

**DETERMINASI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
INTENSITAS SUPERVISI AKADEMIK, ETOS KERJA TERHADAP KINERJA
GURU-GURU IPA SMA NEGERI DI KABUPATEN TABANAN**

I Md. Sudirta¹, Nym. Dantes², Md. Candiasa³

^{1,3} Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: made.sudirta@pasca.undiksha.ac.id, nyoman.dantes@pasca.undiksha.ac.id,
made.candiasa@pasca.undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan secara terpisah maupun secara simultan. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan yang berjumlah 122 orang. Sesuai dengan tabel Krejcie dan Morgan banyaknya anggota sampel diambil berjumlah 103 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling*. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan korelasi sederhana, korelasi parsial, regresi ganda, dan analisis determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat determinasi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan determinasi sebesar 13,00 % dan sumbangan efektif 8,40%, (2) terdapat determinasi yang signifikan intensitas supervisi akademik terhadap kinerja guru dengan determinasi sebesar 12,10% dan sumbangan efektif sebesar 7,10%, (3) terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja guru dengan determinasi sebesar 13,30% dan sumbangan efektif sebesar 9,30%, (4) terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja, dengan kinerja guru dengan determinasi sebesar 24,80%. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan baik secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Supervisi Akademik, Etos Kerja, Kinerja Guru.

Abstract

This study aims to find out determination of the principal's leadership style, academic supervision intensity, and working ethos toward teacher performance-teacher science SMA Negeri in Tabanan regency, either separately or simultaneously. The population of the study subjects were all science teacher SMA Negeri in Tabanan regency, amounting to 122 people. Accordance with table of Krejcie and Morgan the sample size was 103. Sampling was done by proportional random sampling technique. This study used *ex-post facto* design. Data were collected by questionnaires. Data were analyzed by simple correlation, partial correlation, multiple regression, and analysis of determination. The results showed that (1) there was a significant determination of principal leadership style toward teacher performance with the determination equal to 13.00% and the effective contribution of 8.40%, (2) there was a significant determination of academic supervision intensity toward teacher performance with determination equal to 12.10%, and the effective contribution of 7.10%, (3) there was a significant determination of working ethos toward teacher performance with determination equal to 13.30% and effective contribution of 9.30%, (4) there was a significant determination simultaneous of style

school leadership, academic supervision intensity and working ethos toward teacher performance with the determination equal to 24.80%. It can be concluded, based on these findings that there was a significant determination of the principal's leadership style, academic supervision intensity, and working ethos toward teacher performance teachers science SMA Negeri in Tabanan regency, either separately or simultaneously. Thus, the three variables can be used as a predictors of the tendency level of teacher performance-teacher science SMA Negeri in Tabanan regency

Keywords: Leadership Style, Academic Supervision, Working Ethos, Teacher Performance.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan bidang yang menyangkut lintas sektoral, sehingga harus ada komitmen dari semua pihak terutama para penentu kebijakan pendidikan untuk mengambil kebijakan yang berorientasi pada mutu pendidikan yang berkualitas. Kebijakan peningkatan mutu pendidikan yang tinggi jika disikapi secara konsisten akan menghasilkan lulusan yang berkompeten dan pada akhirnya mampu menghasilkan warga negara yang kompetitif dalam kuantitas yang besar. Begitu sebaliknya jika kebijakan tidak berjalan dengan baik, maka akhirnya akan menghasilkan lulusan dengan kualitas rendah. Usaha membangun di bidang pendidikan merupakan suatu investasi masa depan untuk kemajuan bangsa.

Melihat kondisi sekarang dan yang akan datang, ketersediaan akan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berkarakter merupakan kebutuhan yang amat vital. Ini dilakukan untuk mempersiapkan tantangan global dan daya saing bangsa. Memang tidak mudah untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Persoalannya adalah sampai saat ini sumber daya manusia (SDM) Indonesia masih belum mencerminkan cita-cita pendidikan yang diharapkan. Realitas menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia relatif rendah yang menyebabkan sulitnya bangsa Indonesia bersaing dengan bangsa-bangsa lain. Sektor pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat strategis sebagai tempat pengelolaan sumber daya manusia, guna menghasilkan sumber daya yang bermutu agar siap menghadapi dan menyesuaikan diri dengan segala bentuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akibat adanya persaingan global. Ujung tombak dalam pencapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada sekolah, yang keberhasilannya itu sangat dipengaruhi oleh beberapa indikator esensial seperti, kurikulum, sarana prasarana, tenaga kependidikan, pengelolaan atau manajemen dan lingkungan (Fuad Hasan, 1988)

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah dalam rangka membenahi sistem manajemen pendidikan. Salah satu model pengembangan yang dilakukan pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional adalah menerapkan empat (4) level paradigma baru program pendidikan sekolah yaitu: (1) program pendidikan yang berorientasi *broad-based education* atau *community based education*, (2) pengembangan substansi materi yang berbasis kecakapan hidup (*life skill*), (3) pengelolaan proses belajar mengajar yang berorientasi pada peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality improvement*), dan (4) pelaksanaan manajemen yang sumber dayanya berorientasi pada manajemen berbasis sekolah (*school based manajemen*).

