



## KONTRIBUSI KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI AKADEMIK, KOMITMEN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMK NEGERI 5 DENPASAR

Diterima: 12 Maret 2023; Direvisi: 15 Mei 2023; Disetujui: 1 Juni 2023

Permalink/DOI: [https://doi.org/10.23887/jurnal\\_ap.v14i1.1840](https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v14i1.1840)

**S. Rejeki<sup>1</sup>, I.P.W. Ariawan<sup>2</sup>, I.M. Yudana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia  
e-mail: [sri.rejeki@undiksha.ac.id](mailto:sri.rejeki@undiksha.ac.id), [wisna.ariawan@undiksha.ac.id](mailto:wisna.ariawan@undiksha.ac.id), [made.yudana@undiksha.ac.id](mailto:made.yudana@undiksha.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk 1) untuk mengetahui besaran kontribusi kemampuan manajerial terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar, 2) untuk mengetahui besaran kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar, 3) untuk mengetahui besaran kontribusi komitmen kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar, 4) untuk mengetahui besaran kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar, 5) untuk mengetahui besaran kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua kepala sekolah dan guru-guru di SMK Negeri 5 Denpasar yang berjumlah 95 orang. Sampel penelitian menurut formula Kreje dan Morgan, jumlah sampel adalah 76 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis regresi sederhana, ganda, dan parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 9,24%, (2) terdapat adanya kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 9,05%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan antara komitmen kerja dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 8,36%, (4) terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 36,10%, dan (5) hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru.

**Kata Kunci:** kemampuan manajerial; supervisi akademik; komitmen; motivasi kerja; kinerja guru.

### Abstract

*This study aims to 1) determine the contribution of managerial ability to teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar, 2) determine the contribution of academic supervision to teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar, 3) determine the contribution of work commitment to teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar, 4) to determine the contribution of work motivation to teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar, 5) to determine the contribution of principal managerial abilities, academic supervision, commitment and work motivation to teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar. This research is a survey research using a quantitative approach. The population in this study were all school principals and teachers at SMK Negeri 5 Denpasar, totaling 95 people. The research sample is the Krejci and Morgan formula, and the number of pieces is 76 people. Data collection using a questionnaire. The collected data were analyzed using simple, multiple, and partial regression techniques. The results of the study show that (1) there is a significant contribution between the managerial abilities of the principal and teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar with a practical contribution of 9.24%, (2) there is a significant contribution between academic supervision and teacher performance at SMK*

*Negeri 5 Denpasar with a practical contribution of 9.05%, (3) there is a significant contribution between work commitment and teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar with a practical contribution of 8.36%, (4) there is a significant contribution between academic supervision and teacher performance at SMK Negeri 5 Denpasar with a practical contribution of 36.10%, and (5) the results of this study show a significant relationship between the managerial abilities of school principals, academic supervision, commitment, and work motivation together with teacher performance.*

**Keywords:** *managerial ability; academic supervision; commitment; work motivation; teacher performance.*

## **PENDAHULUAN**

Dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Rendahnya kualitas daya manusia akan menjadi batu sandungan dalam era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persaingan mutu atau kualitas. Selama ini, pendidikan formal hanya menjadi formalitas saja untuk membentuk sumber daya manusia Indonesia. Tidak peduli bagaimana hasil pembelajaran formal tersebut, yang terpenting adalah telah melaksanakan pendidikan. Dalam keseluruhan aktivitas pendidikan, manajemen pendidikan merupakan aktivitas yang penting, alasannya karena sebaik apapun dukungan dari komponen pendidikan yang lain seperti: kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, tenaga kependidikan, dan lain-lain tidak akan banyak berarti jika manajemen (pengelolaan) pendidikan itu masih berantakan. Itulah sebabnya kajian tentang masalah manajemen pendidikan di Indonesia sampai saat ini tampaknya masih menjadi wacana menarik untuk diperbincangkan. Menurut pendapat Fajar (2013) masalah manajemen merupakan masalah utama dalam mengelola suatu lembaga pendidikan. Begitu diterimanya kedudukan manajemen dalam dunia pendidikan. Menurut Saud (2012), menjelaskan bahwa masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan dewasa ini. Artinya dapat dikatakan bahwa lembaga pendidikan akan berjalan normal baik, maju dan professional sangat tergantung pada bagaimana kemampuan manajer itu sendiri dalam melakukan inovasi (pembaharuan) yang signifikan terhadap lembaga yang dipimpinnya. Kemampuan manajer semakin dibutuhkan terlebih lagi di era desentralisasi pengelolaan pendidikan.

