

**PENGARUH SUPERVISI, KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS KERJA GURU SMA DI  
JAKARTA SELATAN**

**SURASNI**

\*) *email: niniek.yoga@yahoo.com*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh langsung dari variabel bebas seperti: Supervisi, Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja terhadap variabel terikat yaitu Kualitas Kerja Guru. penelitian telah dilakukan pada guru SMA di Jakarta Selatan. Metode yang digunakan adalah survei dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur menggunakan SPSS Versi 18. Responden adalah sebanyak 100 dari 670 guru SMA di Jakarta Selatan yang dijadikan Populasi. Mereka dipilih secara random sampling. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: (1) Supervisi berpengaruh langsung positif terhadap Kualitas kerja, (2) Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap Kualitas Kerja, (3) supervisi berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja, (4) Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap Kualitas Kerja, (5) Kualitas Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kualitas Kerja, dan (6).Supervisi berpengaruh langsung positif terhadap Kepemimpinan Partisipatif. kesimpulannya adalah bahwa Kualitas kerja dipengaruhi oleh supervisi, Kepemimpinan Partisipatif dan Kualitas kerja guru.

**Kata Kunci: Kualitas kerja, Kepuasan kerja, Kepemimpinan partisipatif dan supervisi**

## Pendahuluan

Karakteristik yang cukup dominan pada tahun-tahun terakhir ini dalam dunia pendidikan di Indonesia adalah terfokusnya perhatian para pendidik pada mutu pendidikan nasional. Dalam beberapa hal perencanaan dan kebijakan terhadap tercapainya mutu pendidikan yang tinggi saat ini menjadi prioritas utama setelah upaya-upaya yang dilaksanakan pada usaha perluasan dan pemerataan pendidikan mencapai hasil yang baik.

Disadari bahwa mengembangkan suatu konsep mengenai mutu pendidikan terasa sulit, dan banyak pakar pendidikan terus mempertanyakan usaha-usaha yang pernah dilakukan untuk mendefinisikan apa yang dimaksud dengan “mutu pendidikan”. Dasar-dasar pengetahuan apakah atau teori-teori apakah yang dapat membantu mendefinisikan mutu pendidikan? Apakah teori sosial? teori belajar? teori mengajar? apakah dari berbagai teori dan paradigma yang ada akan diciptakan definisi yang berbeda-beda pula? Seberapa jauhkah pengaruh politik terhadap konseptualitas mutu pendidikan? Barangkali perlu juga

bertanya mutu pendidikan untuk siapa? Atau mutu pendidikan menurut siapa? Siapa yang memutuskan pelaksanaan dari suatu definisi mutu pendidikan yang telah ditetapkan? Sampai batas mana suatu kesepakatan umum dapat dibuat mencakup kepada lingkup nasional, masyarakat, sekolah-sekolah, atau bahkan sampai jauh ke dalam lingkup ruangan kelas? Bagaimana korelasi antara seleksi siswa, perbedaan latar belakang strata sosial siswa, populasi siswa, jumlah guru, kualifikasi guru dengan pendidikan? Apakah kebijaksanaan pendidikan yang bersifat umum justru mengarah kepada mutu pendidikan yang rendah? Ini hanyalah beberapa pertanyaan yang mencuat bila kita mencoba memahami atau merencanakan menyusun konsep mutu pendidikan.

Mutu sering didefinisikan, sama halnya dengan efektifitas, sebagai tingkatan dimana suatu tujuan atau tingkat kemampuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Mutu yang lebih tinggi berarti merupakan suatu antisipasi yang riil terhadap efektifitas, yaitu adanya keluaran (output), proses, masukan (input), atau outcome yang

lebih baik. Untuk inilah para pakar pendidikan tidak putus-putusnya selalu mencari ide-ide baru mengenai bagaimana mereka dapat membuat pendidikan menjadi lebih baik, efektif, efisien.

Mengukur derajat mutu pendidikan membutuhkan suatu pendekatan sistematis dalam rangka pengembangan-pengembangan pendidikan yang terus menerus. Pendekatan ini berarti bahwa para guru tidak bisa bekerja sendirian. Usaha-usaha untuk meningkatkan mutu memerlukan partisipasi penuh mereka yang terlibat dalam system pendidikan. Mutu akan membuktikan bahwa adalah system, bukan individual, yang akan mengantarkan hasil atau prestasi. Jika siswa-siswa tertentu gagal untuk mendapatkan pekerjaan, tidak lulus saringan masuk perguruan tinggi, atau tidak dapat memfungsikan dirinya secara efektif sebagai warga yang baik, maka dapat disimpulkan bahwa siswa-siswa tersebut tidak mendapatkan suatu system pendidikan yang bermutu. Secara sederhana, para praktisi pendidikan harus mengukur derajat mutu pendidikan yang diberikannya kepada kebutuhan-kebutuhan belajar

