

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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. Rusyadi (2018), menyatakan “faktor-faktor yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan antara lain kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, manajemen sekolah, pembiayaan pendidikan dan kepemimpinan merupakan faktor yang perlu dicermati”.

Ada hal yang sangat signifikan dan tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan memberikan hubungan yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa dan merupakan wahana menterjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (*Nation Karakter Building*). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk kemandirian. Bangsa yang demikian merupakan investasi besar untuk berjuang keluar dari krisis dalam menghadapi dunia global serta mampu berpengaruh dan berdampak bagi tingkat peradaban suatu bangsa.

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. Hal ini sejalan dengan paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan dari sentralistik ke desentralistik (UU No.23 tahun 2003 tentang Sisdiknas), yang menurut penataan manajemen dalam berbagai jalur dan jenjang pendidikan, baik dalam level, makro, meso, dan mikro. Konsekuensinya dalam pengelolaan pendidikan, sebagian besar keputusan operasional harus dibuat oleh kepala sekolah, sehingga menuntut kepala sekolah untuk mampu menguasai berbagai konsep, salah satunya adalah konsep manajemen 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*. Sedangkan misi yang diharapkan adalah: a) Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik yang berwawasan profil Pelajar Pancasila dengan menerapkan *Teaching Factory* dan kelas industri melalui pendekatan berbasis teknologi informatika dan komunikasi serta pendekatan jiwa wirausaha/entrepreneurship. b) Membangun dan meningkatkan kerjasama kemitraan dengan dunia kerja dalam mengembangkan kurikulum bersama dunia kerja untuk menghasilkan lulusan sesuai standar industry. c) Meningkatkan keunggulan akademik dengan cara mengoptimalkan efektivitas proses pembelajaran di dalam kelas, di luar kelas maupun di industri melalui pembelajaran langsung maupun dalam jaringan (*blended learning*). d) Menerapkan Pendidikan yang ramah lingkungan, sekolah ramah anak, sekolah menyenangkan dengan suasana yang

harmonis dan dinamis. Guna mencapai visi dan misi sekolah tersebut maka 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.

Di samping itu untuk mencapai tujuan pendidikan di era otonomi pendidikan sekarang ini secara efektif dan efisien, pemerintah juga telah mengesahkan Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, sebagaimana termaktub pada Bab II pasal 2 berbunyi: (1) Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (2) Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidikan. Untuk itu akan menjadi keharusan bagi para guru atau pendidik pada lembaga pendidikan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalismenya.

Peningkatan profesionalisme guru harus dilakukan secara sistematis, dalam arti diprogramkan secara matang, dilaksanakan dengan konsekuen, dan dievaluasi secara objektif, sebab terbentuknya guru yang profesional tidak cukup dengan hanya mengikuti penataran secara insidental. Diakui bahwa mutu pendidikan pada umumnya dan prestasi belajar siswa di sekolah pada khususnya merupakan hasil dari suatu proses interaksi berbagai faktor seperti: guru, siswa, kurikulum, buku paket, laboratorium, metodologi pengajaran, peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan dan berbagai input serta kondisi proses lainnya.

Meskipun faktor-faktor yang menjadi input seperti disebutkan di atas telah ditangani selama ini, baik kualitas maupun kuantitasnya, sehingga kondisi saat ini sudah lebih baik daripada kondisi sebelumnya, namun mutu pendidikan dan prestasi

belajar siswa seperti yang diinginkan belum terwujud. Tampaknya ada suatu faktor yang selama ini belum mendapatkan perhatian yang setara dengan perhatian yang diberikan pada faktor-faktor lainnya yaitu manajemen pendidikan. Salah satu wujud dan tingkatan manajemen pendidikan yang cukup penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sesungguhnya, sebesar apapun input persekolahan ditambah atau diperbaiki, outputnya tetap tidak akan optimal apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar mengajar dibiarkan terlantar atau tidak diberikan perhatian yang serius. Hal ini dikarenakan pada akhirnya kepala sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya.

Salah satu fenomena yang terjadi di sekolah, bahwa 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 pengawasan/supervisi oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah sangat dibutuhkan untuk peningkatan kualitas para guru. Kegiatan pengawasan/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.

Dalam Depdiknas (2007), dinyatakan kegiatan supervisi, baik yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah belum terlaksana secara utuh, disebabkan kurangnya improvisasi kepala sekolah/pengawas sekolah untuk menyusun pedoman dalam melaksanakan tugas, dan minimnya pemahaman/pengetahuan tentang keanekaragaman teknik supervisi.

