

KONTRIBUSI SUPERVISI MANAJERIAL, GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, DAN IKLIM ORGANISASI, TERHADAP KINERJA GURU IPA PADA SMP NEGERI 1 DI KABUPATEN TABANAN

Luh Putu Padmawati¹, I.N. Natajaya², K.R.Dantes³

¹⁻³ Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: putu.padmawati@pasca.undiksha.ac.id¹, natajaya@pasca.undiksha.ac.id²,
rihendra.dantes@pasca.undiksha.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 45 orang, dan seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Rancangan penelitian ini adalah *ex-post facto* dan data dikumpulkan dengan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana, korelasi sederhana, korelasi ganda, regresi ganda, dan korelasi parsial. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat: (1) kontribusi yang positif dan signifikan pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 78,15%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 11,78%, (2) kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 88,17%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 68,63% (3) kontribusi yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 15,29%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 8,19%, dan (4) kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 88,60%. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan indikator tingkat kecenderungan kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan.

Kata Kunci: Pelaksanaan Supervisi Manajerial, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, Kinerja Guru.

ABSTRACT

The study was conducted to analyse and discover the contribution of managerial supervision, school leadership head-master, and organization climate towards the IPA teachers' performance in SMP Negeri 1 in Tabanan Regency. The population of this study were 45 and all of population to be sample. This study is an "ex-post facto" research. The data were collected by using questionnaires and analyzed by using simple regression, simple correlation, multiple correlation, multiple regression, and partial correlation. The result shows that: (1) there is a significant determination between managerial supervision toward The IPA teachers' Performance with the contribution value of 78,15% and effective contribution of 11,78%, (2) there is a significant determination between school leadership head-master towards the IPA teachers' performance with the contribution value of 88,17% and effective contribution of 68,63%, (3) there is a significant determination between organization climate towards the IPA teachers' performance with the contribution value of 15,29%, and effective contribution of 8,19%, (4) simultaneously managerial supervision, leadership school head-master, and organization climate towards the IPA teachers' performance with the contribution value of 88,60%. Based on the findings, the study concluded were positive and significant contribution between the managerial supervision, school leadership head-master, and organization climate towards the IPA teachers' performance. Accordingly the above three factors could become predictable indicators of the tendency level of the IPA teachers' performance in the SMP Negeri 1 around the area of Tabanan Regency.

Keywords: managerial supervision, leadership school head-master, organization climate, IPA teachers' performance.

PENDAHULUAN

Kualitas guru identik dengan kinerja guru. Kinerja guru adalah usaha tertinggi yang dilakukan oleh guru dalam melakukan tugas-tugasnya sebagai guru. Kinerja guru yang baik mencakup: (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.

Kualitas guru di Indonesia belum memenuhi harapan bangsa, misalnya dari persyaratan pendidikan, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut hasil penelitian Suyono (dalam Hadiyanto, 2004) tentang kualitas guru diberbagai jenjang pendidikan menunjukkan bahwa: (1) guru kurang mampu merefleksikan apa yang pernah dilakukan, (2) dalam melaksanakan tugas guru terpancing untuk memenuhi target minimal, yaitu agar siswa mampu menjawab soal-soal tes, (3) para guru agak enggan beralih dari model mengajar yang mereka yakin tepat, (4) guru selalu mengeluh tentang kurang lengkap dan kurang banyaknya buku paket, (5) kecendrungan guru dalam melaksanakan tugas mengajar hanya memindahkan informasi dan ilmu pengetahuan saja. Dimensi pengembangan kemampuan berpikir logis, kritis dan kreatif kurang mendapatkan perhatian. Hasil temuan penelitian Semiawan (dalam Hadiyanto, 2004) menyatakan bahwa kualitas guru yang rendah, mengakibatkan daya serap peserta didik SD, SLTP, dan SLTA terhadap materi pelajaran yang diterima hanya 35%.