yang diharapkan oleh konsumen yaitu siswa, keluarga, dan masyarakat. Untuk itu kita menyimak apa yang ditulis John Jay Bonsting, seorang konsultan pendidikan: “ *Education, in new paradigm, will not be a delivery system for collections of fragmented information in the guise of curricula....rather, education will be a process that encourages continual progress through the improvement of one’s abilities, the expansion of one’s interests, and the growth of one’s character. Such an education would be good for the individual, good for the economy, and good for the commonwealth we call society*”

Kepuasan kerja bagi guru sebagai pendidik diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan.

Kepuasan kerja Guru berdampak pada prestasi kerja, disiplin, kualitas kerjanya. Pada guru yang puas terhadap pekerjaannya kemungkinan akan membuat berdampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Demikian sebaliknya, jika kepuasan

kerja guru rendah maka akan berdampak negatif terhadap perkembangan mutu pendidikan. Guru yang membolos, mengajar tidak terencana, malas, mogok kerja, sering mengeluh merupakan tanda adanya kepuasan guru rendah. Guru menjadi balas dendam atas ketidaknyamanan yang diberikan sekolah/kantor dengan keinginan/harapannya.

Ada beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja guru, namun penulis mencoba mengkaji masalah supervisi yang diberikan oleh kepala sekolah dalam memberikan motivasi kerja guru. Supervisi dalam hal ini adalah mengenai tanggapan guru terhadap pelaksanaan pembinaan atau bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah, apakah guru telah puas atas supervisi tersebut atau tidak puas sehingga berdampak kepada kinerja guru yaitu kualitas pengajaran.

Supervisi kepala sekolah merupakan salah satu tugas kepala sekolah dalam membina guru melalui fungsi pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada intinya yaitu melakukan pembinaan, bimbingan untuk memecahkan masalah

pendidikan termasuk masalah yang dihadapi guru secara bersama dan bukan mencari kesalahan guru.

Kegiatan Supervisi Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru akan berpengaruh secara psikologis terhadap kepuasan kerja guru, guru yang merasa puas dengan pemberian supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja maka ia akan bekerja dengan sukarela yang akhirnya dapat membuat produktivitas kerja guru menjadi meningkat. Tetapi jika guru kurang puas terhadap pelaksanaan supervisi dan motivasi kepala sekolah maka guru akan bekerja karena terpaksa dan kurang bergairah yang ditunjukkan oleh sikap-sikap yang negatif karena merasa tidak puas, hal ini mengakibatkan produktivitas kerja guru menjadi turun.

Penulis mencoba untuk mengkaji dan menggali pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja guru dan kualitas kerja guru, disebabkan oleh : 1. Adanya kecenderungan melemahnya produktivitas guru dimana berdasarkan pengalaman yaitu terjadinya guru yang membolos mengajar, guru yang masuk ke kelas yang tidak tepat waktu, guru yang mengajar tidak mempunyai persiapan mengajar (Satuan Pelajaran),

guru tidak punya absensi siswa. 2. Adanya pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah belum dilaksanakan dengan sebaik-baiknya kepada guru. Beberapa kepala sekolah yang mengaku kurang serius dalam melaksanakan fungsinya sebagai supervisor. 3. Adanya penurunan motivasi kerja guru merupakan salah satu penyebab menurunnya Danem SMK/ SMA di di Jakarta Selatan 4. Adanya ketidak puasan guru terhadap kinerja kepala sekolah, sebagaimana dilakukan oleh guru untuk mendemo kepala sekolah agar turun dari jabatannya. Oleh sebab itu, peneliti tertarik dan perlu diungkap tentang pengaruh supervisi, kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap Kualitas kerja guru di SMA di Jakarta Selatan.

Setiap orang dan organisasi memiliki pengertian kualitas yang berbeda-beda. Misalnya Fred Smith, CEO General Expres mengartikan kualitas adalah kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Kemudian menurut James (2004: 147), *Performance is formally task defined as the quantity and quality of individual, group, or*

*organizational accomplishments*. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas individu, kelompok atau organisasi.

Selanjutnya dikemukakan oleh John & James (2000: 49) menyebutkan bahwa "*The Primary measure of organization's nieces- and its primary responsibility is the performance of the mission*". Maksudnya, kinerja adalah ukuran utama keberhasilan suatu organisasi dan tanggung jawabnya. Dari dua teori tersebut menunjukkan bahwa kinerja seseorang atau organisasi terdapat ukuran untuk mengetahui keberhasilan kerja, misalnya dapat berupa jumlah hasil pekerjaan atau kuantitas dan mutu atau kualitas pekerjaan.