Dalam menjalankan tugas profesionalnya guru paling tidak memiliki tiga peran dalam pembelajaran, yaitu sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator. (Depdikbud,1999). 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 kebutuhan siswa adalah cara yang paling tepat digunakan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator guna memenuhi tujuan pendidikan.

Dari berbagai permasalahan pendidikan yang terjadi sebagaimana diuraikan di atas, salah satu faktor yang diduga menjadi penyebab adalah kinerja guru. Kinerja terkait dengan persoalan yang lebih besar berupa 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 kemampuan untuk

memusatkan perhatian pada tugas-tugas profesionalnya (Napitupulu, 2004).

Kreatifitas yang dimiliki oleh guru ditentukan oleh kualitasnya. Sementara kualitas guru di Indonesia masih jauh dari apa yang diharapkan. Pusat informasi data Balitbang Depdiknas menunjukkan guru yang layak mengajar baru 38% atau baru sebanyak 442.310 dari 1.141.168 guru sekolah dasar. Menurut hasil penelitian Suyono (dalam Hadiyanto, 2004) tentang kualitas guru di berbagai 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 yakini tepat, 4) guru selalu mengeluh tentang kurang lengkap dan kurang banyaknya buku paket, 5) kecenderungan guru dalam melaksanakan tugas mengajar hanya memindahkan informasi dan ilmu pengetahuan saja

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. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya pendidikan selain guru, seperti pemimpin sekolah, sarana prasarana, serta waktu belajar. Walaupun guru hanya merupakan salah satu penyebab, kontribusinya paling besar. Hal ini dibuktikan oleh studi Heyneman dan Loxlei (dalam Wija, 1998) yang menyatakan 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%.

Menurut Sumantra Yasa (2004) ciri-ciri kinerja guru yang rendah adalah: disiplin kehadiran yang kurang baik ke sekolah maupun ke kelas, sering terlambat mengajar ke kelas, sering meninggalkan kelas/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 batas minimal, puas hanya dengan melakukan tugas-tugas rutin dari hari ke hari. Disamping itu 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., 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 masuk kelas saja. Hal ini tentu mempengaruhi kinerjanya dan secara umum akan berpengaruh pada kualitas pendidikan.

Guru adalah sumber daya manusia yang diharapkan mampu mengarahkan dan mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta sebuah proses belajar mengajar yang bermutu. Berdasarkan hasil penelitian Balitbang pada tahun 1992, ditemukan bahwa guru yang bermutu memberikan pengaruh yang paling tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Guru yang bermutu dapat ditentukan oleh empat faktor utama yaitu: kemampuan profesional, upaya profesional, kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional, dan kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaannya.

Keempat faktor tadi dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) kemampuan profesional guru terdiri dari kemampuan intelegensi, sikap dan prestasi dalam bekerja, (2) upaya profesional adalah upaya seorang guru dalam mentransformasikan kemampuan profesional yang dimilikinya dalam tindakan mengajar yang nyata. Termasuk di dalamnya keahlian dalam menguasai materi pelajaran, penggunaan bahan-bahan

pengajaran, maupun mengelola kegiatan belajar siswa, dan (3) waktu yang digunakan untuk kegiatan profesional (*teacher's time*); kesesuaian antara keahlian dengan bidang tugasnya mempunyai asumsi bahwa guru yang disiapkan untuk mengajar salah satu mata pelajaran dianggap bermutu bila guru tersebut mengajar sesuai dengan mata pelajaran yang dialaminya di LPTK merupakan prasyarat mutlak untuk menilai mutu profesional guru.

Hal penting yang menentukan tinggi rendahnya kinerja guru salah satunya adalah adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sejauh mana kepala sekolah mampu menunjukkan kepemimpinan yang baik sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja guru dan sekolah. Kinerja guru sangat ditentukan oleh iklim kehidupan sekolah, etos kerja, semangat kerja guru, disiplin kerja guru, dan prestasi belajar siswa secara keseluruhan (Supriadi dalam Gaffar Fakry,1998).