Faktor lain yang menjadi permasalahan guru adalah sebaran guru antara sekolah di desa dengan sekolah di perkotaan tidak merata yang disebabkan oleh kebijakan kepala daerah mengeluarkan kebijakan mutasi. Campur tangan penguasa daerah untuk menentukan formasi guru menambah carut marutnya permasalahan guru. Satu hal yang jelas tampak adalah kesejahteraan antara guru

satu daerah dengan daerah yang lain sangat berbeda. Seperti di Bali, insentif guru antara kabupaten yang satu dengan kabupaten yang lainnya tidak sama. Hal ini dipengaruhi oleh pendapatan daerah yang berbeda. Beban guru di daerah amat berat, apabila di masyarakat ada anggapan bahwa masa depan anaknya semata-mata di-bebankan pada guru dan sekolah. Apabila anaknya tidak menjadi anak yang berhasil dalam bekerja, tidak bermoral maka yang pertama disalahkan adalah guru. Masyarakat akan langsung memvonis bahwa ini adalah kegagalan guru di sekolah dan bahkan sangat meragukan kemampuan guru mengajar. Keraguan terhadap kemampuan guru mengajar tersebut dipandang wajar karena hal itu merupakan suatu bentuk kontrol untuk mengkoreksi secara terus menerus, sehingga lama kelamaan tugas guru mengajar dapat dilaksanakan dengan baik. Kualitas pendidikan tidak akan terwujud walaupun didukung oleh kurikulum yang sempurna, buku-buku pelajaran yang lengkap dan sarana prasarana yang tersedia bilamana guru-guru yang melaksanakan pembelajaran tersebut kurang berkualitas.

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 ber-sentuh-an dengan murid. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan selain guru, seperti: pemimpin sekolah, sarana dan prasarana pendidikan, serta waktu belajar. Walaupun guru hanya merupakan salah satu penyebab, kontribusinya paling besar. Hal ini dibuktikan oleh hasil studi Heyneman dan Loxlei (dalam Wija, 1998) yang mengemukakan bahwa prestasi belajar siswa di Indonesia ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya: kontribusi guru 34%, sarana dan prasarana 26%, pengelolaan (manajemen) 22%, dan waktu belajar 18%. Dalam penelitian ini sangat jelas bahwa kinerja guru sangat mempengaruhi mutu pendidikan. Kinerja guru yang rendah

akan memberikan dampak terhadap mutu pendidikan yang rendah pula. Karakteristik 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 dan sebagainya.

Sehubungan dengan upaya meningkatkan kinerja guru, kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial oleh kepala sekolah sebagai supervisor dapat diperlukan agar dalam kaitannya untuk mencapai tujuan menjadi guru profesional dalam bidangnya. Di samping berbagai usaha yang telah dilakukan oleh pemerintah, di rasa guru perlu mempe-rbanyak diri secara mandiri dengan belajar. Guru-guru juga mengharapkan bantuan lewat perpanjangan daya kebijakan dari atasannya dalam wujud supervisi manajerial. Dalam hubungan ini Pidarta (1999) menyebutkan bahwa supervisi manajerial itu adalah satu-satunya, usaha pembinaan Guru-guru yang tetap ajeg, dalam arti dilakukan secara kontinyu dan relatif mengenai semua guru. Itulah sebabnya supervisi manajerial itu penting artinya dalam usaha meningkatkan kinerja guru kemudian diuraikan pula bahwa supervisi dilaksanakan dan diarahkan kepada hal-hal yang bersifat teknis. Operasional dalam hidup pendidikan, yaitu guna terlaksananya peningkatan atau proses belajar-mengajar yang efektif efisien dan relevan. Nilai supervisi terletak pada perbaikan prosedur pengajaran yang dicerminkan pada pengajaran siswa.

Selain faktor gaya kepemimpinan pelaksanaan supervisi manajerial ada juga faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru yaitu iklim organisasi. Iklim organisasi adalah suasana dalam suatu organisasi yang

diciptakan oleh pola hubungan antarpribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku di organisasi tersebut. Pola hubungan antar-pribadi itu dapat bersumber kepada jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh pemimpin/para pemimpinnya dalam melaksanakan tugasnya (Depdikbud, 1983/1984). Iklim organisasi sekolah, oleh Lipham, Zankin, dan Hoeh (1985) dapat dianalisa menjadi beberapa pola, antara lain (1) iklim terbuka, (2) iklim bebas, (3) iklim terkontrol, (4) iklim yang familier, (5) iklim keayahan, dan (6) iklim terbuka. Sedangkan iklim organisasi sekolah sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi sosial dalam organisasi sekolah.