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 et al (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”.

Manajemen sumber daya manusia yang banyak diterapkan pada organisasi modern dewasa ini selalu berorientasi pada *effectiveness* dan *efficiency* dari setiap rangkaian aktivitas organisasi. Setiap organisasi yang berjalan secara efektif dan efisien akan mempunyai *performance* (kinerja) tinggi. Kondisi ini juga akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja orang-orang yang terlibat dalam organisasi dan kualitas produk yang dihasilkan. Suatu organisasi yang mempunyai kinerja tinggi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kualitas manajemen sumber daya manusia, sistem manajemen, *leadership* (kepemimpinan) dan kelancaran komunikasi.

Faktor manusia merupakan faktor terpenting untuk membawa sebuah organisasi menjadi organisasi yang produktif. Sebuah organisasi yang mempunyai sistem manajemen yang baik tidak menjamin kinerja tanpa didukung sumber daya manusia yang baik pula. Seorang kepala sekolah adalah merupakan pemimpin formal yang menduduki jabatan kunci dalam menentukan keberhasilan sekolah. Kunci keberhasilan sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas *performance* atau penampilan seorang kepala sekolah. Hal senada diungkapkan oleh Handoko (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 professional.

Selain itu, 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. Kepala sekolah berada di atas dalam tanggung jawab dan harus selalu dapat melihat ke bawah. Kesukaran-kesukaran yang dialami oleh guru dan staf lainnya seyogyanya selalu mendapat perhatian. Mereka adalah pemimpin sekolah yang memiliki tugas dan fungsi membimbing, memberikan bantuan, mengevaluasi kegiatan dan membina guru sehingga proses pendidikan di sekolah dapat berjalan sesuai harapan.

Menurut pendapat Hasibuan (2017), 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 professional.

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.

Sesungguhnya, gaya supervisi yang dituntut dewasa ini sudah tidak lagi berorientasi pada tugas-tugas yang bersifat administratif semata melainkan lebih jauh ke hal-hal yang bersifat member bantuan dan pelayanan kepada guru-guru seperti yang dihayati oleh fungsi dan peranan supervisor sebagai motivator, katalisator, stabilisator, dinamisator dan innovator di bidang pendidikan. Untuk inilah seorang supervisor memerlukan kemampuan dan keterampilan dalam hal-hal mendiagnosis serata menganalisis berbagai problem yang dihadapi guru dalam mengajar, penguasaan materi pembelajaran, pemanfaatan secara prasarana hingga ke pelaksanaan evaluasi hasil belajar.

Robbins (2016) menganalisa komponen-komponen mengajar yang perlu ditingkatkan oleh guru dengan bantuan diagnosis dan analisis supervisor setelah melakukan supervisi kepada guru adalah (1) membantu guru-guru melihat dengan jelas kaitan antara tujuan-tujuan pendidikan, (2) membantu guru-guru agar lebih mampu membimbing pengalaman belajar dan keaktifan belajar, (3) membantu guru-

guru menggunakan berbagai sumber dan media mengajar yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, (4) membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar yang efektif dan efisien, (5) membantu guru dalam menganalisa kesulitan-kesulitan belajar dan kebutuhan belajar murid-murid, dan (6) membantu guru dalam menilai proses belajar dan hasil murid belajar.

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 Wija (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, 2018). Jika seseorang memiliki motivasi kerja tinggi dalam melaksanakan tugasnya maka kinerjanya pun semakin tinggi dan sebaliknya bila seseorang memiliki motivasi rendah maka kinerja yang dihasilkan rendah pula. Dengan demikian motivasi kerja sangat mempengaruhi hasil kerja seseorang.

Hasibuan (2017:92) mengatakan bahwa pencapaian kinerja, jika diakui melalui motivasi ekstinsik dan insinsik dapat memberi kepuasan pada individu dan memperkuat usaha untuk berprestasi dalam pekerjaan. Performance kerja (kinerja) seseorang rendah, maka ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah. Berdasarkan uraian di atas, Fenomena yang terjadi mengindikasikan bahwa kinerja guru belum sesuai harapan. Adapun indikator-indikator yang menunjukkan kearah itu antara lain: masih sulitnya kepala sekolah beserta guru dalam menangani administrasi sekolah, kehadiran guru yang sering terlambat masuk ke kelas dan keluar mendahului waktu, tidak membuat perangkat pembelajaran dengan baik, kurang memperhatikan siswa, tidak peduli dengan keadaan dan lingkungan sekolah, jarang nya pembinaan

maupun supervisi pengajaran dilakukan oleh kepala sekolah, rendahnya motivasi guru.