Model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, memegang peranan sangat penting dan menentukan dalam peningkatan pengelolaan pembelajaran, mengingat kepala sekolah sebagai penentu dan pengambil kebijakan tertinggi di sekolah. Dalam kaitan ini, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan menerapkan model kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah yang dipimpin. Kepala sekolah diharapkan mampu mempengaruhi guru-guru yang menjadi bawahannya

Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Menurut Thoha (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah

melakukan usaha dalam menyelaraskan antara orang yang mempengaruhi dengan orang yang dipengaruhi karena kedua pihak tersebut memegang peranan penting di dalam pencapaian sebuah tujuan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi bawahannya. Apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan , cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi orang yang dipimpin akan membentuk gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja guru. Besar kecilnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kinerja seorang guru tergantung pada seberapa besar tingkat gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Tugas pokok kepala sekolah adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah seperti pengelolaan pembelajaran, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan kehumasan, dan lain-lain yang bermuara pada tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin akan menentukan arah kebijakan suatu organisasi/lembaga. Gaya kepemimpinan adalah cara bicara dan bertindak seorang pemimpin dihadapan bawahannya. Hersey (1994) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika orang tersebut berusaha untuk mempengaruhi orang lain seperti yang dilihatnya..Mulyasa (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan di sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Seorang pemimpin yang keras kepala, yang mau menang sendiri dan tidak memberikan kesempatan kepada para

pembantunya untuk benar-benar bekerja sama dengannya, mungkin pemimpin itu seorang yang penuh dengan bakat (talent), tetapi sesungguhnya ia bukan orang yang efisien (tidak berdaya guna). Sementara kepemimpinan demokratis didasarkan atas kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam mengambil keputusan dan proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha, 2002,)

Faktor lain yang menentukan tinggi rendahnya kinerja guru adalah intensitas supervisi akademik. Supervisi akademik adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan kearah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.. Wilem Mantja (2007) mengatakan bahwa, supervisi diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar mengajar (PBM). Ada dua tujuan (tujuan ganda) yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu; perbaikan (guru murid) dan peningkatan mutu pendidikan. Willem Mantja memandang supervisi sebagai kegiatan untuk perbaikan (guru murid) dan peningkatan mutu pendidikan

Mulyasa (2006) supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan obyektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas. Pada dasarnya kepala sekolah berfungsi sebagai *supervisor* yang berkewajiban melakukan supervisi terhadap manajemen sekolah dan kegiatan belajar mengajar. Supervisi tersebut dilakukan dengan maksud untuk mencari perbandingan antara apa yang diharapkan dengan apa yang terjadi (*elektor*). Hasil penemuannya berupa informasi-informasi mengenai apa yang terjadi (*detektor*), kemudian dikomunikasikan ke jaringan komunikasi (*communication network*), selanjutnya disampaikan ke kompenen lain (komponen pengendalian kepala sekolah dan komite sekolah, sekolah dan guru). Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru sehubungan kinerjanya, terutama

menyangkut: pengarahan, bimbingan, pembinaan, dan contoh, sehingga terjadi perubahan perilaku ke yang seharusnya atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini dilaksanakan secara bertahap, menyeluruh, dan berkesinambungan untuk memberikan kepuasan semua pihak yang membutuhkan.

Lebih lanjut, Dantes (2008) dalam makalahnya yang berjudul "Supervisi Akademik Dalam Kaitannya Dengan Penjaminan Mutu Pendidikan" menyebutkan, supervisi akademik bisa dilakukan oleh pengawas atau penilik dan oleh kepala satuan pendidikan, dengan tujuan untuk perbaikan proses pembelajaran guna terjadinya optimalisasi peningkatan kualitas pembelajaran, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas output. Bila dihubungkan dengan sisi akademik supervisi seperti ini disebut supervisi klinis yang terbukti berdampak signifikan terhadap kualitas pengelola proses pembelajaran

Selain gaya kepemimpinan kepala sekolah dan intensitas supervisi akademik yang mempengaruhi kinerja guru adalah etos kerja guru. Etos kerja seseorang terbentuk dalam proses waktu yang panjang dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Etos kerja adalah sikap terhadap kerja, kebiasaan kerja, dan cara pandang terhadap berbagai persoalan dalam kerja, maka oleh karenanya faktor -faktor yang memenuhi etos kerja, sama dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap, kebiasaan dan cara pandang seseorang terhadap berbagai persoalan.

Etos kerja guru adalah penghayatan nilai terhadap kerja yang ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengajar, pendidik dan pelatih. Penghayatan nilai kerja guru adalah sikap guru terhadap pekerjaannya yang dapat diperlihatkan dalam bentuk kedisiplinan, kematangan, profesionalisme, kejujuran, dsb. Guru mempunyai peranan utama dalam pencapaian tujuan pendidikan dan oleh karenanya dalam menjalankan tugasnya diperlukan rasa aman secara fisik

dan psikologis melalui kepastian karier dan tingkat kesejahteraan.