Dari fenomena di lapangan, akhir ini kinerja guru menunjukkan penurunan di lembaga pendidikan SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, hal ini akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran, untuk mengatasi hal tersebut maka guru harus meningkatkan, mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang pengajarannya.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut di atas, maka perlu kiranya dilakukan penelitian lebih mendalam untuk mengetahui besaran kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, sehingga nantinya dapat memberikan masukan atau pertimbangan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka dapat dikemukakan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) seberapa besar kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan?, (2) seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan?, (3) seberapa besar kontribusi Iklim Organisasi Sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan ?, dan (4) secara simultan seberapa besar kontribusi antara pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan Iklim Organisasi Sekolah

terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan?

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui besaran: (1) kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan; (2) kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan; (3) kontribusi iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan; dan (4) kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan.

Dalam penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan-temuan mengenai faktor kontribusi yang berkaitan dengan kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Nantinya, temuan ini diharapkan memperoleh manfaat sebagai berikut. Manfaat teoritis yaitu: (1) hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran dan kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi, terhadap Kinerja Guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, (2) hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu referensi bagi peneliti lain untuk mengembangkan penelitian yang lebih luas. Sedangkan manfaat praktis yaitu, (1) hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan untuk memperbaiki kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru, (2) bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini memberikan gambaran yang nyata tentang pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi yang memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kinerja guru, (3) Bagi pengawas sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan untuk melakukan pembinaan dalam mengembangkan kemampuan profesional kepala sekolah dan guru, agar kinerja sekolah dan keefektifan sekolah makin meningkat.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian yang digunakan adalah rancangan penelitian korelasional, dengan pendekatan *ex-post facto*, karena

dalam penelitian ini tidak diadakan perlakuan (*treatment*) atau manipulasi terhadap variabel-variabel penelitian.

Populasi subjek dalam penelitian ini adalah semua guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan baik dari jurusan Fisika maupun Biologi yang berjumlah 45 orang dari 10 SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Dalam penelitian ini digunakan sampel untuk memudahkan pelaksanaan penelitian karena populasinya hanya 45 orang, maka jumlah populasi dijadikan sampel penelitian dengan teknik populasi studi atau sensus populasi.

Untuk memperoleh data secara empiris variabel yang diteliti digunakan kuesioner dengan menggunakan model Likert yang berbentuk politomi dengan kemungkinan jawaban yang berjenjang dari skor 1 sampai dengan 5 baik positif maupun negatif.

Konsepsi yang mendasari penyusunan kuesioner bertitik tolak dari indikator-indikator variabel penelitian yang selanjutnya dijabarkan dan dikembangkan sendiri sehingga menjadi butir pernyataan tentang pelaksanaan supervisi manajerial, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, dan kinerja guru. Masing-masing kuesioner berisi lima kemungkinan jawaban menurut pernyataan yang diajukan pada masing-masing variabel penelitian yang diukur. Kelima jawaban itu diberikan rentangan skor dari 5 sampai 1 untuk pernyataan positif, dengan pengkategorian sebagai berikut: SL (selalu) = 5, SR (Sering) = 4, KD (kadang-kadang) = 3, JR (jarang) = 2, dan TP (tidak pernah) = 1. Sedangkan pernyataan negatif dengan pengkategorian sebagai berikut: SL (selalu) = 1, SR (Sering) = 2, KD (kadang-kadang) = 3, JR (jarang) = 4, dan TP (tidak pernah) = 5.

Sebelum instrumen penelitian digunakan, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel adalah digunakan instrumen penelitian yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data. Suatu alat ukur disebut memiliki validitas bilamana alat ukur tersebut isinya layak mengukur objek yang seharusnya diukur dan sesuai dengan kriteria tertentu. Artinya adanya kesesuaian antara alat ukur dengan fungsi

