kinerja guru yang rendah adalah: disiplin kehadiran yang kurang baik ke sekolah maupun ke kelas, sering terlambat mengajar ke kelas, sering meninggalkan mendahului waktu berakhirnya pelajaran, tidak menguasai bahan ajar, kurang peka dan tidak peduli dengan perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan, bersikap acuh dan tidak suka membimbing siswa, jarang membuat perangkat mengajar, jarang memeriksa hasil ulangan siswa, lebih banyak memberikan catatan, tidak mampu memikirkan perbaikan-perbaikan, tidak punya keinginan untuk meningkatkan kemampuan, menjalankan tugas hanya sampai pada batas minimal, puas hanya dengan melakukan tugas-tugas rutin dari hari ke hari.

Kinerja guru yang baik menurut Sahertian (2000:45) adalah: (1) guru dapat melayani pembelajaran secara individual maupun kelompok, (2) mampu memilih dan menggunakan media

pembelajaran yang memudahkan siswa belajar, (3) mampu merencanakan dan menyusun persiapan pembelajaran, (4) mengikutsertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik. Kinerja terkait dengan persoalan motivasi dan perangsang tumbuhnya semangat kerja, peran serta guru-guru dalam pendidikan yang sangat memerlukan sebuah kondisi yang kondusif untuk dapat mengembangkan pembelajaran yang efektif dan memberdayakan kemampuannya untuk mencapai tujuan.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru secara berkala. Supervisi akademik merupakan bantuan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah untuk mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran demi mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru-guru dipandang perlu, karena berkaitan dengan peningkatan profesionalismenya. Supervisi tersebut berkaitan dengan proses pembelajaran yang dimulai dari perencanaan kemudian diwujudkan dalam pelaksanaan yang dilakukan guru hingga mencapai hasil pembelajaran.

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompetensi manajerial kepala sekolah. Semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, maka makin tinggi kinerja bawahannya. Ini menunjukkan kompetensi manajerial kepala sekolah sangat mempengaruhi dan menentukan kinerja bawahannya terutama kinerja guru. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru seorang kepala sekolah harus berkompoten secara umum dan memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Seorang kepala sekolah juga dituntut menjalankan fungsi kepemimpinan sebagai manajerial dimana kepala sekolah memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengkomunikasikan, memotivasi bawahan, mengarahkan dan pengawasan

terhadap kegiatan sekolah dimana kepala sekolah berfungsi sebagai manajer.

Selain kedua faktor di atas, kinerja guru juga dipengaruhi oleh etos kerja seorang guru. Guru harus memiliki etos kerja agar mampu mendorong dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah. Etos kerja guru merupakan semangat kerja yang harus dimiliki oleh guru guna keberhasilannya. Memiliki etos kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja guru sesuai dengan yang diharapkan. Banyak guru datang tidak tepat waktu, menandakan kinerjanya belum optimal. Guru hanya ada di sekolah ketika ada jam pelajaran di kelas. Perangkat mengajar yang seharusnya menjadi prasyarat yang harus dimiliki guru belum dilaksanakan dengan baik. Di samping itu, guru kurang memahami model-model pembelajaran dan belum mengenal karakteristik peserta didik sehingga penerapan model pembelajaran tidak sesuai dengan karakteristik siswa. Disisi lain masih ada guru yang kurang semangat mengajar, tidak mensyukuri pekerjaan mulia sebagai seorang guru. Sehingga mengajar hanya sekedar hanya masuk kelas saja. Hal ini tentu mempengaruhi kinerjanya dan secara umum akan berpengaruh pada kualitas pendidikan.

Dugaan-dugaan adanya hubungan antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja yang dimiliki oleh guru dengan kinerja guru, perlu dideskripsikan dan dianalisis secara ilmiah dan didukung oleh data-data empiris. Dari dugaan-dugaan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini akan dikaji lebih mendalam tentang kontribusi supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah dan etos kerja terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut.

- 1) Apakah terdapat kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan?
- 2) Apakah terdapat kontribusi kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan?

- 3) Apakah terdapat kontribusi etos kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan?
- 4) Secara simultan apakah terdapat kontribusi supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan?