Skinner (dalam Bower dan Hilgard, 1981) mengatakan bahwa kepribadian seseorang termasuk di dalam etos kerja, tidak lain dari pola perilaku yang konsisten yang menggambarkan sejarah reinforcement yang dialami orang itu. Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja sehingga dalam diri seseorang atau kelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma dipilar yang berbeda. Ada paradigma yang positif, ada yang negatif. Ada yang tinggi, ada yang rendah. Oleh sebab itu munculah etos kerja yang tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. Panji A. dan Sri Suryani (dalam Sumawa, 2009) mengidentifikasi dua kutub seseorang masyarakat yakni etos kerja yang tinggi dan etos kerja yang rendah

Berdasarkan uraian fenomena diatas dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, ada sisi menarik untuk dikaji dan dicermati sejalan dengan komitmen pemerintah secara normatif untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru serta tuntutan *stake holder* terhadap kinerja guru. Dari berbagai hal yang bersifat teoritis dan argumentatif, serta hal-hal yang menarik seperti paparan di atas, maka di pandang perlu mengadakan penelitian "Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Intensitas Supervisi Akademik, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru-Guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan".

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan yang didasarkan atas gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja guru. Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: determinasi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, determinasi intensitas supervisi akademik terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, determinasi etos kerja terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, determinasi

gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif korelasional *expost-facto* dengan memanfaatkan pendekatan penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini ditandai dengan adanya analisis statistik dengan teknik deskriptif korelasional. Hasil analisis nanti akan memberikan gambaran atau informasi tentang kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner dengan model skala Likert. Data dianalisis dengan teknik regresi sederhana, regresi ganda, korelasi parsial dan sumbangan efektif

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan berjumlah 138 orang yang terdiri dari guru fisika 40 orang, guru kimia 43 orang, dan guru biologi berjumlah 55 orang yang tersebar disembilan SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Dengan menggunakan tabel dari Robert V Krejcie dan Daryle W. Morgan, untuk populasi yang besarnya 138 diperoleh besarnya sampel 103 orang. Dari jumlah tersebut diasumsikan akan diobservasi sebesar 95% dan dari jumlah 95% ini diperkirakan hanya 90% datanya yang dapat diolah.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang diberikan kepada guru-guru IPA pada sembilan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Tabanan. sebagai responden. Penyusunan instrumen menggunakan format Model Likert. Responden diminta untuk memilih salah satu dari setiap pertanyaan yang telah tersedia. Masing-masing pilihan akan diberi skor 5 sampai 1 untuk pernyataan positif dengan kategori selalu (SL) = 5, sering (SR) = 4, kadang-kadang (KK) = 3, jarang (JR) = 2, tidak pernah (TP) = 1, Sedangkan pernyataan negatif diberi skor 1 sampai 5 yaitu selalu (SL) = 1, sering (SR) = 2, kadang-kadang (KK) = 3, jarang (JR) = 4, dan tidak pernah (TP) = 5.

Untuk memenuhi kualitas isinya terlebih dahulu dilakukan *expert judgment*

oleh dua pakar guna mendapatkan kualitas tes yang baik. Setelah dilakukan uji coba instrumen untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dengan bantuan program Microsoft Excel.

Dari hasil penilaian kedua pakar terhadap instrumen variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1), intensitas supervisi akademik (X_2), etos kerja (X_3), dan kinerja guru (Y) menunjukkan nilai rentang 0,857 - 0,942. Secara lebih rinci validasi isi instrumen untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah = 0,914, validitas kuesioner intensitas supervisi akademik = 0,885, validitas kuesioner etos kerja = 0,857, dan validitas isi kuesioner kinerja guru = 0,942. Sedangkan untuk reliabilitas variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah = 0,948, reliabilitas variabel intensitas supervisi akademik = 0,973, reliabilitas variabel etos kerja = 0,864, dan reliabilitas variabel kinerja guru = 0,937 dengan kriteria keempat variabel tersebut tergolong sangat tinggi.