pengukuran dan sasaran pengukuran. Sedangkan suatu alat ukur disebut reliabel merujuk pada ketepatan atau keajegan alat pengukur tersebut dalam menilai apa yang diinginkan, artinya kapanpun alat tersebut digunakan akan memberikan hasil yang relatif sama. Uji validitas yang dilakukan yaitu validitas isi dan validitas butir. Untuk validitas isi (*content validity*) dikonsultasikan kepada pakar untuk dilakukan penilaian. Lebih lanjut dilakukan uji validitas butir dan reliabilitas instrumen penelitian.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan di SMP Negeri 1 Tabanan dengan responden sebanyak 30 orang dengan 31 butir soal untuk supervisi manajerial, 40 butir soal untuk gaya kepemimpinan kepala sekolah, 30 butir soal untuk iklim organisasi, dan 40 butir soal untuk kinerja guru dengan r -kritis = 0,361 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Setelah di analisis dengan bantuan program *Microsof Excell*. Adapun hasil uji validitas butir kuesioner supervisi manajerial ditemukan 31 butir soal yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,923. Pada kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah ditemukan 30 butir soal yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,956. Pada kuesioner iklim organisasi ditemukan 40 butir soal yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,937. Sedangkan pada kuesioner kinerja guru ditemukan 40 butir soal yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,976.

Lebih lanjut, dilakukan pengumpulan data. Statistiiik yang digunakan dalam analisis data penelitian untuk mengetahui: (1) kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial (X_1) terhadap kinerja guru (Y), (2) kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y), (3) kontribusi iklim organisasi (X_3) terhadap kinerja guru (Y), dan (4) kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi (X_1, X_2, X_3) terhadap kinerja guru (Y) adalah teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial.

Persyaratan yang berkaitan dengan analisis tersebut harus dibuktikan secara statistik. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran frekuensi skor pada setiap variabel berdistribusi normal atau tidak. Untuk itu dapat digunakan teknik

Kolmogorov-Smirnov, dengan ditetapkan taraf signifikansi $\alpha = 0.05$ atau 0,01. Apabila bilangan signifikansi (*sig*) lebih besar daripada taraf signifikansi α yang ditetapkan, maka bilangan statistik yang diperoleh tidak signifikan, sehingga hipotesis nol diterima. Artinya, data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Sebaliknya. Apabila bilangan signifikansi (*sig*) lebih kecil daripada taraf signifikansi α yang ditetapkan, maka bilangan statistik yang diperoleh signifikan, sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Perhitungan uji normalitas sebaran data teknik Kolmogorov-Smirnov dilakukan dengan bantuan komputer melalui program SPSS 15,0 *for Windows*.

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel terikat dengan masing-masing variabel bebas. Pedoman untuk melihat kelinieran adalah dengan mengkaji lajur *Deviation From Linierity* dari modul *MEANS*, sedangkan untuk melihat keberartian arah regresinya ber-pedoman pada lajur *linierity*. Statistik yang dihasilkan dari modul tersebut adalah statistik F. Harga F yang diperoleh kemudian dikonsultasikan dengan harga F_{tabel} pada $\alpha = 0,05$. Dengan derajat kebebasan untuk uji linieritas adalah $(k-2: n-k)$, dan uji keberartian arah regresi adalah $(1: n-k)$ di mana n adalah ukuran sampel dan k adalah banyaknya sel. Kriteria yang digunakan adalah: (1) uji linieritas, pada lajur *Deviation From linierity*, jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka dinyatakan bahwa bentuk regresinya linier, dan sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka regresinya tidak linier, (2) uji keberartian arah regresi, pada lajur *linierity*, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka arah regresinya dinyatakan berarti, dan sebaliknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka arah regresinya tidak berarti. Untuk keperluan analisis ini digunakan program SPSS 15.0 *for Windows*.

Uji Multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang signifikan antar variabel bebas. Jika terdapat hubungan yang cukup tinggi (signifikan), berarti ada aspek yang sama diukur pada variabel bebas. Hal ini tidak layak digunakan untuk menentukan kontribusi secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Jadi uji multikolinieritas diperlukan hanya pada

regresi ganda karena pada regresi ganda terdapat lebih dari satu variabel bebas (Candiasa, 2010: 252). Kriteria yang digunakan adalah jika $r_{xx} \geq 0.800$ maka antara sesama variabel bebas adalah kolinier. Jika $r_{xx} \leq 0.800$ maka antara sesama variabel bebas adalah tidak kolinier. Untuk keperluan analisis digunakan program SPSS 15.0 for Windows.

