

**KONTRIBUSI KOMPETENSI GURU, ETOS KERJA GURU, BUDAYA ORGANISASI, DAN SUPERVISI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI SEKOLAH REGENTS SCHOOL DENPASAR**

I Wayan Darsana, Nyoman Natajaya, I Gusti Ketut Arya Sunu  
Program Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: [darsanawayan@pasca.undikhsa.ac.id](mailto:darsanawayan@pasca.undikhsa.ac.id),  
[natajaya.nyoman@pasca.undikhsa.ac.id](mailto:natajaya.nyoman@pasca.undikhsa.ac.id), [sunu@pasca.undikhsa.ac.id](mailto:sunu@pasca.undikhsa.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi (1) kompetensi guru terhadap produktivitas kerja guru, (2) etos kerja terhadap produktivitas kerja guru, (3) budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru, (4) budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru, (5) secara bersama-sama antara kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi, dan supervisi terhadap produktivitas kerja guru di sekolah *Regents School* Denpasar.

Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Penelitian melibatkan empat variabel bebas, yakni: kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi, supervisi dan satu variabel terikat, yakni produktivitas kerja guru. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi sederhana, korelasi sederhana, korelasi ganda, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi.

Kata kunci: Kompetensi guru, Etos kerja, Budaya Organisasi, Produktivitas Kerja guru

**ABSTRACT**

The intent of the present study was to examine the contribution of: (1) teachers' competence to the teachers' work productivity, (2) work ethic to teachers' work productivity, (3) organization culture to the teachers' work productivity, (4) supervision on the teachers' work productivity, and (5) simultaneously teachers' competency, work ethic, organisation culture and supervision to teachers' work productivity at Regent School Denpasar.

This research used *ex-post facto* design. The research involved four independent variables including teachers' competence, work ethic, organisation culture and supervision and one dependent variable which was teachers' work productivity. Data was gathered through questionnaire. Then, the data was analyzed by using simple regression, simple correlation, double regression, partial correlation and determination analysis.

Key words : Teachers' Competence, Work Ethic, Organization Culture, Teachers' Work Productivity.

**PENDAHULUAN**

Produktivitas berperan dalam dunia pendidikan. Secara tidak langsung produktivitas guru akan berdampak terhadap kualitas akademis maupun moral peserta didik. Bila produktivitas guru tinggi maka prestasi belajar anak didik akan meningkat. Bisa diartikan

bahwa produktivitas guru memiliki peranan dalam mencetak lulusan yang berkualitas dari segi akademis maupun moral sehingga mampu bersaing dalam era globalisasi saat ini.

Mengingat begitu pentingnya produktivitas guru dalam upaya

menciptakan lulusan yang mampu bersaing di era global, namun kenyataannya jauh dari harapan. Menurut Semiawan (2001:23) dengan mengutip laporan SEA MED dan Balitbang Depdiknas, masih terdapat 62% guru SD yang tidak layak mengajar dan 31,1% guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Sementara itu, Zamroni (2005) Direktur profesi pendidik, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas mengungkapkan data terakhir tentang kondisi guru di Indonesia sekitar 906.475 orang atau 41,07% dari 2.079.348 orang tenaga guru sekolah negeri dan swasta, tidak memiliki kelayakan mengajar akibat pendidikan dan kompetensi rendah. Dan 41,07% tersebut, paling banyak guru SD, 609.217 orang (49,3%) dari 1,23 juta guru SD Negeri dan swasta di Indonesia.

Hal yang sama juga terjadi di sekolah *Regents School Denpasar*. Hal ini dapat dilihat masih banyak hasil pekerjaan siswa yang belum diperiksa dan tertumpuk di atas meja guru, beberapa guru memasuki ruangan dan mengakhiri pelajaran masih kurang disiplin, penggunaan media pembelajaran yang masih relatif kurang, variasi metode pembelajaran yang digunakan masih didominasi metode ceramah, perhatian guru terhadap kerapian dan lingkungan belajar masih kurang, *tim work* belum berjalan sesuai harapan karena kadang-kadang masih terdapat siswa yang tidak mendapat pelajaran karena gurunya berhalangan hadir, dan pemberian nilai akhir untuk raport yang belum mencerminkan hasil penilaian yang sebenarnya (*authentic assessment*). Data kualitatif ini dapat menggambarkan bahwa

produktivitas kerja guru di sekolah *Regents School Denpasar* belum optimal. Untuk itu perlu diidentifikasi variabel-variabel yang berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru di sekolah *Regents School Denpasar*.