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 5 Denpasar merupakan sekolah Pusat Keunggulan (PK). Program sekolah PK merupakan pengembangan kompetensi keahlian tertentu untuk meningkatkan kualitas dan kinerja peserta didik. Hal itu diperkuat dengan adanya pelayanan dan kemitraan atau kerjasama dengan dunia kerja dan dunia industri yang pada akhirnya menjadi SMK rujukan yang dapat berfungsi sebagai sekolah penggerak. Sebagai sekolah pusat keunggulan yang mampu mengimbaskan serta mendorong SMK yang ada disekitarnya untuk menjadi Sekolah PK yang mampu menghadapi tantangan zaman baik perubahan kehidupan lokal, nasional bahkan arus global. SMK N 5 Denpasar memiliki 5 program keahlian, yaitu: seni pertunjukan, perhotelan, usaha layanan pariwisata, kuliner dan desain komunikasi visual. Visi sekolah saat ini ingin menjadikan taman yang unggul berwawasan profil Pelajar Pancasila Berdasar Nangun Kerthi Loka Bali. Untuk mencapai visi dan misi sekolah yang paling berperan penting adalah kepala sekolah dan guru. Keefektifan pengelolaan sekolah sangat tergantung pada kapasitas kepala sekolah, yang seyogyanya mampu mengelola sumber-sumber daya yang ada dengan memberi dukungan penuh kepada guru, menyediakan waktu untuk mengelola dan mengkoordinasikan proses instruksional dan menjalin komunikasi secara teratur dengan guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat. Kenyataannya banyak ditemui kepala sekolah yang tidak memiliki kualifikasi memadai, baik kompetensi professional maupun kemampuan manajerial dan kepemimpinan (Wirawan, 2012).

Terkait dengan kenyataan saat ini, muncul banyak masalah dalam pendidikan, salah satunya adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Secara umum mutu pendidikan kita masih cukup rendah dibanding dengan Negara-negara berkembang lainnya, jelas ini merupakan salah satu permasalahan yang perlu segera diatasi, namun bukan hanya menjadi tanggung sekolah, tetapi bersama antara pemerintah, masyarakat, dan juga oleh pihak-pihak terkait. Dalam rangka memacu peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh, pemerintah telah

memberlakukan otonomi daerah yang ditandai dengan lahirnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 direvisi dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2004, maka sejak itu pula titik berat otonomi berada pada tingkat daerah Kabupaten/Kota. Dengan itu pula, menunjukkan pada banyaknya tanggung jawab yang diemban oleh daerah, seperti pendidikan hingga pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, antara lain pemeliharaan fakir miskin dan anak-anak terlantar.

Salah satu fenomena yang terjadi di sekolah, pencapaian prestasi belajar siswa dinyatakan masih rendah. Rendahnya prestasi belajar siswa diidentikkan dengan kekurangmampuan guru dalam proses pembelajaran dan bimbingan. Kualitas guru selalu menjadi sorotan dan “kambing hitam” penyebab krisis kepercayaan dan krisis moral. Ini menunjukkan kurang memadainya sikap profesional guru yang berakibat pada rendahnya kinerja guru. Apapun yang telah dilakukan oleh pemerintah, namun yang pasti adalah peningkatan kualitas pembelajaran tidak mungkin ada tanpa kualitas kinerja guru, sehingga peningkatan kualitas pembelajaran juga tidaklah mungkin ada tanpa peningkatan kualitas para gurunya. Di samping itu fungsi kepengawasan/supervisi oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah sangat dibutuhkan untuk peningkatan kualitas para guru. Kegiatan kepengawasan/supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Kunjungan untuk memantau profesionalisme guru dalam kegiatan pembelajaran/bimbingan jarang dilakukan, ini dapat dibuktikan dengan melihat catatan kegiatan supervisi melalui agenda/jurnal kepala sekolah. Hal tersebut dilakukan dengan alasan untuk menghindari kebebasan guru mengajar dan menghilangkan kesan psikologis bahwa guru kurang mampu melaksanakan tugas pokoknya. Alasan lain karena kesibukan dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial sebagai kepala sekolah.

Pada era desentralisasi, dirasa perlu merumuskan paradigma baru bahwa pelaksanaan supervisi merupakan suatu kebijakan kendali mutu penyelenggaraan pendidikan. Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Menurut pendapat Kirana (2017), bahwa “keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas segala permasalahan yang ada di sekolah, khususnya segala aspek untuk tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien”. Kemudian Handoko & Rambe, (2018) mengemukakan “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan sekolah”. Dengan demikian sangat tetap bilamana masyarakat menuntut agar kepemimpinan kepala sekolah harus berkualitas. Kepemimpinan yang berkualitas selalu didorong oleh adanya kemampuan atau kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan secara profesional.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Hal ini disebabkan kepala sekolah adalah penentu dan pengambil kebijakan tertinggi di sekolah. Mereka adalah orang yang “membawahi” sekelompok anggota staf baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya di sekolah. Namun, bukan berarti bahwa mereka berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang. Menurut pendapat Hasibuan & S.P (2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia masih relative rendah. Sebagian besar kepala sekolah cenderung hanya menangani masalah administrasi, memonitor kehadiran guru atau membuat laporan ke pengawas, dan belum menunjukkan peranan sebagai pemimpin yang profesional. Kepala sekolah sebagai manajer, berarti kepala sekolah merupakan pemimpin yang harus mengkoordinasi seluruh aktivitas yang ada di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien, kepala sekolah harus membina dan mengerahkan administrasi yang ada di sekolah sebagai pendukung tercapainya tujuan pendidikan. Sementara kepala sekolah merupakan seorang pengawas segala kegiatan yang berlaku di sekolah, apakah kegiatannya telah tercapai atau belum tercapai dan memberikan pembinaan terhadap bawahannya.