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 manjerial 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. Kualitas guru tidak dapat dipisahkan dari diri pribadi seorang guru. Oleh karena itu perkembangan kinerja merupakan titik sentral di dalam mencapai tujuan sekolah. Berdasarkan paparan tersebut, peneliti mengangkat judul “*Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Komitmen dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 5 Denpasar*”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, teridentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja guru sebagai berikut.

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah terindikasi masih ada kepala sekolah yang belum mampu mengarahkan, membimbing, mengembangkan kemampuan guru, mengawasi guru, melibatkan guru dalam mengambil keputusan, menanggapi aspirasi dan minat para guru, serta menanggapi kebutuhan para guru.
2. Fokus 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.
3. Masih terdapat guru yang kurang memiliki motivasi kerja dalam tugasnya. Hal ini ditampakkan melalui kinerjanya yang sering terlambat, ketidaktepatan waktu dalam mengajar di kelas, kurang peduli dan minimnya perhatian terhadap siswa, dan bersikap acuh tak acuh terhadap keindahan lingkungan sekolah. Kondisi ini muncul bisa jadi karena kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola bawahannya.
4. Perubahan kurikulum setiap tahun menyebabkan beban kerja guru bertambah untuk menyiapkan administrasi mengajar serta memahami isi dari kurikulum. Hal ini yang menjadi salah satu faktor rendahnya kinerja guru. Perubahan

kurikulum yang signifikan mengharuskan guru untuk segera menyelesaikan administrasi mengajar. Hal itu yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar.

5. Kepala sekolah memiliki gaya perilaku masing-masing, hal ini dipengaruhi oleh keahlian dan pengetahuan serta sistem pengelolaan manajemen sekolah yang baik yang dapat meningkatkan komitmen organisasional guru. Setiap kepala sekolah memiliki gaya memimpin yang berbeda-beda. Cara memimpin tersebut merupakan salah satu faktor meningkatnya kinerja guru.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan atas pemaparan latar belakang masalah di atas, terdapat begitu banyak permasalahan yang melingkupinya. Mempertimbangkan keterbatasan waktu, biaya, tenaga dan kemampuan maka penelitian ini difokuskan pada penelitian *ex post facto* dengan membandingkan 4 variabel bebas, yaitu: kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja guru. Serta memiliki satu variabel terikat, yaitu kinerja guru.

1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Seberapa besar nilai deskriptif kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen, motivasi kerja dan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar?
2. Seberapa besar kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar?

3. Seberapa besar kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar?
4. Seberapa besar kontribusi komitmen kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar?
5. Seberapa besar kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar?
6. Seberapa besar kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui besaran nilai deskriptif kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen, motivasi kerja dan kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar.
2. Untuk mengetahui besaran kontribusi kemampuan manajerial terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar.
3. Untuk mengetahui besaran kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar.
4. Untuk mengetahui besaran kontribusi komitmen kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar.
5. Untuk mengetahui besaran kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar.

6. Untuk mengetahui besaran kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan, baik bagi siswa, guru, maupun terhadap praktisi pendidikan lainnya.

1.6.1 Manfaat Teoretis

Secara akademis penelitian ini akan berusaha mengungkap kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan terhadap pengembangan khasanah pengetahuan. Masukan tersebut terutama dalam hal peningkatan potensi intelektual siswa dan menumbuhkan kemampuan dalam manajemen. Disamping itu, hasil penelitian ini juga dapat memberikan pembenaran terhadap konsep-konsep nilai kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja guru.

1.6.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Guru

Sebagai bahan masukan untuk mengkaji kembali dan sekaligus memperbaiki kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru

dengan meningkatkan motivasi kerjanya, sehingga tugas-tugas yang diemban dapat dilaksanakan secara maksimal.

b. Bagi Institusi Pendidikan

Sebagai bahan masukan bagi para kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuannya dalam pengelolaan organisasi (sekolah), sehingga dapat diharapkan kinerja guru-guru yang dipimpinnya dapat dioptimalkan.

c. Bagi Dinas Pendidikan

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru.

1.7 Rencana Publikasi

Rencana publikasi luaran dari penelitian ini adalah pada jurnal sinta 5 atau 6. Adapun rencana publikasi pada Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia diakses pada link https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap.