Uji persyaratan analisis diperlukan guna mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan. Beberapa teknik analisis data menuntut uji persyaratan analisis yang digunakan antara lain: uji normalitas, uji linieritas dan keberartian koefisien regresi, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas, dan uji autokorelasi. Untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga digunakan teknik analisis korelasi sederhana dan korelasi parsial sedangkan untuk menguji hipotesis ke empat digunakan teknik analisis regresi ganda

Berdasarkan uji normalitas data diperoleh hasil bahwa semua data yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja terhadap kinerja guru-guru IPA berdistribusi normal dengan $p > 0,05$. Sedangkan untuk pengujian linieritas dengan menggunakan bantuan SPSS 16,0 dengan $p > 0,05$ mempunyai determinasi yang linier. Dari uji multikolinieritas diperoleh data koefisien korelasi dari 0,240 sampai 0,330, semuanya di bawah 0,800 berarti tidak terjadi multikolinieritas. Uji heterokedastisitas diperoleh hubungan Y atas X_1 , X_2 , X_3 tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y , maka tidak terjadi heterokedastisitas. Sedangkan dari uji autokorelasi diperoleh koefisien Durbin-Watson sebesar 1,588 mendekati angka 2 artinya tidak ada autokorelasi atau tidak ditemukan suatu pelanggaran asumsi terhadap gejala autokorelasi.

Pada uji prasyarat, yaitu uji normalitas sebaran data, uji linieritas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas, dan uji autokorelasi dapat disimpulkan bahwa data dari semua data memenuhi syarat normal, semua data mempunyai hubungan linier, tidak terjadi multikolinieritas, tidak terjadi heterokedastisitas, dan tidak ada autokorelasi. Dengan demikian uji hipotesis dengan analisis regresi dapat dilanjutkan.

Untuk memudahkan mendeskripsikan masing-masing variabel, di bawah ini disajikan rangkuman statistik deskriptif variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, etos kerja dan kinerja guru dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Intensitas Supervisi Akademik, Etos Kerja, dan Kinerja Guru

Variabel Statistik	X_1	X_2	X_3	Y
Mean	143.24	138.41	137.69	146.55
Median	144.00	138.00	138.00	146.00
Modus	164	123 ^a	138	142 ^a
Std. Deviasi	13.461	18.053	11.557	12.223
Varians	181.186	325.911	133.569	149.406
Range	67	79	71	53

Skor minimum	97	90	91	116
Skor maksimum	164	169	162	169
Jumlah	14754	14256	14182	15095

Berdasarkan tabel 1 rata-rata skor gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan diperoleh sebesar 143,24 sedangkan rata-rata idealnya sebesar 105. Adapun simpangan baku (standar deviasi) sebesar 13,461 dan standar deviasi idealnya sebesar 23. Dengan demikian, skor rata-rata hitung yang diperoleh, dapat dikatakan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dapat dikatakan sangat baik, yakni berada pada rentangan lebih besar sama dengan 120 dari skor ideal. Rata-rata skor intensitas supervisi akademik pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan diperoleh sebesar 138,41 dengan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 18,053. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan intensitas supervisi akademik pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dapat dikatakan baik yakni berada

pada rentangan 117 sampai dengan 140 dari skor ideal. Rata-rata skor etos kerja pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan diperoleh sebesar 137,69 dengan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 11,557. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan etos kerja pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dapat dikatakan baik yakni berada pada rentangan 117 sampai dengan 140 dari skor ideal. Dan rata-rata skor kinerja guru adalah 146,55 dan standar deviasi sebesar 12,223. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dapat dikatakan sangat baik, yakni berada pada rentangan lebih besar sama dengan 140 dari skor ideal.

Untuk pengujian hipotesis diperoleh ringkasan hasil analisis seperti Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Persamaan Garis Regresi	Koefisien Korelasi Lugas	Koefisien Korelasi Parsial	Determinasi (%)	Sumbangan Efektif (SE)%
X ₁ dengan Y	$\hat{Y} = 99,660 + 0,327X_1$	0,361	0,242	13,00	8,40
X ₂ dengan Y	$\hat{Y} = 113,904 + 0,236X_2$	0,348	0,211	12,10	7,10
X ₃ dengan Y	$\hat{Y} = 93,397 + 0,386X_3$	0,365	0,269	13,30	9,30
X ₁ , X ₂ , X ₃ dengan Y	$\hat{Y} = 60,188 + 0,211X_1 + 0,138X_2 + 0,269X_3$	0,498	-	24,80	24,80
Keterangan	Signifikan dan linier	Signifikan		-	

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis seperti pada Tabel 2 di atas temuan pertama, gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan determinan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan

garis regresi $\hat{Y} = 99,660 + 0,327X_1$ dengan $F_{reg} = 15,088$ ($p < 0,05$) dengan determinasi

sebesar 13% dan sumbangan efektif sebesar 8,40%. Hal ini berarti makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah makin baik pula kinerja guru. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 8,40% terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel yang lain

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mengoptimalkan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Arief (1993), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang berhasil dalam melaksanakan peranannya sebagai pemimpin. Keberhasilan tersebut dapat diukur dari berbagai segi yaitu hasil produksi meningkat, produktivitas kerja meningkat, pelayanan meningkat, dan kinerja meningkat.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil yang dilakukan oleh Sariani (2010) yang berjudul "Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Badung", dengan determinasi sebesar 33,3% dan sumbangan efektif sebesar 12,7%.