Hal tersebut dikatakan oleh Thoha (2019) bahwa, (1) kepala sekolah sebagai *educator*, berarti ia adalah pendidik yang melaksanakan kurikulum, (2) kepala sekolah sebagai *manager*, karena kepala sekolah adalah pemimpin yang melaksanakan manajemen

(manager), harus jelas siap mengerjakan apa, (3) kepala sekolah sebagai administrator, ia menata dan melaksanakan administrasi, dan (4) kepala sekolah sebagai supervisor, maka kepala sekolah melakukan kinerja kelas, HP/BK, ketatausahaan dan sekaligus membimbing staf. Kepala sekolah dengan segala kemampuan manajerial yang dimilikinya dapat mempengaruhi iklim organisasi sekolah, yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja guru-guru dalam melaksanakan tugas dan menentukan keberhasilan organisasi (sekolah) dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya harus dapat memberikan pengarahan terhadap guru-guru dan para pegawai lainnya dalam usaha mencapai tujuan sekolah.

Tanpa kemampuan manajerial yang baik, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin akan menjadi lemah. Keadaan seperti ini akan mendorong pegawai bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu jalannya keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai tujuan. Yukl (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Hal ini merupakan kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, baik organisasi maupun anggotanya. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dijadikan sebagai dasar motivasi eksternal untuk meningkatkan kinerja pegawai yang selaras dengan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas adalah merupakan pola yang sangat efektif. Pembinaan terhadap guru seyogyanya menjadi perhatian utama para kepala sekolah, karena tanpa guru yang memiliki *performance* mengajar yang baik, tidak mungkin akan tercapai mutu pendidikan yang diharapkan. Agar pembinaan yang diberikan kepada para guru lebih terarah sesuai dengan kebutuhan dan kesulitan yang dihadapi masing-masing guru tentunya perlu dilakukan analisis kesulitan yang dihadapi tiap-tiap guru. Dalam hal inilah diperlukan supervisi secara individual terhadap masing-masing guru, agar kesulitan-kesulitan yang dihadapi masing-masing guru tersebut sebagai hambatan dalam mengajar dapat teratasi secara proporsional.

Untuk menghasilkan SDM yang bermutu peranan guru sangat strategis. Peranan guru di dalam proses belajar dan mengajar di sekolah tidak dapat dipisahkan dari kinerja yang dimiliki seorang guru. Kinerja guru penting dan berhubungan erat dengan kualitas dan jumlah lulusan di suatu sekolah, oleh karena itu perubahan kinerja guru mempunyai dampak langsung terhadap perilaku siswa. Kinerja guru dipengaruhi berbagai macam faktor, baik faktor yang ada di sekolah maupun faktor yang ada di luar lingkungan sekolah. Peranan guru dalam dunia pendidikan sangat penting dan strategis, karena itu suasana sekolah memungkinkan guru dapat meningkatkan kinerja dalam proses belajar mengajar.

Rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh faktor rendahnya kinerja guru. Hal ini telah menjadi isu dan permasalahan nasional, walaupun pendapat ini tidak sepenuhnya benar, namun cukup beralasan karena faktor guru memang paling banyak bersentuhan langsung dengan murid. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan selain guru seperti pengelolaan/ manajemen, sarana prasarana, dan waktu belajar. Walaupun guru hanyalah salah satu faktor penyebab, tetapi hubungannya paling besar. Hal ini sesuai hasil penelitian Widnyana (2019) mengatakan bahwa prestasi belajar siswa sekolah dasar di Indonesia ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya hubungan guru 34%, sarana prasarana 26%, pengelolaan/manajemen 22% dan waktu belajar 18%. Suroso (2002) mengatakan bahwa rendahnya kinerja guru terlihat dari disiplin kehadirannya baik ke sekolah maupun ke kelas, sering terlambat mengajar ke kelas dan meninggalkan kelas mendahului waktu berakhirnya pelajaran, tidak menguasai bahan ajar, kurang peka dan tidak peduli akan perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan, bersikap acuh tak acuh membimbing siswa, jarang membuat perangkat persiapan mengajar, jarang memeriksa tugas-tugas maupun hasil ulangan siswa, lebih banyak memberi catatan, tidak mampu memikirkan perbaikan-perbaikan sepihak, sehingga dapat mengganggu konsentrasi guru yang mana rasa aman dalam menjalankan tugas masih belum terjamin sepenuhnya karena perlakuan yang tidak *fair*. Kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya dapat mempengaruhi kinerja para guru di sekolahnya.

