

Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru

Siti Sopiah¹, Maman Herman²

¹Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Galuh. Jl. R.E Martadinata No. 150 Ciamis 46251 Provinsi Jawa Barat, Indonesia.
email: ss.sitisopiah@gmail.com

²Program Pascasarjana, Universitas Galuh. Jl. R.E Martadinata No. 150 Ciamis 46251 Provinsi Jawa Barat, Indonesia.
email: mamanhermandr@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa kompetensi guru akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar, yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah *deskriptif* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket kepada guru dengan jumlah responden 56 orang. Sedangkan pengolahan data statistik menggunakan SPSS 17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kemampuan manajerial kepala sekolah di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi merencanakan dan membuat program sekolah, pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), serta pengawasan dan memimpin sekolah berada pada kriteria tinggi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah maka semakin meningkat kompetensi guru. 2) Budaya kerja guru di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi aspek loyalitas, aspek disiplin, aspek komitmen, aspek kepemimpinan, dan aspek prestasi belajar siswa berada pada kriteria cukup tinggi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja guru berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi budaya kerja guru maka semakin meningkat kompetensi guru. 3) Kompetensi guru di MTs Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional pada kriteria cukup tinggi.

Kata Kunci: Kemampuan Manajerial; Budaya Kerja; Kompetensi Guru

1. Pendahuluan

Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang terbentuk dari beberapa komponen yang saling berkaitan dan membentuk satu sistem yang utuh dan tidak dapat dipisahkan antara komponen satu dengan komponen lainnya. Komponen-komponen tersebut diantaranya adalah peserta didik, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan sekolah, masyarakat, dan komite sekolah. Masing-masing komponen ini memiliki tugas dan fungsinya masing-masing serta tanggungjawab yang diembannya. Tenaga pendidik yaitu guru memiliki fungsi memberikan pendidikan, dan pengajaran kepada peserta didik. Tenaga kependidikan berfungsi untuk mengorganisasikan seluruh kegiatan teknis pembelajaran. Tugas mereka selain bersifat dokumentatif, yang tidak kalah pentingnya adalah manajer di dalam pengadministrasian lembaga pendidikan.

Pusat seluruh aktivitas guru dan tenaga administrasi sekolah ini, digerakkan oleh pemimpin lembaga pendidikan yang disebut dengan Kepala Sekolah. Kepala sekolah selain berfungsi memanager seluruh jalannya aktivitas guru, juga ia manajer penting dalam mendinamisir seluruh kegiatan pembelajaran di dalam maupun di luar kelas. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2002: 25). Jabatan Kepala sekolah tidak bisa diampu oleh seseorang tanpa didasarkan atas kompetensi tinggi yang dimilikinya. Ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh

calon kepala sekolah berdasarkan Permendiknas nomor 13 tahun 2007 yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup tiga sub keterampilan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2008:100) menyatakan bahwa “Kepala sekolah sebagai manajer sangat membutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia.” Selanjutnya menurut Mulyasa (2009:96) alasan pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah yaitu: “Kepala sekolah merupakan manajer yang menempati tiga jenjang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer tingkat atas dilingkup sekolah, sebagai manajer tingkat menengah dilingkup Dinas Pendidikan, dan sebagai manajer tingkat bawah dilingkup Kementerian Pendidikan.”

Urgensi penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai manajer yang dituntut memiliki keterampilan manajerial yang memadai. Dilihat dari sisi tanggungjawabnya, kepala sekolah jelas lebih tinggi dan kompleks masalahnya dibandingkan dengan tenaga kependidikan lainnya, di tingkat sekolah. Oleh karena itu, baik buruknya sebuah lembaga pendidikan, sebagian besarnya akan ditentukan oleh sejauhmana kepala sekolah dalam satu satuan dan satu jenjang pendidikan mampu menggerakkan seluruh komponen kependidikan yang tersedia dengan modal kepemimpinan yang dimilikinya. Semakin dia mampu mendinamisir guru, maka semakin besar pula peluang dirinya untuk tampil menjadi pemimpin yang dapat mengelola lembaga pendidikan secara profesional.