Temuan kedua Intensitas supervisi akademik merupakan determinan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 113,904 + 0,236X_2$ dengan $F_{reg} = 13,953$ ($p < 0,05$) dengan determinasi sebesar 12,10% dan sumbangan efektif sebesar 7,10%. Hal ini berarti makin baik intensitas supervisi akademik makin baik pula kinerja guru. Variabel intensitas supervisi akademik memberikan sumbangan efektif sebesar 7,10% terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel yang lain.

Glickman dan Daresh (dalam Bafadal, 1992), bahwa supervisi merupakan serangkaian kegiatan atau upaya membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola kegiatan belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran. Dengan demikian, esensi dari supervisi adalah memberi bantuan kepada guru agar dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya. Dalam melaksanakan supervisi memang tidak terlepas dari kegiatan penilaian terhadap performansi guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, karena untuk bisa memberi bimbingan kepada guru dalam mengembangkan profesionalnya, hasil penilaian tersebut dapat dipakai estimasi

untuk menetapkan aspek-aspek mana yang perlu dikembangkan dan perlu mendapat bantuan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kartana (2009) yang berjudul "Kontribusi Supervisi Akademik, Pengelolaan Komplik, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Baturiti, bahwa terdapat kontribusi supervisi akademik sebesar 26,70% dan sumbangan efektif sebesar 5,30% terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Baturiti

Temuan ketiga etos kerja merupakan determinan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 93,397 + 0,386X_3$ dengan $F_{reg} = 15,526$ ($p < 0,05$) dengan determinasi sebesar 13,30% dan sumbangan efektif sebesar 9,30%. Hal ini berarti makin baik etos kerja makin baik pula kinerja guru. Variabel etos kerja memberikan sumbangan efektif 9,30% terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, sedang sisanya ditentukan oleh variabel lain.

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. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini berdampak pada kinerjanya. Panji Anoraga dan Sri Suryanti (1995) mengidentifikasi dua kutub seseorang atau sekelompok masyarakat memiliki etos kerja yakni memiliki etos kerja tinggi dan etos kerja rendah.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Japa (2008) yang berjudul "Determinasi Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Guru Pembimbing pada SMP Negeri Kabupaten Karangasem", bahwa terdapat determinasi etos kerja terhadap kinerja guru pembimbing pada SMP Negeri Kabupaten Karangasem memberikan sumbangan

efektif sebesar 19,81% terhadap kinerja guru

Temuan keempat secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja merupakan determinan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 60,188 + 0,211X_1 + 0,138X_2 + 0,269X_3$ dengan $F_{reg} = 10,857$ ($p < 0,05$) dengan determinasi sebesar 24,80% dan korelasi parsial ($r_{1y-23} = 0,242$, $p < 0,05$), ($r_{2y-13} = 0,211$, $p < 0,05$), ($r_{3y-12} = 0,269$, $p < 0,05$). Dalam artian determinasi sebesar 24,80% terhadap variabel kinerja guru-guru IPA dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel yang lain yang tidak sempat diteliti

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa secara terpisah, simultan dan parsial gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja merupakan determinan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah tampak pada perilakunya dalam memimpin para bawahannya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang mampu mengadopsi semua kepentingan organisasi dan kepentingan bawahan secara seimbang maka akan berdampak pada kinerja bawahan. Makin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah makin baik pula kinerja bawahannya. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru-guru IPA.

Supervisi merupakan serangkaian kegiatan atau upaya membantu guru dalam mengembangkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran. Jadi supervisi akademik dapat menentukan kualitas pengelolaan pembelajaran guru. Dengan demikian, esensi dari supervisi adalah memberi

bantuan kepada guru agar dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya. Dengan adanya bantuan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

Apabila guru memiliki rasa percaya diri yang tinggi, maka guru akan semakin yakin bahwa apa yang ditugaskan oleh kepala sekolah akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Demikian pula apabila guru yang memiliki etos kerja yang tinggi maka guru tersebut akan menyelesaikan tugasnya semaksimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang maksimal pula. Semua itu akan dapat mengefektifkan kepemimpinan kepala sekolah, dan supervisi akademik sehingga kinerja guru akan semakin baik pula.