Oleh karena itu kemampuan manajerial kepala sekolah juga mempunyai peranan penting dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru baik individu maupun sebagai

kelompok. Walaupun semua bentuk organisasi memerlukan kemampuan manajerial yang baik dalam memimpin, namun kepemimpinan di sekolah mempunyai kekhususan tersendiri. Kepemimpinan di sekolah dalam rangka pencapaian tujuan, tidak sekedar dipengaruhi oleh kemampuan mengarahkan dan mendayagunakan personalia sebagai pelaksana kerja, tetapi juga dipengaruhi yang dikenai pekerjaan. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk kewibawaan untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpin di sekolah, kepala sekolah harus dapat menempatkan diri sebagai bagian dari personalia yang dipimpinnya, tanpa kehilangan kewibawaan sebagai pemimpin. Di samping itu harus mampu menampilkan diri sebagai pemimpin yang bertanggungjawab. Jadi, kemampuan manajerial kepala sekolah mewarnai eksistensi sekolah dan kinerja gurunya.

Rendahnya kinerja guru di samping disebabkan oleh faktor eksternal seperti kemampuan manajerial kepala sekolah, juga disebabkan oleh faktor internal yaitu motivasi kerja guru itu sendiri. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Handoko & Rambe, 2018). Seiring dengan perubahan kurikulum, guru juga dituntut untuk mampu sesegera mungkin memahami kurikulum baru. Sehingga beban kerja guru menjadi bertambah, dari menyiapkan administrasi mengajar kurikulum baru hingga persiapan proses pengelolaan kelas. Hal tersebut merupakan salah faktor rendahnya kinerja guru. Guru menjadi kurang fokus sehingga dapat membuat rendahnya kualitas kerja guru baik dalam proses belajar mengajar maupun proses organisasional di sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi pembelajaran dan motivasi kerja guru adalah faktor-faktor dari berbagai faktor yang dihubungkan dengan perubahan kinerja guru. Hubungan ketiga faktor ini perlu diteliti dengan cermat untuk menghasilkan suatu simpulan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dapat merupakan pendorong bagi setiap sekolah untuk memiliki guru yang berkualitas.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana peneliti mencoba menemukan sebab-sebab terjadinya peristiwa hasil observasi. Sedangkan jenis penelitian ini adalah "*ex-post facto*, karena semua data yang dikumpulkan telah terjadi dan ingin mencari hubungan sebab akibat". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervise akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah semua kepala sekolah dan guru-guru di SMK Negeri 5 Denpasar yang berjumlah 95 orang. Sampel penelitian menurut formula Kreje dan Morgan, jumlah sampel adalah 76 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data yang diperoleh dari penelitian ini dideskripsikan sesuai dengan masing-masing variabel seperti variabel kemampuan manajerial kepala sekolah, variabel supervisi pembelajaran, variabel komitmen, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja guru. Untuk tujuan itu maka dicari rerata (M), standar deviasi (SD), modus (Mo) dan median (Me) setiap variabel yang diteliti. Kemudian akan dibuatkan tabel distribusi frekwensi dan tabel dibuat dengan aturan Sturges (Arikunto & Jabar, 2014). Selanjutnya data juga dianalisis dengan teknik analisis regresi sederhana, ganda, dan parsial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dimaksud adalah menyangkut kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen, motivasi kerja dan kinerja guru. Deskripsi data kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen, motivasi kerja dan kinerja guru disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Perhitungan kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen, motivasi kerja terhadap kinerja guru

Statistik	Variabel	X1	X2	X3	X4	Y
Rata-rata		80,34	119,53	153	151,28	136,03

Median	77	117	155	166	145
Modus	77	112	177	171	145
Standar Deviasi	11,36	14,93	20,09	22,92	19,21
Varians	129,161	223,105	403,947	525,408	1369,078
Rentang	36	58	74	65	66
Skor Minimum	59	82	110	106	99
Skor Maksimum	95	140	184	171	165

Berdasarkan hasil uji prasyarat menunjukkan data berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Data kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen, motivasi kerja terhadap kinerja guru masing-masing memiliki hubungan yang linier. Tidak terjadi masalah multikolinieritas, masalah autokorelasi dan masalah heterokedastisitas pada data hasil penelitian. Oleh karena semua uji prasyarat terpenuhi, maka uji hipotesis dapat dilakukan. Uji hipotesis I, uji hipotesis II, uji hipotesis III, menggunakan teknik analisis regresi sederhana, dan uji hipotesis IV dianalisis menggunakan analisis menggunakan regresi ganda dan parsial. Sedangkan uji hipotesis V menggunakan analisis regresi ganda dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Setelah data dianalisis diperoleh ringkasan hasil analisis seperti disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Data Korelasi Antar Variabel