Kompetensi guru diduga berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru. Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2007 tentang guru, dinyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi guru tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung. Kompetensi pedagogik yang dimaksud antara lain kemampuan pemahaman tentang peserta didik secara mendalam dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik. Pemahaman tentang peserta didik meliputi pemahaman tentang psikologi perkembangan anak, sedangkan pembelajaran yang mendidik meliputi kemampuan merancang pembelajaran, mengimplementasikan pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Etos kerja juga diduga berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru. Etos kerja pada intinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja benar penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja

keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini akan berdampak pada kinerjanya. Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja, sehingga dalam diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbulah contoh etos kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. 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. Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan tanda-tanda adalah: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, (2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, (4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan (5) kerja dilakukan sebagai ibadah. Sedangkan bagi individu atau masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: (1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, (2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, (3) kerja dipandang sebagai penghambat dalam memperoleh kesenangan, (4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan (5) kerja dihayati hanya sebagai

bentuk rutinitas hidup. Bisa dibayangkan, suatu organisasi yang diisi oleh individu atau sekumpulan individu dengan etos kerja rendah, maka produktivitas kerja akan menurun, kondisi kerja tak kondusif, tingkat kehadiran yang rendah, yang banyak terjadi adalah keluhan, dan tuntutan, bukan memberikan andil untuk peningkatan kinerja organisasi.

Budaya organisasi juga dilibatkan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini, yang diduga berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru karena organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins, 1996:337), di mana mendukung kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi sekolah, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsional-teristikewa, budaya yang kuat akan menunjang keefektifan suatu organisasi (Miller, 1994:11-38).

Pengelolaan untuk mencapai produktivitas kerja guru yang tinggi harus dilakukan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dalam melayani masyarakat di bidang

pendidikan. Hal tersebut menurut Suharto (2005) tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi yang tercermin dari orientasi hasil yang dicapai guru serta bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana diperlakukan, bagaimana organisasi respon kepada lingkungannya. Hofstede (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh karyawan.

### METODE PENELITIAN

Populasi subyek penelitian ini adalah seluruh guru di sekolah *Regents School*, yang berjumlah 50 orang. Semua diambil sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Penelitian melibatkan empat variabel bebas, yakni: kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi, supervisim dan satu variabel terikat, yakni produktivitas kerja guru. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi sederhana, korelasi sederhana, korelasi ganda, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi guru dengan produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 4,874 + 0,478X_1$  dengan  $F_{reg} = 21,495$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 30,91 %. Dengan kata lain bahwa makin baik kompetensi guru makin baik pula produktivitas kerja guru.

Variabel kompetensi guru memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 13,032% terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah *Regent School* Denpasar.

Produktivitas kerja berkaitan dengan suatu sikap mental dan tingkah laku guru untuk terus menerus mengadakan peningkatan perbaikan menyangkut diri sendiri seperti peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, kerukunan kerja, dan yang berkaitan dengan pekerjaan melalui peningkatan perbaikan manajemen dan metode kerja, penghematan biaya, ketepatan waktu, dan sistem serta teknologi yang lebih baik. Sejauh mana pencapaian produktivitas kerja guru dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa prestasi, serta proses pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, dan semangat kerja yang tinggi serta kepercayaan dari berbagai pihak.