Dalam meningkatkan kemampuan guru, pemerintah Indonesia telah menunjukkan good will, dengan memperhatikan kesejahteraan melalui beberapa langkah antara lain, tunjangan fungsional dan subsidi tunjangan fungsional, peningkatan keprofesionalan dengan diadakan sertifikasi guru, dan kedudukan yang cukup tinggi untuk memperkuat peran mereka di sekolah. Namun pada kenyataan dilapangan masih banyak ditemui berbagai kasus yang mencerminkan sebaliknya dimana masih banyak ditemui para guru yang mendidik tidak sesuai kompetensinya, tingkat pendidikannya dan lain sebagainya. Disamping itu, perilaku-perilaku para guru yang beraneka ragam mulai dari membolos kerja dengan berbagai alasan, keterlambatan, tepat waktu dan kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan, berpenampilan menarik, pelaksanaan pembelajaran yang kurang menarik, dan lain-lain. Hal ini merupakan contoh kecil yang terjadi di lapangan yang mencerminkan budaya kerja para guru. Budaya kerja menurut Gering Supriyadi (Tri Guno, 2009) adalah budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”.

Budaya kerja mencerminkan bagaimana/seperti apa perilaku para pekerja dalam bekerja. Pekerjaan para guru adalah memberi layanan pembelajaran kepada para siswa. Kompetensi guru akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar, yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Guru merupakan tenaga pendidik yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Tugas guru tidak ringan karena harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai standar kompetensi tertentu serta norma dan nilai-nilai yang berlaku. Kualifikasi kompetensi yang harus dimiliki pendidik adalah kompetensi sebagai agen pembelajaran, yakni kemampuan pendidik untuk berperan sebagai fasilitator, motivator, pemacu dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Kompetensi ini terdiri atas (a) kompetensi pedagogic, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi professional dan (d) kompetensi sosial (Herlina, Syarifudin & Kartika, 2019).

Sebagai data awal maka disajikan hasil penilaian kantor departemen agama Kabupaten Pangandaran, sebagai berikut:

Tabel 1.1

Hasil Evaluasi Kompetensi Guru pada MTsN di Kabupaten Pangandaran Tahun 2017

| No | Nama MTs | Jumlah Guru | Hasil Evaluasi Kinerja Guru |
|----|--------------------|-------------|-----------------------------|
| 1 | MTsN 1 Pangandaran | 48 | Cukup Baik |
| 2 | MTsN 2 Pangandaran | 31 | Cukup Baik |
| 3 | MTsN 3 Pangandaran | 21 | Cukup Baik |
| 4 | MTsN 4 Pangandaran | 26 | Cukup Baik |

| | | | |
|--|--------|-----|------------|
| | Jumlah | 126 | Cukup Baik |
|--|--------|-----|------------|

Sumber: Kantor Kemantrian Agama Kabupaten Pangandaran, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa secara umum hasil evaluasi kompetensi guru MTsN di Kabupaten Pangandaran menunjukkan bahwa kinerja guru berada pada kriteria cukup baik, namun demikian masih ada sekolah yang gurunya berkriteria kurang baik. Hal ini dimungkinkan beberapa faktor antara lain kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan faktor lainnya.

Menyadari akan profesi merupakan wujud eksistensi guru sebagai komponen yang bertanggung jawab dalam keberhasilan pendidikan maka menjadi satu tuntutan bahwa guru harus sadar akan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Hal tersebut dipertegas Pidarta (1999) bahwa kesadaran diri merupakan inti dari dinamika gerak laju perkembangan profesi seseorang, merupakan sumber dari kebutuhan mengaktualisasi diri. Makin tinggi kesadaran seseorang makin kuat keinginannya meningkatkan profesi. Pembinaan dan pengembangan profesi guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan, disamping itu pembinaan harus sesuai arah dan tugas/fungsi yang bersangkutan dalam sekolah. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan maka semakin mendekatkan guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam tentang kemampuan manajerial kepala sekolah, budaya kerja guru, dan kompetensi guru sehingga judul penelitian adalah "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru (Studi pada MTs Negeri se-Kabupaten Pangandaran)."

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi langkah-langkah yang sistematis meliputi :

1. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Budaya Kerja (X_2), dan Kompetensi Guru (Y). Unit analisis penelitian ini adalah MTs Negeri se-Kabupaten Pangandaran. Data Penelitian diperoleh dari para guru di sekolah yang bersangkutan.

2. Metode dan Desain Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah survey sedangkan metodenya yaitu deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif.

3. Operasionalisasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel terikat (*dependent*) yaitu Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Budaya Kerja (X_2), dan Kompetensi Guru (Y).

4. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah guru MTs Negeri se-Kabupaten Pangandaran yang berjumlah 126 orang dan sampelnya 56 orang.

5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh ketiga data penelitian, penulis menggunakan kuesioner berupa skala likert, masing-masing 5 pilihan (*option*). Angket dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Budaya Kerja Guru (X_2), dan Kompetensi Guru (Y).

6. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

Semua data yang telah terkumpul dianalisis sehingga dapat diketahui makna dari data yang berhasil dikumpulkan dan hasil penelitiannya pun akan dapat diketahui. Dalam pelaksanaan pengolahan data melalui bantuan computer dengan program SPSS 17.0 (*Statistical Product and Service Solutions*), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Menyeleksi data agar dapat diolah lebih lanjut dengan memeriksa setiap jawaban responden sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

- (2) Menentukan bobot nilai setiap kemungkinan jawaban pada setiap item, variabel penelitian dengan menggunakan skala penilaian yang telah ditentukan, kemudian menentukan skornya. Melihat deskripsi variabel yang diamati, maka setiap indikator dicari ukuran statistik yang menunjukkan gejala pusat pengelompokan (*measure of central tendency*).
- (3) Menganalisa besarnya pengaruh dihitung dengan cara membandingkan jumlah skor mentah dengan skor kriterium, dinyatakan dalam persen (%). Selanjutnya untuk menguji signifikansi digunakan uji t satu sampel (*one sample t tes*).
- (4) Untuk mengetahui hubungan fungsional antar variabel digunakan metode Regresi yang digunakan adalah regresi linear sederhana dan regresi linear ganda.

Menguji hipotesis, ada beberapa hal yang perlu dikerjakan dahulu, yaitu mendeskripsikan data, menghitung persyaratan analisis, kemudian dilanjutkan dengan menguji hipotesis. Statistik yang digunakan untuk menguji tiga hipotesis adalah uji t satu sampel (*one sample t tes*)

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru

Kemampuan manajerial kepala sekolah di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran pada umumnya berada pada kriteria tinggi. Dengan demikian maka kemampuan manajerial kepala sekolah di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi merencanakan dan membuat program sekolah, pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), serta pengawasan dan memimpin sekolah berada pada kriteria tinggi. Namun demikian ada indikator yang perlu ditingkatkan yaitu: bidang supervisi dan menerapkan tindakan korektif. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh sebesar 33,2% terhadap kompetensi guru sedangkan 66,8% oleh faktor lain. Dengan demikian kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah maka semakin meningkat kompetensi guru.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Adi Anwar Faisal (2012) dengan judul penelitian "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Kotagede Yogyakarta". Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: (1) kemampuan manajerial kepala sekolah yang terdiri dari aspek perencanaan, pengorganisasian, evaluasi dan kepemimpinan dalam kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,03. (2) kinerja guru yang terdiri dari aspek persiapan, proses, dan penilaian pembelajaran dalam kategori baik dengan nilai rata-rata 3,35. (3) pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, menunjukkan bahwa faktor kemampuan manajerial memberikan sumbangan efektif sebesar 0,591, dapat diartikan bahwa 59% kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Hal itu juga dapat diartikan bahwa 41% merupakan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti seperti kemampuan guru dalam mengembangkan profesionalitasnya, ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, dukungan moril dan material dari pimpinan sekolah.

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster dalam Permadi (2001:97) mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugastugas pendidikan di sekolah.

Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah. Sedangkan Hadari (2005:125) bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk

mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa kemampuan Manajerial kepala sekolah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kesanggupan, kecakapan, atau kekuatan mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang dan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran.

3.2 Pengaruh Budaya Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru

Budaya kerja guru di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran pada umumnya berada pada kriteria cukup tinggi (78%). Dengan demikian maka budaya kerja guru di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi aspek loyalitas, aspek disiplin, aspek komitmen, aspek kepemimpinan, dan aspek prestasi belajar siswa berada pada kriteria cukup tinggi. Namun demikian ada beberapa indikator harus ditingkatkan antara lain memberikan penghargaan, prestasi akademik, dan prestasi non akademik. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja guru berpengaruh sebesar 34,9% terhadap kompetensi guru sedangkan 65,1% oleh faktor lain. Dengan demikian budaya kerja guru berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi budaya kerja guru maka semakin meningkat kompetensi guru.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Ahmad Zulfikar (2013) dengan judul "Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu" yang menyimpulkan bahwa diperoleh hasil secara parsial variabel budaya kerja, kemampuan, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu. Dari hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja, kemampuan, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu. Dari hasil penelitian juga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja pegawai.