Nama Variabel	Persamaan Garis Regresi	Korelasi Parsial	Hubungan (%)	Sumbangan Efektif (SE)
X1 dengan y	$Y = 91,701 + 0,552.X1$	0,208	10,7%	9,24%
X2 dengan Y	$Y = 77,706 + 0,488X2$	0,194	14,4%	9,05%
X3 denganY	$Y = 28,663 + 0,702.X3$	0,456	53,9%	8,36%
X4 denganY	$Y = 46,196 + 0,0594X4$	0,430	50,2%	36,10
X1,X2,X3, X4 dengan Y	$Y = 11,623 + 0,328X1+0,210.X2+0,085.X3 + 0,427.X4$	-	62,9%	-

**Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X1) Terhadap Kinerja Guru (Y) di SMK Negeri 5 Denpasar**

Dari hasil penelitian tentang kemampuan manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 5 Denpasar menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berada pada kategori baik dimana rata-rata skor (*mean*) mencapai 80,34, skor ini berada pada rentangan  $91,2 \leq \bar{X} < 68,4$ . Hasil analisis statistik menemukan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan persamaan garis regresi  $Y = 91,701 + 0,552.X1$  dengan F hitung = 8,828. Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar. Semakin baik dan efektif kemampuan manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 5 Denpasar makin meningkatkan kinerja guru, demikian pula sebaliknya, jika kemampuan manajerial kepala sekolah semakin kurang efektif akan berakibat menurunnya kinerja guru. Dalam penelitian ini juga ditemukan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar dengan koefisien korelasi sebesar 0,208 dan hubungan sebesar 10,7% atau kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan hubungan sebesar 10,7% terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien korelasi yang sebesar 0,208 dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 9,24%, ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Partama et al. (2013) dalam tesisnya yang berjudul "Hubungan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru SD Di Gugus VIII Kecamatan Sukasada. Penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas, yakni: Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi Guru dan satu variabel terikat, yakni Kinerja Guru. Data yang dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi sederhana, korelasi sederhana, korelasi ganda, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi. Teori yang mendukung: teori motivasi Maslow dan Mc Clelland, teori kepemimpinan berdasarkan standar kompetensi Manajerial, teori budaya organisasi Robbins Stephen (Essentials of Organizational Behavior, 1988).

Penelitian ini adalah menguji tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam kaitannya dengan kinerja guru yang telah teruji bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 24,19% terhadap kinerja guru. Pada penelitian I Ketut Partama ini, selain Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi ditemukan 16,1 % variabel lain yang belum terungkap yang dapat memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja guru. Berdasarkan atas hasil penelitian tersebut, maka penelitian I Ketut Partama ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam hubungannya dengan kinerja guru, demikian juga tentang variabel-variabel lain yang terlibat, sehingga penelitian I Ketut Partama dapat dijadikan pedoman, alat banding, dan alat masukan terhadap hal-hal yang terjadi pada penelitian yang akan dilakukan ini khususnya tentang hal-hal yang berhubungan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru, dan juga untuk menjelaskan variabel-variabel atau factor-faktor yang mungkin tidak terungkap pada penelitian yang akan dilakukan. Penelitian I Ketut Partama juga diharapkan nantinya dapat memberikan dukungan terhadap hasil-hasil penelitian yang akan dilakukan, karena penelitian tersebut tidak mengangkat hubungan antara budaya organisasi, dan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru. Dengan demikian maka penelitian ini dipandang perlu untuk dilakukan. Untuk membuktikan lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Adanya hubungan yang signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru mengindikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru, tingginya kemampuan manajerial kepala sekolah sangat diperlukan. Atau dengan kata lain, kemampuan manajerial kepala sekolah yang tinggi merupakan suatu kondisi yang harus diwujudkan sebagai upaya peningkatan kinerja guru. Semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah, semakin baik kinerja guru. Demikian sebaliknya, semakin kurang kemampuan manajerial kepala sekolah menyebabkan semakin menurun kinerja guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus terus menerus mengefektifkan kepemimpinannya sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja bawahannya. Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan dari para ahli di atas, kemampuan manajerial kepala sekolah sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan kinerja guru.

### **Kontribusi Supervisi Akademik (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y) di SMK Negeri 5 Denpasar**

Dari hasil penelitian tentang supervisi akademik guru negeri di SMK Negeri 5 Denpasar menunjukkan bahwa supervisi akademik guru berada pada kategori baik dimana rata-rata skor (*mean*) mencapai 119,53, skor ini berada pada rentangan  $134,4 \leq \bar{X} < 100,8$ . Hasil analisis statistik menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar dengan persamaan garis regresi  $Y = 77,706 + 0,488X_2$  dengan  $F_{hitung} = 12,443$ . Hal ini berarti bahwa supervisi akademik memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar. Semakin baik dan efektif supervisi akademik guru di SMK Negeri 5 Denpasar semakin meningkatkan kinerja guru, demikian pula sebaliknya, jika supervisi pembelajaran guru semakin kurang efektif akan berakibat menurunnya kinerja guru. Dalam penelitian ini juga ditemukan kontribusi antara supervisi akademik guru dengan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar dengan koefisien korelasi sebesar 0,194 dan hubungan sebesar 14,4% atau supervisi akademik guru memberikan kontribusi sebesar 14,4% terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien korelasi yang

sebesar 0,194 dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 9,05%, ini menunjukkan pengaruh yang lemah antara supervisi akademik terhadap kinerja guru.