Dalam penelitian ini deteksi autokorelasi dilakukan dengan uji autokorelasi menggunakan bantuan program SPSS 15,0. Kriteria yang digunakan adalah: (1) jika angka Durbin-Watson di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif, (2) jika angka Durbin-Watson di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi, dan (3) jika angka Durbin-Watson di atas +2 berarti ada autokorelasi.

Pengujian hipotesis pertama, kedua, dan ketiga digunakan teknik analisis regresi sederhana dengan rumus $\hat{Y}=a+bX$ (Sudjana, 1996: 312). Kaidah keputusannya adalah dengan menggunakan taraf signifikansi 95 % dan $dk = 1:(n - 2)$: jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($p < 0,05$), maka garis regresi tersebut signifikan, sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($p > 0,05$), maka garis regresi tersebut tidak signifikan. Untuk keperluan analisis digunakan program SPSS 15.0 for Windows. Sedangkan pengujian hipotesis keempat digunakan teknik analisis regresi ganda dengan rumus $\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$, (Sudjana, 1996: 387). Kaidah keputusannya adalah dengan menggunakan taraf signifikansi 95 % dan $dk = (m) : (n - m - 1)$, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($p > 0,05$), maka garis regresi tersebut signifikan, sebaliknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($p < 0,05$), maka garis regresi tersebut tidak signifikan. Untuk keperluan analisis digunakan program SPSS 15.0 for Windows.

Korelasi parsial yaitu korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan mengendalikan variabel lainnya digunakan rumus korelasi jenjang. Untuk menguji signifikansi nilai korelasi parsial digunakan uji t-student, dengan kaidah keputusan dengan menggunakan taraf signifikansi 95 % dan $dk = n-m-1$, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak berarti signifikan, sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, berarti tidak signifikan. Untuk

menganalisis menggunakan program SPSS 15,0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data dengan analisis statistik program SPSS 15,0 dapat dideskripsikan hal-hal sebagai berikut. *Pertama*, kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial (X_1) terhadap kinerja guru (Y). Pelaksanaan supervisi manajerial tergolong dalam kategori sangat tinggi dengan harga rerata sebesar 141,356, simpangan baku adalah 8,189, modus 136,00, dan median 141,000 melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 45,159 + 1,277X_1$ yang sangat signifikan karena $F_{hitung} = 154,049 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 4,06$ dan $F_{hitung} = 154,049 > F_{tabel} (\alpha = 0,01) = 7,24$. Berdasarkan perhitungan dengan SPSS 15,0 for Window diperoleh besaran besarnya koefisien korelasi r_{x_1y} sebesar 0,884. Hasil tersebut signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan pelaksanaan supervisi manajerial (X_1) terhadap kinerja guru. Melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 45,159 + 1,277X_1$. Dengan koefisien kontribusi $(r_{x_1y})^2 = (0,884)^2 = 0,782$ atau 38,15 %, maka terdapat kontribusi yang signifikan pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan dengan kontribusi sebesar 78,15% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 11,78 %.

Kedua, kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y). Gaya kepemimpinan kepala sekolah tergolong dalam kategori sangat tinggi dengan harga rerata sebesar 175,222, simpangan baku adalah 10,102 modus 169,00, dan median 172,00 melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 31,816 + 1,100X_2$ yang sangat signifikan karena $F_{hitung} = 322,851 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 4,06$ dan $F_{hitung} = 322,851 > F_{tabel} (\alpha = 0,01) = 7,24$. Berdasarkan perhitungan dengan SPSS 16,0 for Window diperoleh besarnya koefisien korelasi r_{x_2y} sebesar 0,939. Hasil tersebut signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan koefisien kontribusi $(r_{x_2y})^2 = (0,939)^2 = 0,882$ atau 88,17 %, maka dapat disimpulkan terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala

sekolah terhadap kinerja guru IPA di SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan dengan kontribusi sebesar 88,17% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 68,63 %.