Budaya yang ada dan berkembang di masyarakat tidak muncul seketika, tetapi melalui berbagai tahapan dan proses yang panjang. Demikian pula budaya organisasi terbentuk berdasarkan adanya berbagai tahapan dan proses yang panjang. Nilai-nilai budaya kerja yang dikeluarkan oleh Menpan tahun 2002, terdapat 34 unsur nilai atau 17 pasang nilai yang diharapkan dapat menumbuhkan motivasi dan tanggungjawab terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja. Adapun ke 17 pasang nilai-nilai dasar dimaksud dalam Gering Supriyadi (2003:23) adalah sebagai berikut: (1) Komitmen dan konsisten (terhadap visi, misi, tujuan organisasi, kebijakan negara serta peraturan perundangan yang berlaku), (2) Wewenang dan tanggung jawab, (3) Keiklasan dan kejujuran, (4) Integritas dan profesionalisme, (5) Kreatifitas dan kepekaan (terhadap lingkungan tugas), (6) Kepemimpinan dan keteladanan, (7) Kerjasama dan dinamika kelompok kerja, (8) Ketepatan dan kecepatan, (9) Rasionalitas dan kecerdasan emosi, (10) Keteguhan dan ketegasan, (11) Disiplin dan keteraturan kerja, (12) Keberanian dan kearifan, (13) Dedikasi dan loyalitas, (14) Semangat dan motivasi, (15) Ketekunan dan kesabaran, (16) Keadilan dan keterbukaan, (17) Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam teori kepemimpinan disebutkan bahwa terjadinya proses terbentuknya budaya organisasi menekankan hubungan pemimpin dengan kelompok anggota organisasi dan pengaruh gaya pemimpin terhadap formasi kelompok anggota organisasi yang relevan dengan menitikberatkan pada proses pembentukan budaya organisasi. Sedangkan teori pembelajaran menyatakan bahwa budaya organisasi diciptakan oleh pemimpin dan salah satu fungsi pemimpin yang sangat menentukan adalah kreasi, manajemen dan jika perlu bisa merusak budaya. Budaya organisasi banyak ditentukan oleh pendiri organisasi, dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti budaya awal organisasi.

3.3 Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru

Kompetensi guru di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran pada umumnya berada pada kriteria cukup tinggi (76%). Dengan demikian maka kompetensi guru di MTs Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi

profesional pada kriteria cukup tinggi. Namun demikian ada indikator yang perlu ditingkatkan yaitu: memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja guru berpengaruh sebesar 47,4% terhadap kompetensi guru sedangkan 52,6% dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya iklim organisasi sekolah, kualifikasi akademik guru, sistem informasi manajemen, dan lainnya. Dengan demikian kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja guru berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah dan semakin tinggi budaya kerja guru maka semakin meningkat kompetensi guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ismuha (2016), dengan judul "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar." Hasil penelitian menunjukkan: 1) Program-program untuk meningkatkan kinerja guru adalah menyusun perangkat perencanaan pembelajaran, merancang dan memanfaatkan media pembelajaran, pemanfaatan ICT dalam pembelajaran, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan pelayanan dalam mendukung kegiatan pembelajaran, merencanakan dan melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran. 2) Pelaksanaan program diawali dengan pembagian tugas sesuai kemampuan dan keahlian dengan menerapkan pendekatan lesson study antara sesama guru. Pelaksanaan program belum sepenuhnya berdasarkan jadwal yang tercantum pada dokumentasi perencanaan sekolah. Hal ini dapat dilihat pada frekuensi pelaksanaan supervisi, banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat, jadwal kegiatan rapat, belum maksimal dalam pengembangan kurikulum 2013, pemanfaatan teknologi dan informasi bagi guru untuk memaksimalkan pembelajaran dan pelaksanaan evaluasi pembelajaran. 3) Evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru belum sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan secara alamiah serta belum adanya instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Hasil evaluasi belum dilakukan dalam bentuk dokumentasi pelaporan pelaksanaan kegiatan manajerial kepala sekolah.

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas profesinya. Kompetensi tersebut meliputi: 1) Kompetensi pedagogik, 2) Kompetensi social, 3) Kompetensi kepribadian, dan 4) Kompetensi professional. Guru yang kompeten dan profesional adalah guru piawai dalam melaksanakan profesinya. Berdasarkan uraian di atas kompetensi guru dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru.

Kompetensi guru bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung. Kompetensi pedagogik yang dimaksud dalam makalah ini yakni 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.

4. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa simpulan sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sebagai berikut:

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi merencanakan dan membuat program sekolah, pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), serta pengawasan dan memimpin sekolah berada pada kriteria tinggi. Namun demikian ada indikator yang perlu ditingkatkan yaitu: bidang supervisi dan menerapkan tindakan korektif. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah maka semakin meningkat kompetensi guru.