Dengan demikian berdasarkan temuan penelitian di atas, bahwa peran guru sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan khususnya terhadap pencapaian prestasi belajar siswa di sekolah, meningkatkan mutu pendidikan atau prestasi belajar siswa ini manakala kinerja guru terlaksana secara optimal. Temuan empiris ini didukung oleh hasil beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian dilakukan oleh Putu Budayana (2020) dalam tesisnya yang berjudul "Hubungan Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi pembelajaran, Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri Di Kecamatan Buleleng. Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda kuesioner/angket dan metoda observasi. Dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: kepala sekolah dapat meningkatkan perilaku kepemimpinannya, memperbaiki supervisi pembelajaran dan meningkatkan motivasi berprestasi guru yang dipimpinnya sehingga kinerja guru menjadi lebih optimal.

Kaitan penelitian-penelitian yang telah diuraikan di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama menguji tentang kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi dan motivasi dalam kaitannya dengan kinerja guru. Yang berbeda dalam penelitian ini adalah obyek penelitian dan penelitian ini merupakan pembuktian lebih lanjut faktor-faktor yang paling kritis yang mempengaruhi kinerja guru dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan wawasan baru, bahkan dukungan terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya, Karena penelitian sebelumnya belum pernah mengangkat hubungan secara bersama-sama antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi pembelajaran, dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Dengan demikian maka penelitian ini dipandang perlu untuk dilakukan. Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan pendapat para ahli di atas, bahwa ada korelasi serta hubungan yang signifikan antara supervisi akademik terhadap kinerja guru.

### **Kontribusi Komitmen Kerja (X3) Terhadap Kinerja Guru (Y) di SMK Negeri 5 Denpasar**

Dari hasil penelitian tentang komitmen kerja di SMK Negeri 5 Denpasar menunjukkan bahwa komitmen kerja guru berada pada kategori baik dimana rata-rata skor (mean) mencapai 153, skor ini berada pada rentangan  $168 \leq \bar{X} < 126$ . Hasil analisis statistik menemukan bahwa kontribusi yang signifikan antara komitmen kerja dengan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar dengan persamaan garis regresi  $Y = 28,663 + 0,702.X3$  dengan  $F$  hitung = 86,544. Hal ini berarti bahwa komitmen kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar. Semakin baik dan efektif komitmen kerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar semakin meningkatkan kinerja guru, demikian pula sebaliknya, jika komitmen kerja guru semakin kurang efektif akan berakibat menurunnya kinerja guru. Dalam penelitian ini juga ditemukan kontribusi antara komitmen kerja guru dengan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar dengan koefisien korelasi sebesar 0,456 dan hubungan sebesar 53,9% atau komitmen kerja guru memberikan kontribusi sebesar 53,9% terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien korelasi yang sebesar 0,456 dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 8,36%, ini menunjukkan pengaruh yang lemah antara komitmen kerja terhadap kinerja guru. Komitmen karyawan dan pimpinan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: (1) ciri pribadi pekerja, termasuk juga masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginannya yang berbeda tiap karyawan (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja (3) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lainnya mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Hal ini sesuai hasil penelitian Widnyana (2019) mengatakan bahwa prestasi belajar siswa sekolah dasar di Indonesia ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya hubungan guru 34%, sarana prasarana 26%, pengelolaan/manajemen 22% dan waktu belajar 18%. Suroso (2002) mengatakan bahwa rendahnya kinerja guru terlihat dari disiplin kehadirannya baik ke sekolah maupun ke kelas, sering terlambat mengajar ke kelas dan meninggalkan kelas



mendahului waktu berakhirnya pelajaran, tidak menguasai bahan ajar, kurang peka dan tidak peduli akan perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan, bersikap acuh tak acuh membimbing siswa, jarang membuat perangkat persiapan mengajar, jarang memeriksa tugas-tugas maupun hasil ulangan siswa, lebih banyak memberi catatan, tidak mampu memikirkan perbaikan-perbaikan sepihak, sehingga dapat mengganggu konsentrasi guru yang mana rasa aman dalam menjalankan tugas masih belum terjamin sepenuhnya karena perlakuan yang tidak *fair*. Kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya dapat mempengaruhi kinerja para guru di sekolahnya.

Adanya hubungan yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja guru mengindikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru, tingginya komitmen guru sangat penting dalam suatu organisasi. Atau dengan kata lain, komitmen yang tinggi merupakan suatu kondisi yang harus diwujudkan sebagai upaya peningkatan kinerja guru. Semakin baik komitmen yang dimiliki oleh guru semakin baik kinerja guru. Demikian sebaliknya, semakin kurang komitmen guru menyebabkan semakin menurun kinerja guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus terus menerus mengefektifkan kepemimpinannya sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja bawahannya. Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan dari para ahli diatas, komitmen kerja guru sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan kinerja guru.