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik yang efektif dan etos kerja yang baik dapat dijadikan prediktor kecenderungan peningkatan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka penelitian ini diperoleh temuan sebagai berikut, (1) terdapat determinasi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dengan determinasi sebesar 13,00% dan sumbangan efektif sebesar 8,40%, (2) terdapat determinasi yang signifikan intensitas supervisi akademik terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dengan determinasi sebesar 12,10% dan sumbangan efektif sebesar 7,10%, (3) terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dengan determinasi sebesar 13,30% dan sumbangan efektif sebesar 9,30%, (4) secara bersama-sama terdapat determinasi yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja terhadap kinerja guru –guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dengan nilai determinasi sebesar 24,80%.

Berdasarkan simpulan yang dipaparkan diatas dapat diketahui gambaran nyata bahwa variabel prediktor yang diteliti, baik secara mandiri maupun bersama-sama mempunyai determinasi yang signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian untuk meningkatkan dampak variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja diharapkan memperoleh perhatian dari pihak manajemen SMA Negeri di kabupaten Tabanan, khususnya kepala- kepala sekolah dan komite sekolah. Dari hasil penelitian ini dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja dapat dimanfaatkan sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Dengan dasar itu secara praktis dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut,

Pertama, Menumbuhkan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif. Secara empirik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah determinan secara signifikan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Diketahui bahwa karakteristik guru adalah heterogen, baik dari segi kemampuan, minat, motivasi, dan disiplin. Oleh karena itu gaya kepemimpinan kepala sekolah hendaknya bervariasi sesuai dengan karakteristik tersebut.

Kedua, Mengefektifkan Intensitas Supervisi Akademik. Secara empirik menunjukkan bahwa intensitas supervisi akademik determinan secara signifikan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa intensitas supervisi akademik dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengefektifkan intensitas supervisi akademik adalah: (1) supervisi dilakukan dengan berbagai pendekatan yaitu dengan pendekatan humanistik dan profesional; (2) pendekatan direktif dilakukan pada guru yang menginginkan contoh, ini biasanya terjadi bila guru belum percaya dengan

dirinya yang disebabkan oleh perubahan kurikulum, (3) pendekatan kolaboratif dilakukan bila guru memiliki komitmen pada tingkat sedang, artinya antara supervisor dan yang disupervisi sama-sama berkolaborasi dalam memecahkan permasalahan; dan (4) pendekatan non-direktif dilakukan pada guru yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi, artinya guru-guru menginginkan secara sendiri memecahkan masalah, supervisor hanya memberikan motivasi

Ketiga. Meningkatkan Etos Kerja Secara empirik menunjukkan bahwa etos kerja determinan secara signifikan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Diketahui bahwa etos kerja merupakan perilaku positif yang lahir sebagai sebuah keyakinan fundamental dan komitmen total pada sehimpunan paradigma kerja yang integral. Banyak pakar manajemen yang mengupas tentang etos kerja dan peranannya dalam membangun budaya kerja. Apabila etos kerja telah diyakini, dijalankan, berpola, dan mengkristal menjadi satu dengan jiwa secara terus menerus, dan mentradisi dalam kehidupan kerja, maka jadilah budaya kerja. Untuk itu guru hendaknya: 1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja, 2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, 3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan, 4) kerja diyakini sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan 5) kerja dilakukan sebagai ibadah.

SARAN

Berkenaan dengan hasil penelitian dan manfaat yang diperoleh maka beberapa saran yang dapat diajukan sebagai berikut:

Pertama, Guru-Guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan untuk meningkatkan kinerjanya melalui: (1) berusaha secara maksimal meningkatkan kompetensi diri melalui membaca, mengikuti pelatihan, dan studi lanjut, (2) bersikap positif terhadap profesi guru, (3) memiliki komitmen yang tinggi untuk mencerdaskan kehidupan

bangsa, (4) menumbuhkan rasa percaya diri dalam tingkah laku, percaya diri emosional dan percaya diri spiritual, dan (5) bersedia menerima kritik dari berbagai pihak guna meningkatkan kinerja. Bagi guru yang ingin meningkatkan kualifikasi pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

Kedua, Para Kepala SMA Negeri di Kabupaten Tabanan hendaknya selalu meningkatkan profesionalisme, baik menyangkut bidang administratif, personal maupun edukatif. Dalam bidang edukatif, kepala sekolah harus senantiasa menggali informasi-informasi yang baru berkaitan dengan kemampuan dalam bidang pembelajaran. Artinya kepala sekolah harus mampu memberikan contoh kepada guru tentang strategi-strategi pembelajaran yang inovatif dan lebih mengacu pada pemberdayaan potensi yang dimiliki siswa. Kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan hendaknya, memperhatikan karakteristik bawahan. Ini akan dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah bila kepala sekolah bersifat fleksibel dan terbuka.