2. Budaya kerja guru di MTs Negeri Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi aspek loyalitas, aspek disiplin, aspek komitmen, aspek kepemimpinan, dan aspek prestasi belajar siswa berada pada kriteria cukup tinggi. Namun demikian ada beberapa indikator harus ditingkatkan antara lain memberikan penghargaan, prestasi akademik, dan prestasi non akademik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja guru berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi budaya kerja guru maka semakin meningkat kompetensi guru.
3. Kompetensi guru di MTs Se-Kabupaten Pangandaran yang diukur berdasarkan dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional pada kriteria cukup tinggi. Namun demikian ada indikator yang perlu ditingkatkan yaitu: memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja guru berpengaruh positif terhadap kompetensi guru, ini berarti semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah dan semakin tinggi budaya kerja guru maka semakin meningkat kompetensi guru

Daftar Pustaka

- Akdon, 2007, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, Cet. II, Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S, 2001, *Pengaruh Hasil Tes Akademik Terhadap Kepribadian Mahasiswa*, Laporan Penelitian, tidak diterbitkan.
- George R.Terry and Rue, 2008, *Principles of management*. Eight Edition. AIBS, India.
- Hadari Nawawi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. V, Yogyakarta: Gadjah Mada University press.
- Hasibuan, Malayu, 2007, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlina, E., Syarifudin, D., & Kartika, R. (2019). THE LOCAL KNOWLEDGE TRANSFER BASED ON CONTINUOUS IMPROVEMENT IMPLEMENTATION AT SMEs GROUP. *Journal of Management Review*, 3(1), 277-282.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, 2010, *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, Cet. I, Bandung: Refika Aditama.
- Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Budaya Kerja
- Koentjaraningrat, 2000, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*, Jakarta: Gramedia.
- Moeliono, D, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Muchlas, Makmuri, 2012, *Perilaku Organisasi*, Cet. III, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Muhammad Surya, 2003, *Bimbingan dan Konseling*, Jakarta: Bulan Bintang.
- Muhibbinsyah, 2003, *Psikologi Belajar*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Mulyasa, E, , 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok : Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Nawawi, Ismail Uha, 2013, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja- Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Cet. I, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Noor, Juliansyah, 2013, *Penelitian Ilmu manajemen- Tinjauan Filosofis dan Praktis*, Cet. I, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Permadi, Dadi, 1998, *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: PT Sarana Pancakarya.
- Pidarta, Made, 1999, *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Riduan, 2007, *Rumus dan Data Untuk Penelitian*, Bandung Alfabeta.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge, 2009, *Organizational Behavior, terj. Perilaku Organisasi-Edisi 12 Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Saebani, Ahmad Beni, 2012, *Filsafat Manajemen*, Cet. I, Bandung: Pustaka Setia.
- Sagala, Syaiful, 2009, *Memahami Organisasi Pendidikan- Pemberdayaan Organisasi Pendidikan yang Lebih Profesional dan Dinamis dari Segi Aspek Desain, Budaya, Reinventing di Propinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Schein, H. Edgar, 1992, *An Organization Culture and Leadership*. San Francisco: Yossey Bass Publisher.
- Siagian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Stoner et all, 1995, *Manajemen Jilid II*, New Jersey: A Simon and Schuster Company

- Sudjana, D, 2001, *Wawasan, Sejarah Perkembangan Falsafah, Teori Pendukung, Asas*, Bandung: Falah Production.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cet. IX, Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Gering, 2003, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta; Lembaga Administrasi Negara.
- Tabrani Rusyan, 2000, *Upaya Peningkatan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV.Dinamika Karya Cipta.
- Triguno. Prasetya, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara (<http://erozieleroy.wordpress.com>), akses tanggal 1 Pebruari 2015.
- Umar, Husein, 2000, *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Uzer Usman. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjio. 2008, *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) di Sekolah*. Tasikmalaya: Tim Sosialisasi Dewan Pendidikan Kota Tasikmalaya.
- Wibowo, 2012, *Manajemen Perubahan*, Cet. III, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, Cece, dkk, 2006, *Statistika Penelitian*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____, 2009, *Menjadi Guru Profesional- Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- _____, Depdikbud. 1996. *Tujuan Pembelajaran Matematika SD*. Jakarta
- _____, Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*
- _____, Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru*.
- _____, Permendiknas No. 18 Tahun 2007 tentang *Sertifikasi Guru dalam Jabatan*.
- _____, Undang-Undang No.20 Tahun 2003; Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- _____, Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Jakarta Depdiknas.