Ketiga, kontribusi iklim organisasi (X_3) terhadap kinerja guru (Y). Iklim organisasi tergolong dalam kategori sangat tinggi dengan harga rerata sebesar 113,289, simpangan baku sebesar 12,289, modus 116,00, dan median 116,00 melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 192,740 + 0,281X_3$ yang sangat signifikan karena $F_{hitung} = 63,782 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 4,06$ dan $F_{hitung} = 63,782 > F_{tabel} (\alpha = 0,01) = 7,24$. Berdasarkan perhitungan dengan SPSS 16,0 for Window diperoleh besaran besarnya koefisien korelasi r_{x_3y} sebesar 0,391. Hasil tersebut signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan koefisien kontribusi $(r_{x_3y})^2 = (0,391)^2 = 0,153$ atau 15,29 %, maka dapat disimpulkan terdapat kontribusi yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA di SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan dengan kontribusi sebesar 15,29% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 8,19 %.

Keempat, kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial (X_1), gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_2), dan iklim organisasi (X_3), terhadap kinerja guru (Y). Secara bersama-sama terdapat kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi, terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 24,339 + 0,183X_1 + 0,512X_2 + 0,159X_3$ yang sangat signifikan karena $F_{hitung} = 106,314 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 2,83$ dan $F_{hitung} = 106,314 > F_{tabel} (\alpha = 0,01) = 4,29$. Berdasarkan perhitungan dengan SPSS 16,0 for Window diperoleh besarnya koefisien korelasi $r_{x_{123}y}$ sebesar 0,941. Hasil tersebut signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan koefisien kontribusi $(r_{x_{123}y})^2 = (0,941)^2 = 88,60$ atau 88,60%. Sumbangan efektif secara bersama-sama adalah sebesar 88,60%.

Penelitian juga menemukan hasil korelasi parsial $r_{1-y23} = 0,162$, dengan t_{hitung} sebesar 3,961, $r_{2-y13} = 0,627$ dengan t_{hitung} sebesar 6,041, dan $r_{3-y12} = 0,175$ dengan t_{hitung} sebesar 2,828. Dari ketiga t_{hitung} semuanya lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ sebesar 2,021. Maka

dapat disimpulkan hasil korelasi parsial adalah signifikan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dengan program SPSS 15,0 ditemukan: (1) berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 45,159 + 1,277X_1$ dengan koefisien kontribusi sebesar 0,884 atau 78,15%, dan sumbangan efektif sebesar 11,78%. Hal ini berarti bahwa makin baik pelaksanaan supervisi manajerial, makin tinggi kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Demikian sebaliknya, makin rendah pelaksanaan supervisi manajerial, maka makin rendah pula kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, (2) terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 31,816 + 1,100X_2$ dengan koefisien kontribusi sebesar 0,939 atau 88,17%, dan sumbangan efektif sebesar 68,73%. Hal ini berarti bahwa makin kuat gaya kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Demikian sebaliknya, makin lemah gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka makin rendah pula kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, (3) terdapat kontribusi iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 192,740 + 0,281X_3$ dengan koefisien kontribusi sebesar 0,491 atau 15,29%, dan sumbangan efektif sebesar 8,19%. Hal ini berarti bahwa makin kondusif iklim organisasi, makin tinggi kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Demikian sebaliknya, makin tidak kondusif iklim organisasi, maka makin rendah pula kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, dan (4) terdapat kontribusi secara bersama-sama pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 24,339 + 0,183X_1 +$

$0,512X_2 + 0,159X_3$ persamaan regresi ganda $R_{y123} = 0,942$ karena $F_{hitung} = 106,314 > F_{tabel}$ ($\alpha = 0,01$) = 4,29. Kontribusi secara bersama-sama adalah sebesar 88,60%, dan sumbangan efektif sebesar 88,60%. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hal ini berarti bahwa makin baik pelaksanaan supervisi manajerial, makin kuat gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan makin kondusif iklim organisasi, makin tinggi kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Demikian sebaliknya, makin buruk pelaksanaan supervisi manajerial, makin lemah gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan makin tidak kondusif iklim organisasi, maka makin rendah pula kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara terpisah maupun bersama-sama. Dengan demikian ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor untuk meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan beberapa temuan dalam penelitian ini bahwa variabel pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya ketiga variabel ini dapat dijadikan prediktor dalam meningkatkan kinerja guru.