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan yang meliputi 3 sekolah negeri yakni SMK Negeri 1 Tabanan, SMK Negeri 2 Tabanan, dan SMK Negeri 3 Tabanan yang berjumlah sebanyak 262 orang guru. Jumlah sampel sebanyak 181 orang yang diambil dengan menggunakan tehnik proporsional random sampling. Rancangan penelitian *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner model skala likert kemudian dianalisis secara statistik yang meliputi analisis regresi sederhana dan regresi ganda 3 prediktor.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa supervisi akademik berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 91,826 + 0,378X_1$ . Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru sebesar 0,336. Hal ini berarti semakin baik skor supervisi akademik, kinerja guru juga semakin baik. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa supervisi akademik dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan atau dengan kata lain bahwa supervisi akademik berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Sumbangan efektif (SE) variabel supervisi akademik terhadap kinerja guru sebesar 7,23%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Glickman (dalam Kartana 2009:36) menyebutkan bahwa supervisi adalah membantu guru belajar bagaimana para guru meningkatkan kapasitas mereka

untuk mewujudkan tujuan pembelajaran. Glickman juga menambahkan bahwa supervisi akademik dapat membantu guru memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran bisa tercapai.

Indikator utama dalam supervisi akademik meliputi: (1) Menjelaskan prosedur supervisi, (2) Menyajikan pelaksanaan supervisi, (3) Mengarahkan pelaksanaan supervisi, (4) Memberi contoh/ menjadi model, (5) Menetapkan tolok ukur, (6) Penguatan supervisi, (7) Mendengarkan keluhan guru, (8) Memecahkan masalah, (9) Menciptakan suasana yang akrab, (10) Negosiasi kepada guru, (11) Mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru, (12) Membangkitkan kesadaran diri guru, (13) Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan permasalahan, (14) Memberikan pertimbangan, dan (15) Mengklarifikasi pengalaman guru.

Hasil dalam penelitian ini diperkuat oleh temuan yang dilakukan Sudirta pada tahun 2013 dengan judul tesis "Determinasi gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja, terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa supervisi akademik berkontribusi terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 26,70% dan sumbangan efektif sebesar 5,30%.

Berdasarkan pada pandangan para ahli dan disertai oleh hasil penelitian yang relevan, hasil penelitian ini telah menunjukkan dengan jelas bahwa supervisi akademik bertujuan meningkatkan kompetensi guru, karena dengan meningkatnya kompetensi guru maka berdampak positif terhadap kinerja guru yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan prestasi belajar juga akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Dengan demikian, variabel supervisi akademik yang dipilih sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja guru dalam penelitian ini sangatlah tepat karena variabel supervisi akademik yang diduga berkontribusi terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi:

$\hat{Y} = 102,116 + 0,275X_2$ . Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,221 dan nilai t-hitung sebesar 3,037 ( $p < 0,05$ ) dengan korelasi sebesar 4,4%. Ini berarti, semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru. Variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru, ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Sumbangan efektif (SE) variabel kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 1,37%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Gibson, semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, maka makin tinggi kinerja bawahannya. Ini menunjukkan kompetensi manajerial kepala sekolah sangat mempengaruhi dan menentukan kinerja bawahannya terutama kinerja guru. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru seorang kepala sekolah harus berkompeten secara umum dan memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Seorang kepala sekolah juga dituntut menjalankan fungsi kepemimpinan sebagai manajerial dimana kepala sekolah memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengkomunikasikan, memotivasi bawahan, mengarahkan dan pengawasan terhadap kegiatan sekolah dimana kepala sekolah berfungsi sebagai manajer. Untuk mengukur keberhasilan manajerial kepala sekolah, dapat digolongkan kedalam empat dimensi yaitu: (1) perencanaan (planning), (2) pengorganisasian (organizing), (3) penggerakan (actuating), dan (4) pengawasan (controlling).

Hasil penelitian ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Surjana (2013) pada guru SMA Negeri di

Kabupaten Tabanan. Dari analisis ditemukan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap keberhasilan manajerial unit produksi melalui persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 40,648 + 0,519 X_2$  dengan  $F_{reg} = 194,511$  ( $p < 0,05$ ) korelasi 0,677 dengan  $p < 0,05$ ; kontribusi 46,40%; SE 17,60%.

Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin bawahannya. Kepala sekolah merupakan kunci utama dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam memotivasi guru-guru, memecahkan masalah yang ada dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah dalam tugasnya sebagai manajerial agar mampu menciptakan sekolah yang kondusif, menciptakan hubungan yang baik ke semua komponen yang ada di sekolah, serta menjalin hubungan kerjasama dengan dunia usaha atau masyarakat.