Ketiga, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tabanan agar merancang pendidikan dan pelatihan bagi kepala sekolah dalam hal kepemimpinan, sehingga nantinya kepala sekolah mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Dalam pendidikan dan pelatihan perlu dirancang materi-materi yang dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan intensitas supervisi akademik dan etos kerja. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga hendaknya juga merancang pendidikan dan pelatihan bagi guru.

Keempat, Praktisi dan Akademisi, secara empirik ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, intensitas supervisi akademik, dan etos kerja determinan secara signifikan terhadap kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut belum sepenuhnya berdeterminasi dengan kinerja guru. Dengan demikian perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang berbagai faktor yang diduga berdeterminasi dengan

kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Variabel-variabel yang perlu dilibatkan antara lain: budaya kerja, insentif, lingkungan kerja sekolah, iklim organisasi sekolah, sikap mental guru, percaya diri, sikap terhadap pekerjaan, harapan terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan sebagainya. Dengan dilibatkannya variabel-variabel tersebut akan menambah referensi dan dapat dimanfaatkan sebagai pijakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan kinerja guru-guru IPA SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, 2008. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Ari Marlina, Made, 2012. *Determinasi Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Guru Dalam Kaitannya Dengan Kinerja Guru SMA Negeri 1 Bangli*. Tesis. Singaraja: Undiksha.
- Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta : Bumi Aksara
- Barnawi & Mohammad Arifin, 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Candiasa, Made. 2007. *Statistik Multivariate*. Singaraja: Undiksha
- Candiasa, Made . 2010. *Statistik Univariat dan Bivariat Disertasi Aplikasi SPSS*, Singaraja:Undiksha
- Clelland, David and William R King, 1992. *Managemen; A Sistem Approach*.Mc Graw Hill Book Company
- Dantes, Nyoman. 2001, *Kumpulan Makalah*. Singaraja: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan IKIP Negeri Singaraja
- Dantes, Nyoman. 2001, *Metode Penelitian* . Yogyakarta : .C.V Andi Offset
- Depdiknas, 2001a. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Panduan Monitoring dan Evaluasi*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Statistik Jilid 1 sampai dengan 3*. Jogjakarta: Andi.

- Hamzah B. Uno, et al. 2001. *Pengembangan Instrumen untuk Penelitian*. Jakarta: Dilema Press
- Herbert N Casson. 1986. *Bagaimana Seharusnya Jadi Pemimpin*. Bandung: PT Al-Ma'arif.
- Imron, Ali, 1993. *Kebijakan Pendidikan di Indonesia: Proses Produk dan Masa depannya*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kartana, I Wayan, 2009. *Kontribusi Supervisi Akademik, Pengelolaan Konflik, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri: Studi Kasus pada Guru SMA Negeri 1 Baturiti Tabanan*. Tesis. Singaraja: Undiksha
- Kartika, I Made, 2009. *Determinasi Gaya Kepemimpinan, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung*. Tesis. Singaraja: Undiksha
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kerlinger, Fred. 2002. *Azaz-azas Penelitian Behavioral*. Terjemahan. Landung R. Simatupang. *Foundation of Behavioral Research*. Third Edition. 1990. Jogjakarta: Gajah Mada
- Koyan, I Wayan. 2012 *Statistik Pendidikan (Teknik Analisis Data Kuantitatif)*. Singaraja : Universitas Pendidikan Ganesha Press
- Maslow Abraham, 1954. *Motivation and Personality*. New York: Evaston-London: Harper & Row Publisher
- Mc Clelland, David C. 1999. *Motivational Research Achievement*. [http://Westrek, hpermort. Net/maslow/od.hr 07.htm](http://Westrek.hpermort.Net/maslow/od.hr 07.htm)
- Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rai, Desak Made, 2011. *Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Denpasar*. Tesis. Singaraja: Undiksha
- Robbins P, Stephen: Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior, edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Sahertian, A. Piet dan Ida Alieda. 1990. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sahertian, Piet. 2000. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Saroni, Mohammad. 2012. *Mengelola Jurnal Pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Soedarsono, Soemarno. 2008. *Membangun Kembali Jati Diri Bangsa*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sudjana, dkk. 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alvabeta
- Supriadi, Dedi. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jogjakarta: Adi Cita Karya Nusa
- Tannembaum, Robert and Waren H Schmidt. 1961. *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Bussines Review
- Terry, R George. 1993. *Prinsip-prinsip Manajemen*, diterjemahkan oleh Smith. Jakarta: Radar Jaya
- Tim Dosen: Administrasi Pendidikan UPI, 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Toha, Mifta. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada
- Wahyudi, Imam, 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Budi Supriyanto. *Leadership in Organisation*. 2001. Jakarta: PT. Indeks