Adapun hasil temuan dan implikasi adalah: *pertama*, pelaksanaan supervisi manajerial berkontribusi secara positif dan signifikan dengan kontribusi sebesar 78,15% terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru. Upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan pelaksanaan supervisi manajerial adalah sebagai berikut: (1) Supervisi diberikan berupa bimbingan (bukan perintah) sehingga inisiatif tetap berada pada guru, (2) aspek yang disupervisi berdasarkan kesepakatan guru, yang dikaji bersama dengan kepala sekolah sebagai supervisor, (3) metode dan instrumen observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah, dan (4) supervisi dilakukan dalam suasana

terbuka secara tatap muka dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan mengarahkan, dan (5) adanya umpan balik dan penguatan dari kepala sekolah, sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan, (6) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan. *Kedua*, terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, dengan kontribusi sebesar 88,17%. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru yang optimal. Upaya-upaya yang dapat dilakukan diantaranya: (1) Kepala sekolah selalu berupaya meningkatkan dan mengaktifkan kemampuan kepemimpinan secara periodik melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah sesuai dengan perkembangan zaman, (2) kecakapan-kecakapan yang diperlukan melalui pendidikan dan pengalaman, (3) Kepala sekolah selalu berupaya meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi dan berintegrasi baik personal maupun intra personal. *Ketiga*. Terdapat kontribusi yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri di Kabupaten Tabanan dengan kontribusi sebesar 15,29%. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru yang optimal. Iklim organisasi sekolah antara lain: (1) Dinas Pendidikan Kabupaten Tabanan, agar lebih meningkatkan perhatian dan pembinaan terhadap iklim organisasi sekolah yang baik. Iklim organisasi sekolah ini meliputi keterlibatan guru, keakraban, dorongan teman, orientasi tugas, persaingan, ketertiban, kejelasan aturan, kontrol kepala sekolah, dan inovasi, (2) Kepala sekolah hendaknya senantiasa mengupayakan terciptanya iklim kerja sekolah yang baik dengan membina kebersamaan dan keterbukaan di sekolah, (3) Guru-guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan, hendaknya menyadari bahwa untuk mencapai kinerja yang baik harus didukung dengan iklim organisasi sekolah yang baik pula. Perasaan seperti ini harus tertanam dalam diri guru-guru itu

sendiri. Untuk meningkatkan iklim organisasi sekolah agar semakin baik, hal yang dapat dilakukan antara lain seperti menjaga keutuhan dan menghindari permusuhan, suka membantu sejawat terutama dalam keadaan duka, mudah memaafkan, dan mengembangkan sikap kerjasama yang baik.

Berdasarkan temuan tersebut dapat disarankan beberapa hal seperti berikut: (1) Kepada Guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Hasil temuan menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah berada pada kategori tinggi, maka hal-hal yang perlu diperhatikan oleh guru-guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan agar taraf iklim organisasi sekolahnya dapat ditingkatkan kondusifitasnya secara optimal adalah: (a) guru wajib menguasai standar kompetensi guru seperti yang dipersyaratkan berdasarkan Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, (b) guru hendaknya selalu berupaya meningkatkan derajat komitmen dan derajat abstraksi sehingga mampu menempatkan diri pada kwadran tertentu yang disebut guru profesional, (c) guru hendaknya mau dan mampu menerima pembinaan dari kepala sekolah, pengawas sekolah dan pejabat berwenang lainnya, guna kepentingan peningkatan kinerja dan peningkatan kematangan profesional, sehingga dapat memberikan pelayanan terhadap proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya, (d) guru hendaknya dapat mengikuti kemajuan jaman dengan belajar dari berbagai sumber, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi baik untuk kepentingan pembelajaran maupun untuk pengembangan diri, (e) guru hendaknya bersedia menerima kritik dan saran serta dapat memberikan masukan yang positif untuk kepentingan pengembangan pendidikan. (2) kepada para kepala SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori baik, maka hal-hal yang perlu diperhatikan oleh para kepala SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan agar menerapkan gaya kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi manajerial dapat ditingkatkan secara optimal adalah: (1) meningkatkan kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah sesuai dengan Permendiknas