#### **Kontribusi Motivasi Kerja (X4) Terhadap Kinerja Guru (Y) di SMK Negeri 5 Denpasar**

Dari hasil penelitian tentang motivasi kerja guru SMK Negeri 5 Denpasar menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada kategori baik dimana rata-rata skor (mean) mencapai 151,28 skor ini berada pada rentangan  $168 \leq \bar{X} < 126$ . Hasil analisis statistik menemukan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan persamaan garis regresi  $Y = 46,196 + 0,594X_4$  dengan F hitung = 74,605. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar. Semakin baik dan efektif motivasi kerja di SMK Negeri 5 Denpasar dapat meningkatkan kinerja guru demikian pula sebaliknya, jika motivasi kerja semakin kurang efektif akan berakibat menurunnya kinerja guru. Dalam penelitian ini juga ditemukan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar dengan koefisien korelasi sebesar 0,430 dan kontribusi sebesar 50,2% atau motivasi kerja memberikan hubungan sebesar 50,2% terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien korelasi yang sebesar 0,430 dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 36,10%, ini menunjukkan pengaruh yang kuat antara motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memberi hubungan yang signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar. Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah perlu mengupayakan motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja guru. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi kinerja guru. Demikian sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja, menyebabkan semakin menurunnya kinerja guru. Artinya motivasi kerja memberi pengaruh yang signifikan terhadap aktifitas guru dalam melaksanakan tugasnya. Dengan terciptanya motivasi kerja yang baik akan mendorong setiap komponen sekolah terutama para guru dalam melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Temuan empiris ini didukung oleh pendapat I Ketut Sulur Wirawan (2020) dalam tesisnya yang berjudul: Hubungan kualitas kepemimpinan, komitmen karir dan pendidikan terhadap motivasi kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Busungbiu. Rancangan penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah rancangan penelitian korelasional, dengan pendekatan *ex-post facto* yang melibatkan variabel bebas, karena dalam penelitian ini tidak diadakan perlakuan (*treatment*) atau manipulasi terhadap variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil penelitian I Ketut Sulur Wirawan, ditemukan bahwa terdapat hubungan positif masing-masing variabel bebas yaitu kualitas kepemimpinan, komitmen karir, dan pendidikan terhadap motivasi kerja guru masing-masing sebesar 32,10%, 20,30, dan 15,70. Dan hubungan secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 38,13%. Hasil penelitian I Ketut Sulur Wirawan nantinya diharapkan akan dapat memberikan informasi yang lebih lengkap tentang hal-hal atau faktor-faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja guru

dalam kaitannya dengan variabel motivasi kerja guru yang akan diungkap pada penelitian ini. Dengan demikian hasil penelitian yang akan terjadi nanti baik tinggi ataupun rendah khususnya tentang motivasi kerja akan dapat didekati berdasarkan hasil penelitian I Ketut Sulus Wirawan. Artinya bahwa penelitian ini dapat dijadikan pedoman, sebagai alat masukan, dan sebagai alat pembuktian lebih lanjut khususnya untuk variabel motivasi kerja guru dan variabel-variabel yang belum terungkap pada penelitian I Ketut Sulus Wirawan.

Berdasarkan temuan secara empiris dan paparan para ahli dalam penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan, korelasi dan hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerja guru. Jika motivasi kerja ditingkatkan maka akan meningkat pula kinerja guru, demikian sebaliknya. Hal ini berarti bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar perlu dibangkitkan motivasi kerja yang tinggi. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar.

### **Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X1), Supervisi Akademik (X2), Komitmen Kerja (X3) dan Motivasi Kerja (X4) secara bersama-sama Terhadap Kinerja Guru (Y) di SMK Negeri 5 Denpasar**

Hasil analisis statistik menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan persamaan garis regresi  $Y = 11,623 + 0,328X_1 + 0,210.X_2 + 0,085.X_3 + 0,427.X_4$  dengan  $F$  hitung = 30,063. Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar. Semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja Guru SMK Negeri 5 Denpasar meningkatkan kinerja guru demikian pula sebaliknya, jika kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja semakin menurun akan berakibat menurunnya kinerja guru. Dalam penelitian ini juga ditemukan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan koefisien korelasi sebesar 0,793 dan koefisien hubungan sebesar 62,9% atau kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja memberikan hubungan sebesar 62,9% terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien korelasi yang sebesar 0,793 ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (Riduwan, 2009).