Keberhasilan kepala sekolah dalam hal mengimplementasikan proses manajerial memerlukan suatu kemampuan untuk mengambil keputusan-keputusan, memecahkan permasalahan-permasalahan, dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk memanfaatkan sumber-sumber daya profesionalisme guru secara efektif serta efisien.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa faktor kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah karena dengan keterampilan manajerial yang efektif akan mampu menciptakan iklim kerja sekolah yang kondusif, serta mampu memotivasi gurunya untuk bekerja dengan baik sesuai dengan bidang keahliannya sehingga kinerja guru meningkat.

Dengan demikian, sangatlah tepat bila variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dilibatkan dalam penelitian ini dan telah terbukti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan telah terbukti dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Dalam penelitian ini juga ditemukan korelasi yang signifikan etos kerja dengan kinerja guru. Ini berarti, makin baik etos kerja, maka makin baik pula kinerja guru. Variabel etos kerja dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru dengan korelasi sebesar 23,6%. dan sumbangan efektif sebesar 19,98%. hal ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa etos kerja berkontribusi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan.

Dari hasil temuan seperti dipaparkan di atas, mengisyaratkan bahwa etos kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan teori Sinamo Jansen (2010) etos kerja pada intinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja dengan benar penuh tanggung jawab, bekerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja dengan cinta dan penuh dedikasi, bekerja dengan cerdas penuh kreativitas dan suka cita, bekerja dengan tekun penuh keunggulan, bekerja sebaik-baiknya penuh kerendahan hati.

Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja, sehingga diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbullah contoh etos kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. Guru yang memiliki etos kerja tinggi dicerminkan dalam perilakunya seperti: suka bekerja keras, bersikap adil tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, berkeinginan memberikan lebih dari yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja. Etos kerja guru tinggi menyebabkan kinerja guru tinggi. Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan

tanda-tanda : 1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, 2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, 3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, 4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan 5) kerja dilakukan sebagai ibadah. Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: 1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, 2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, 3) kerja dipandang sebagai penghambat dalam memperoleh kesenangan, 4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan 5) kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. Bisa dibayangkan, suatu organisasi yang diisi oleh individu atau sekumpulan individu dengan etos kerja rendah, maka produktivitas kerjanya akan menurun, kondisi kerja tak kondusif, tingkat kehadiran yang rendah, yang banyak terjadi adalah keluhan, dan tuntutan, bukan memberikan andil untuk peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sri Utami (2012) yang berjudul "Kontribusi Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Etos Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta" penelitian ini bersifat *ex post facto* dengan sampel penelitian sebanyak 73 orang guru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa supervisi akademik berkontribusi terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 44% dan sumbangan efektif sebesar 24,7%.

Berdasarkan paparan di atas menunjukkan dengan jelas bahwa etos kerja berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan etos kerja dengan kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan telah terbukti dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, secara simultan supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah,

dan etos kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 17,439 + 0,230X_1 + 0,483X_2 + 0,311X_3$  dengan Freg = 25,013 dengan kontribusi sebesar 28,6%. Ini berarti secara simultan variabel supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Dengan kata lain bahwa variabel supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,546. Ini berarti, secara bersama-sama supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan sebesar 28,6%. Makin baik supervisi akademik, makin baik kompetensi manajerial kepala sekolah, dan makin baik etos kerja, makin baik pula kinerja guru.

Pada dasarnya kompetensi manajerial kepala sekolah menyangkut situasi dalam organisasi, baik kondisi fisik maupun kondisi sosial yang berkaitan dengan interaksi kontribusi antar orang-orang di dalamnya termasuk lingkungan kerja. Kompetensi manajerial kepala sekolah yang kondusif mampu memberikan rasa aman, nyaman dan menyenangkan. Dalam suatu organisasi di dalamnya terdapat aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama dengan teratur dan berulang-ulang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah perlu dinilai, dibina, dan dibimbing. Oleh karena itu, supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan paparan di atas, tampak dengan jelas bahwa dengan dilakukannya supervisi akademik yang berkesinambungan, dibarengi dengan kompetensi manajerial kepala sekolah yang kondusif, serta diimbangi dengan etos kerja yang tinggi maka kinerja guru dapat dioptimalkan. Dengan demikian

dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas terhadap kinerja guru secara berurutan adalah supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja secara simultan maupun secara terpisah terhadap kinerja guru SMK Negeri di kabupaten Tabanan. Atas dasar tersebut, variabel supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja guru SMK Negeri di kabupaten Tabanan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis dan pembahasan terdapat empat kesimpulan yang bisa ditarik, yaitu: (1) Terdapat kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan, dengan kontribusi sebesar 10,8% sumbangan efektif (SE) sebesar 7,23 %. (2) Terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan, dengan kontribusi sebesar 4,4% dan sumbangan efektif sebesar 1,37%. (3) Terdapat kontribusi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan, dengan kontribusi sebesar 23,6% dan sumbangan efektif sebesar 19,98%. (4) Terdapat kontribusi yang signifikan secara simultan supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan, dengan kontribusi sebesar 28,6%.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan etos kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMK

Negeri di kabupaten Tabanan baik secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecendrungan kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Tabanan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disarankan beberapa hal: (1) disarankan kepada semua guru agar berusaha secara maksimal meningkatkan kompetensi diri melalui membaca, mengikuti pelatihan, dan studi lanjut. Berusaha meningkatkan pembelajaran di kelas sesuai dengan arahan dari kepala sekolah melalui supervisi akademik yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Memberikan komitmen yang tinggi dan mendukung setiap kebijakan yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan memajemen sekolah sehingga pelaksanaan manajerial yang dilakukan oleh kepala sekolah terkait dengan kemajuan pendidikan di sekolah dapat terlaksana dengan baik. Meningkatkan etos kerja demi terwujudnya pendidikan yang berkualitas di sekolah. (2) disarankan kepada semua kepala sekolah yang bertugas di SMK Negeri Kabupaten Tabanan agar melaksanakan supervisi akademik secara berkesinambungan kepada semua guru di lingkungan unit kerjanya masing-masing mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi dan tindak lanjut. Meningkatkan kompetensi manajerial di sekolah dengan menerapkan manajemen terbuka, menciptakan keakraban, meningkatkan etos kerja guru, melibatkan guru secara merata dalam setiap kegiatan, memberikan rasa aman kepada setiap guru, dan berusaha memenuhi fasilitas pembelajaran. Mendukung setiap guru yang berusaha meningkatkan kompetensi dirinya, memberikan penghargaan setiap hasil kerja guru, dan memotivasi guru agar dapat meningkatkan prestasi kerja dan profesinya. (3) disarankan kepada Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tabanan agar setiap pertemuan dengan kepala sekolah mengingatkan supaya supervisi akademik dilaksanakan secara baik dan berkesinambungan kepada semua guru di unit kerjanya masing-masing karena supervisi akademik berkontribusi terhadap

kinerja guru. Mendorong kepala SMK Negeri di kabupaten Tabanan agar dapat melaksanakan manajerial di unit kerjanya masing-masing dengan baik sesuai dengan kultur dan budaya yang ada pada lingkungan sekolah tersebut. Menyarankan kepada kepala SMK Negeri di kabupaten Tabanan agar memberikan dorongan serta dukungan kepada setiap guru yang memiliki etos kerja tinggi serta dipromosikan untuk mengikuti pelatihan Cakep atau Cawas sesuai dengan kelayakan yang dimiliki. Dalam memberikan pelatihan kepada kepala sekolah perlu merancang materi-materi yang dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan intensitas supervisi akademik dan etos kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, M.,A. 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan*. <http://www.majalahpendidikan.com/2011/05/kepala-sekolah-sebagai-pemimpin.html>, diakses 7 Januari 2013.
- Asmani, J.M. 2012. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: DIVA Press.
- Bahri, S. 2011. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD di Dataran Tinggi Moncong Gowa. *Jurnal Medtek, Volume 3, Nomor 2, Oktober 2011*.
- Gibson, James, Ivancevick & John M.D onnelly. 2012. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur*. Terj. Deddy Jacobus & Dwi Prabantini. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Statistik Jilid 1 sampai dengan 3*. Jogjakarta: Andi.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineika Cipta.
- Hamzah B. Uno, et.al. 2001. *Pengembangan Instrumen untuk Penelitian*. Jakarta: Dilema Press.
- Kiswan. 2012. *Artikel Supervisi Pendidikan*.
- Koyan. 2012. *Statistik Pendidikan*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha Press.

- Maryono. 2011. *Dasar-Dasar & Teknik menjadi Supervisor Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Prasojo, L.D dan Sudiyono. 2011. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta:Gava Media.
- Wahab, Abd. & Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Kependidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: AR-Ruzz Media.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yudana, Made. 2011. *Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*.