No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial, (b) melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepemimpinan secara baik dan benar sehingga dapat menjalankan tugas kepemimpinan secara profesional, (c) memiliki kemampuan efektif dan efisien dalam membina guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, (d) dapat menerapkan gaya kepemimpinan eksekutif sebagai alternatif terbaik dalam melakukan pembinaan terhadap guru atau bawahan (e) mengefektifkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah khususnya tugas dan fungsi pengawasan terutama terhadap guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran, (f) menerapkan model pendekatan supervisi manajerial kolaboratif sebagai alternatif pilihan yang digunakan dalam penilaian, pemantauan, dan pemberitahuan terhadap guru, (g) mengedepankan prinsip pemecahan masalah, menjalin hubungan interaktif, keterbukaan, aspiratif dan terfokus pada keterampilan tertentu dalam melakukan pembinaan terhadap guru, (3) kepada kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tabanan, agar temuan hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk pengambilan kebijakan paling tepat dalam membina dan mengembangkan kinerja guru di sekolah, sehingga kinerja sekolah dapat meningkat dengan baik dalam membina dan mendidik anak-anak bangsa untuk menghasilkan sumberdaya manusia yang bermutu dan berdaya saing tinggi dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Disarankan pula agar Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tabanan, secara terus-menerus melakukan upaya-upaya rintisan peningkatan pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan kinerja guru menuju sekolah yang efektif yang telah dirintis selama ini. Upaya tersebut sangat perlu dilakukan secara berlanjut secara berencana dan bertahap, sehingga pada akhirnya kualitas pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan kinerja guru dapat terwujud sesuai harapan dari berbagai pihak. Untuk mewujudkan harapan ini, Kepala Dinas sangat perlu secara konsisten

melakukan berbagai pendekatan dan koordinasi intensif dengan para pemegang kebijakan terkait yang memiliki akses kuat dalam bidang pengembangan sumberdaya manusia guru seperti: DPRD, Bupati, dan lembaga terkait lainnya. (4) kepada Praktisi dan Akademisi. Disarankan kepada para praktisi dan akademisi administrasi pendidikan pada khususnya, agar temuan hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam pengembangan teori-teori ilmu administrasi pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu: pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan kinerja guru.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi, 1988. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2001. *Dasar-dasar Supervisi*. Yogyakarta: FKIP Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ary, Donald, Lucy, J. & Asghar R., 1982. *Introduction to Research in Education*. Terj. Arief Furchan. Surabaya; Usaha Nasional.
- Azwar, Saifuddin, 2001. *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bafadal, Ibrahim. 2006. *Dasar-dasar Manajemen Supervisi Taman Kanak-kanak*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Candiasa, I Made. 2011. *Pengujian Instrumen Penelitian Disertai Aplikasi ITEMAN dan BIGSTEPS*. Singaraja: Undiksha Press.
- Dantes, N. & Oka, AA Ketut, 1986. *Analisis Item*. Singaraja: FKIP Unud.
- Dharma, Agus. 1984. *Gaya Kepemimpinan Efektif Bagi Para Manajer*. Bandung: Sinar Baru.
- , 2000. *Manajemen Supervisi Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada.
- Depdikas. 2007. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*. Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Depdikas. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah*. Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Glickman, C.D. 1981. *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instruction*. Virginia: ASD.
- Hadiyanto, 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineika Cipta.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi.
- Hoy, W.K., & Forsyth, P.B. 1996. *Effective Supervision Theory, Research and Practice*. New York Randum House, Inc.
- Indrawijaya., Adam Ibrahim, 2001. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Mulyasa, 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurtain, 1990. *Supervisi Pengajaran: teori dan Praktek*. Jakarta: Depdikbud
- Olivia, P.F. 1984. *Supervision for Study' School*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terj. Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sugiyono. 2001. *Statistika Untuk Penelitian* Bandung: Alfabeta.
- Suherman, Erman dan Yaya Sukajaya K. 1999. *Petunjuk Praktis Untuk Melaksanakan Evaluasi Matematika*. Bandung: Wijaya Kusuma.

Sudjana, 1996. *Metode Statistik*. Bandung:
Tarsito.

Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan Dalam
Manajemen*. Jakarta, Rajawali Press.

-----,2001. *Perilaku Organisasi, Konsep
Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT.
Raja Grafindo Persada.

Uno, Hamzah B. 2001. *Pengembangan
Instrumen Untuk Penelitian*. Jakarta:
Dilema Press.

Yudana, Made. 2006. *Sosok Guru Abad XXI*.
Makalah Seminar in House Training
SMK 2 Singaraja.