Keberhasilan penelitian ini menolak hipotesis nol karena kompetensi guru adalah penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru. Kompetensi guru terdiri atas kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup

penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dengan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru. Secara rinci masing-masing elemen kompetensi tersebut memiliki sub kompetensi dan indikator esensial (Muchlas, 2006) sebagai berikut: (1) menguasai substansi keilmuan sosial dan ilmu lain yang terkait bidang studi. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (2) menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan/ materi bidang studi. Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dengan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru. Secara rinci masing-masing elemen kompetensi tersebut memiliki sub kompetensi dan indikator esensial sebagai berikut: (1) menguasai substansi keilmuan sosial dan ilmu lain yang terkait bidang studi. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar

mata pelajaran terkait dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (2) menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan/ materi bidang studi. Bila guru telah menguasai substansi materi pembelajaran maka kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran akan meningkat sehingga berdampak pada produktivitas sekolah.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Sedangkan esensi dari kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran adalah gambaran hasil kerja yang dilakukan seorang guru yang berkewajiban melakukan tugas pembelajaran, membuat perencanaan, melakukan pengelolaan dan pengadministrasian tugas-tugas pembelajaran tersebut. Perencanaan pembelajaran merupakan bagian penting dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. Melalui perencanaan pembelajaran yang baik, guru akan lebih mudah dalam melaksanakan pembelajaran dan siswa akan lebih terbantu dan mudah dalam belajar. Perencanaan pembelajaran dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik, sekolah, dan mata pelajaran. Setiap guru pada satuan

pendidikan berkewajiban menyusun perencanaan pembelajaran secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Demikian pula halnya dalam proses pembelajaran, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah: metode pembelajaran harus sesuai dengan karakteristik anak. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran dapat dilakukan dengan baik jika seorang menguasai kompetensi pedagogik bila hal tersebut dilakukan dengan baik maka kinerja guru akan baik yang berimplikasi kepada produktivitas sekolah. Kedua kompetensi itu akan terwujud bila guru memiliki kepribadian yang mantap dan mampu berinteraksi sosial.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Ariyasa (2008) yang menemukan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan profesi guru dengan determinasi sebesar 78,7%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru. Dengan demikian hasil penelitian ini telah didukung oleh teori dan hasil penelitian terdahulu.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja terhadap produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 23,552 + 0,798X_2$  dengan  $F_{reg} = 17,234$  ( $p<0,05$ ) dengan kontribusi 26,42%. Dengan

kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian etos kerja makin tinggi produktivitas kerja guru. Variabel etos kerja memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 8,940% terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah *Regent School* Denpasar. Dari hasil temuan seperti dipaparkan di atas, mengisyaratkan bahwa etos kerja berkonstribusi secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Hal ini karena etos kerja pada initinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja benar penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini berdampak pada kinerjanya.

Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja, sehingga dalam diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbulah contoh etos kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. 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. Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan tanda-tanda adalah: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, (2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia,

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

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu, yakni Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2010) yang berjudul "Kontribusi Kualitas Supervisi Pengawas Sekolah, Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Etos Kerja Terhadap Kualitas Layanan Guru dalam Kegiatan Pembelajaran pada SMA Negeri di Kecamatan Kuta Badung". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi: (1) kualitas supervisi pengawas sekolah terhadap kualitas layanan guru dalam pembelajaran, (2) fungsi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas layanan guru dalam pembelajaran, (3) etos kerja guru terhadap kualitas layanan guru dalam pembelajaran, dan (4)

kualitas supervisi pengawas sekolah, fungsi kepemimpinan kepala sekolah, dan etos kerja guru secara bersama-sama terhadap kualitas layanan guru dalam pembelajaran pada SMA Negeri di Kecamatan Kuta Badung. Dengan demikian hasil penelitian ini telah didukung oleh teori dan penelitian terdahulu.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 32,209 + 0,520X_3$  dengan  $F_{reg} = 23,322$  ( $p<0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 32,72%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian budaya organisasi makin baik produktivitas kerja guru. Variabel budaya organisasi memberikan sumbangan efektif (SE) 15,324% terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah *Regent School* Denpasar.

Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins, 1996:337), di mana mendukukkan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara

potensial bersifat disfungsional-teristimewa, budaya yang kuat akan menunjang keefektifan suatu organinasi.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang, sehingga budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari guru agar dapat mencapai tujuan oraganisasi, yakni produktivitas kerja yang meningkat.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sundia (2010) yang berjudul "Determinasi Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Upt Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar". Hasil analisis ditemukan: (1) terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 3,632 + 0,961X_1$  dengan determinan sebesar 8,640% dan sumbangan efektif sebesar 10,30%, (2) terdapat determinasi yang

signifikan budaya organisasi terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 42,481 + 0,577X_2$  dengan determinan sebesar 9,120% dan sumbangan efektif sebesar 11,90%, (3) terdapat determinasi yang signifikan disiplin kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 18,715 + 0,816X_3$  dengan determinan sebesar 33,063% dan sumbangan efektif sebesar 40,90%, dan (4) terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama antara etos kerja, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi  $13,854 + 0,317X_1 + 0,234X_2 + 0,594X_3$  dengan determinan sebesar 64,10%.

Paparan di atas, menunjukkan dengan jelas bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap produktivitas kerja guru. Dengan demikian, variabel budaya organisasi yang dipilih sebagai variabel yang berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini. Dengan demikian penelitian ini saling melengkapi penelitian sebelumnya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan supervisi terhadap produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 28,554 + 0,430X_4$  dengan  $F_{reg} = 19,464$  ( $p<0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 28,84%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian

budaya organisasi makin baik produktivitas kerja guru. Variabel supervisi memberikan sumbangan efektif (SE) 9,425% terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah *Regent School* Denpasar.

Bila dikaitkan dengan hasil penelitian yang diperoleh, supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru merupakan salah satu komponen dari sistem manajemen persekolahan. Supervisi sebagai implementasi atau perwujudan dari sistem kepala sekolah. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai *supervisor* yang berkewajiban melakukan supervisi terhadap kegiatan pembelajaran. 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 di sampaikan ke komponen lain. Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru sehubungan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, baik menyangkut administrasi pembelajaran maupun pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk, bimbingan, pembinaan, dan contoh, sehingga terjadi perubahan perilaku yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dilaksanakan secara bertahap, menyeluruh, dan berkesinambungan untuk memberikan kepuasan semua pihak yang membutuhkan.

Hasil penelitian ini pula terkait dengan apa yang dikatakan Glickman dan Daresh (dalam Bafadal, 1992), bahwa supervisi merupakan serangkaian kegiatan

atau upaya membantu guru dalam 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.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dipetik makna bahwa, dalam melaksana-nakan supervisi memang tidak terlepas dari kegiatan penilaian terhadap perfomansi 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. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Sergiovanni (dalam Bafadal, 1992), yang menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian performansi guru dalam supervisi adalah melihat realita yang sebenarnya terjadi di dalam kelas, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru-guru dan murid, apa yang dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan pengajaran, dan kelebihan dan kekurangan guru. Setelah melakukan penilaian terhadap perfomansi guru, kegiatan supervisi dilanjutkan dengan membuat rancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuan guru. Mengenai hal tersebut Bafadal (1992) merujuk pendapat dari Alfonso (1981), Firth, dan Neville, mempertegas bahwa dalam pelaksanaan supervisi ada tiga konsep pokok (kunci), yaitu : Pertama, supervisi pengajaran harus secara langsung mempengaruhi dan

mengembangkan perilaku guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. Kedua, perilaku supervisor (pengawas sekolah) dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara optimal, sehingga jelas kapan mulai dan kapan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain itu berwujud program-program supervisi yang mengarah kepada tujuan tertentu. Dalam hal ini harus ada kesadaran bahwa tugas supervisi pengajaran merupakan tanggung jawab bersama antara pengawas sekolah dan guru, maka langkah baiknya program yang dibuat didesain bersama oleh pengawas sekolah dan guru. Ketiga, tujuan akhir supervisi adalah agar guru makin mampu memfasilitasi kegiatan belajar bagi para siswanya.

Bertolak dari konsep dasar dan prinsip-prinsip supervisi, kepala sekolah dalam hal ini berfungsi sebagai supervisor, dalam melaksanakan fungsinya tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dalam kegiatan belajar mengajar, namun juga mendorong tumbuh kembangnya komitmen, kemauan atau motivasi guru. Sebab, dengan peningkatan kemampuan (pengetahuan dan keterampilan), komitmen, dan motivasi guru akan dapat meningkatkan produktivitas kerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas siswanya. Dengan demikian penelitian ini saling melengkapi penelitian sebelumnya.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi, dan supervisi terhadap produktivitas kerja guru melalui

persamaan regresi  $\hat{Y} = 34,568 + 0,245X_1 + 0,358X_2 + 0,286X_3 + 0,192X_4$  dengan sumbangannya efektif sebesar 58,52%.. Bila dilihat kontribusi keempat variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan produktivitas kerja guru.