Temuan penelitian ini mengimplikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru, sangat memerlukan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah, baiknya supervisi akademik serta terciptanya motivasi kerja yang tinggi. Semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, harmoninya supervisi akademik serta terbangunnya motivasi kerja yang tinggi, maka semakin tinggi pula kinerja guru. Demikian sebaliknya, semakin tidak efektifnya kepemimpinan kepala sekolah, buruknya supervisi akademik dan tidak adanya motivasi kerja, maka kinerja guru akan semakin menurun. Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mampu mendorong para guru meningkatkan supervisi akademik dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Demikian pula dengan kemampuan manajerialnya yang efektif, kepala sekolah mampu mempengaruhi semua komponen sekolah untuk membangun motivasi dan komitmen kerja yang tinggi. Para guru akan dapat menunjukkan kinerja yang tinggi dalam suasana yang aman, nyaman dan kondusif. Temuan empiris ini didukung oleh pendapat Putu Budayana (2020) dalam tesisnya yang berjudul "Hubungan Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi pembelajaran, Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri Di Kecamatan Buleleng. Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda kuesioner/angket dan metoda observasi. Dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: kepala sekolah dapat

meningkatkan perilaku kepemimpinannya, memperbaiki supervisi pembelajaran dan meningkatkan motivasi berprestasi guru yang dipimpinnya sehingga kinerja guru menjadi lebih optimal.

Kaitan penelitian-penelitian yang telah diuraikan di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama menguji tentang kemampuan manajerial kepala sekolah, supervise, komitmen dan motivasi dalam kaitannya dengan kinerja guru. Yang berbeda dalam penelitian ini adalah obyek penelitian dan penelitian ini merupakan pembuktian lebih lanjut faktor-faktor yang paling kritis yang mempengaruhi kinerja guru dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan wawasan baru, bahkan dukungan terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya, Karena penelitian sebelumnya belum pernah mengangkat hubungan secara bersama-sama antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen kerja dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Dengan demikian maka penelitian ini dipandang perlu untuk dilakukan. Pada umumnya guru-guru dalam kesehariannya sudah bekerja sesuai ketentuan atau aturan yang sudah ditetapkan, hal itu disebabkan guru-guru SMK Negeri 5 Denpasar memiliki motivasi kerja yang tinggi dan etos kerja yang baik. Sehingga pada saat adanya supervisi yang dilakukan kepala sekolah terkait dengan aturan-aturan yang ada, guru terkesan agak cuek atau biasa-biasa saja, karena guru dalam kesehariannya memang sudah melakukan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang ada.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut; (1) Terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 9,24%, (2) Terdapat kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 9,05%, (3) Terdapat kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 8,36%, (4) Terdapat kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 36,10%, (5) Terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru. Sumbangan efektif untuk masing-masing variabel adalah; kemampuan manajerial kepala sekolah sumbangan efektifnya sebesar 9,24%, supervisi akademik sebesar 9,05%, komitmen kerja sebesar 8,36% dan motivasi kerja sebesar 36,10%.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S., & Jabar. (2014). *Evaluasi Program Pendidikan, Pedoman Teoritis dan Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Budayana, P. (2020). Hubungan Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi pembelajaran, Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri Di Kecamatan Buleleng. *Jurnal Adiministrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*, 1(1), 11–21. [https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap/article/view/3189](https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap/article/view/3189)
- Fajar, A. (2013). *Efektivitas Penggunaan Metode Pembelajaran Problem Posing Terhadap Minat Dan Hasil Belajar Matematika Siswa Pada Materi Bangun Segiempat Kelas VII SMP Negeri 1 Panekan Tahun ajaran 2012/2013*. Skripsi: Program Studi Pendidikan Matematika, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/download/2238/2238>
- Hasibuan, & S.P, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Kirana, A. M. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Pada Departemen Warehouse PT. Mulia Boga Raya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Bangsa Bekasi: Bekasi.
- Partama, I. K., Natajaya, & Dantes, R. (2013). *Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru Sd Di Gugus Viii Kecamatan Sukasada*. 4(4), 1–20. <https://media.neliti.com/media/publications/74020-ID-kontribusi-kemampuan-manajerial-epala-s.pdf>
- Riduwan. (2009). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins Stephen, P. (2007). *Perilaku Organisasi, Jilid 1 & 2, Bahasa :Hadyana Pujaatmaka*. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saud, U. . (2012). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Suroso, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Thoha. (2019). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widnyana, A. (2019). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru PNSdi SD Negeri Se Gugus II Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung. *Jurnal Adiministrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 1–12. [https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap/article/view/2083](https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap/article/view/2083)
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan, I. K. S. (2020). Hubungan kualitas kepemimpinan, komitmen karir dan pendidikan terhadap motivasi kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Busungbiu. *Jurnal Adiministrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 31–42. [https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap/search/authors/view?first Name=Prof. Dr. Nyoman Dantes&middleName=&lastName=.&affiliation=&country=](https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap/search/authors/view?first Name=Prof. Dr. Nyoman Dantes&middleName=&lastName=.&affiliation=&country=)
- Yukl, A. . (2012). *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia: Yusuf Udaya*. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.