Esensi produktivitas kerja adalah suatu sikap mental dan tingkah laku pegawai untuk terus menerus mengadakan peningkatan perbaikan menyangkut diri sendiri seperti peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, kerukunan kerja, dan yang berkaitan dengan pekerjaan melalui peningkatan perbaikan manajemen dan metode kerja, penghematan biaya, ketepatan waktu, dan sistem serta teknologi yang lebih baik. Salah satu variabel penting dalam peningkatan produktivitas kerja guru adalah etos kerja. Etos kerja pada initinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja benar penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini akan berdampak pada kinerjanya.

Budaya organisasi juga dilibatkan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini, yang diduga berkontribusi terhadap produktivitas guru karena organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi, di mana mendukung kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang ‘sama’

dan bahkan ‘merayakan’ kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi sekolah, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsional-teristikewa, budaya yang kuat akan menunjang keefektifan suatu organisasi.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah melalui sistem layanan sekolah dan dimulai dari sistem layanan guru dalam pembelajaran sehingga dapat mewujudkan produktivitas kerja guru. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan dan inovasi pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan peningkatan mutu profesi di antara para guru banyak ditentukan oleh pelaksanaan fungsi-fungsi kepala sekolah sebagai supervisor. Kegiatan supervisi sangat jarang dilakukan dengan alasan kesibukan dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah. Padahal supervisi memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan produktivitas guru. Dengan demikian dapat diduga kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi dan supervisi berkontribusi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru.

## PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, ditemukan: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi guru dengan produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 4,874 + 0,478X_1$  dengan  $F_{reg} = 21,495$  ( $p<0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 30,91 % dan sumbangan efektif (SE) sebesar 13,032%, (2) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja terhadap produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 23,552 + 0,798X_2$  dengan  $F_{reg} = 17.234$  ( $p<0,05$ ) dengan kontribusi 26,42% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 8,940%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 32,209 + 0,520X_3$  dengan  $F_{reg} = 23,322$  ( $p<0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 32,72% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 15,324%, (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan supervisi terhadap produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 28,554 + 0,430X_4$  dengan  $F_{reg} = 19,464$  ( $p<0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 28,84%. dan sumbangan efektif (SE) sebesar 9,425%, dan (4) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi, dan supervisi terhadap produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 34,568 + 0,245X_1 + 0,358X_2 + 0,286X_3 + 0,192X_4$  dengan sumbangan efektif sebesar 58,52%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi, dan supervisi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas

kerja guru di Sekolah *Regent School* Denpasar secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian keempat faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan produktivitas kerja guru di Sekolah *Regent School* Denpasar.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ariyasa. 2008. "Kompetensi, Komitmen Karir, Pengendalian Kerja, dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Pengembangan Profesi Guru SMA Negeri 1 Kabupaten Karangasem" *Tesis*. Undiksha: Singaraja.
- Conny Samiawan, 1997. *Perspektif Pendidikan Anak Berbakat*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Dantes, Nyoman. 1983. *Penilaian Layanan Bimbingan Konseling*. Singaraja: P2LPTK Depdikbud.
- Dimyati dan Mudjiono. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Gage, N. L. and Berliner, D. C. 1988. *Educational Psychology*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Hamalik, Oemar. 1982. *Metode Belajar dan Kesulitan-Kesulitan Belajar*. Bandung Tarsito
- Hamzah B. Uno, et.al. 2011. *Pengembangan Instrumen untuk Penelitian*. Jakarta: Dilema Press.
- Hilgard, E.R. 1962. *Introduction to Psychology*. New York : Harcourt Wor Inc.
- Muchlas, Samani. 2006. *Mengenal Sertifikasi Guru di Indonesia*. Surabaya: SIC dan Asosiasi Peneliti Pendidikan Indonesia.