Menurut Nicoholas (2006: 113) "*The educational environment any effective form of future evaluation of schools must rely on encouraging the professionals within the service, and the managers of the service to take ownership of the quality issues*". lingkungan pendidikan efektif dalam evaluasi masa depan sekolah, harus mendorong para profesional dalam layanan, dan manajer layanan untuk

memperbaiki sekolah tentang kualitas. Menurut Paul (2001;23) "*Qualities to expect in a good change manager: 1) They know what they are trying to achieve, 2) They explain it clearly to others. 3) They can back their desires up with a practical plan of action, 4) They can present the changes as personally rewarding for a lot of teachers and pupils.*

Guru menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan kinerja guru, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan di pundaknya. Sikap yang positif harus dibina, sedang yang negatif harus dihilangkan sedini mungkin. Sikap guru itu seperti kepuasan kerja, stress dan frustrasi yang ditimbulkan adanya pekerjaan, peralatan, lingkungan, iklim organisasi dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas maka, kualitas kerja guru disintesis sebagai persepsi hasil kerja guru dalam memberikan pelayanan kepada sekolah ditempatnya bekerja, sehingga tercipta kesesuaian antara harapan pelanggan.

Menurut glanz dan Sullivan (2000:8) "*Supervision is a school-based based or school-college-based activity, practice, or process that engages teachers in meaningful, nonjudgmental, and ongoing instructional dialogue and reflection for the purpose of improving teaching and learning.*

Supervisi adalah kegiatan sekolah-sekolah berbasis, praktik, atau proses yang melibatkan guru dalam dialog instruksional bermakna, tidak menghakimi, dan dialog berkelanjutan dan refleksi untuk tujuan meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.

Pawlas dan Oliva (2008: 26) menyelaskan bahwa." *Supervisi help and service to teachers, both as individuals and in groups, to improve instruction and thereby improve student achievement*". Supervisi adalah bantuan dan pelayanan kepada guru, baik sebagai individu maupun dalam kelompok, untuk meningkatkan instruksi dan dengan demikian meningkatkan prestasi belajar.

David Bell (2003: 49) mengatakan "*The effectiveness of leadership and management - the vision, direction and motivation provided by leaders in the school; the management of people and resources at all levels; how effectively performance and*

*provision are analysed and evaluated; and the action taken to bring about improve*". Efektivitas kepemimpinan dan manajemen - visi, arah dan motivasi yang diberikan oleh para pemimpin di sekolah, pengelolaan orang dan sumber daya di semua tingkat, seberapa efektif kinerja dan penyediaan dianalisis dan dievaluasi, dan tindakan yang diambil untuk membawa perbaikan.

Menurut Goldsmith (2004:13) *"The development of the ability to undertake these tasks and the acquisition of the necessary knowledge and skills for management is an extension of the skills teachers have already started to acquire in the classroom"*.

Sahertian (2003:14) Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah membantu guru dalam (1) pembinaan dan peningkatan profesi mengajar ; (2) pembinaan dan peningkatan sikap personal dan sikap profesional. Uraian tugasnya antara lain: (1) Membantu guru dalam memahami strategi belajar mengajar; (2) Membantu guru dalam merumuskan tujuan-tujuan belajar; (3) Membantu guru dalam menyusun berbagai pengalaman belajar; (4) Membantu guru dalam menyusun

keaktifan belajar; (5) Membantu guru dalam meningkatkan ketrampilan dasar mengajar; (6) Membantu guru dalam mengelola kelas dan mendinamisasikan kelas sebagai suatu proses kelompok; (7) Membantu guru-guru dalam memecahkan masalah keluh-kesah; (8) Membantu guru dalam memecahkan masalah kesejahteraan.

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa supervisi kepala sekolah adalah proses pembinaan kepala sekolah kepada guru dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar dan meningkatkan hasil belajar siswa.

Sedangkan menurut Gibson (2001 : 273) kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan hubungan interpersonal untuk mengubah perilaku dan kemampuan orang lain serta pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus memikirkan tujuan dan kepentingan organisasi, kelompok, maupun individu dalam kelompok. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur dari keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, pemenuhan kepentingan, tingkat kepuasan, dan perilaku bawahan yang mengarah kepada hasil yang lebih baik.

Sedangkan kepemimpinan menurut Mullins (2005:313) menyatakan bahwa ada banyak variabel yang mendasari efektifitas kepemimpinan dalam organisasi kerja, yaitu karakteristik dari pimpinan, jenis kekuasaan pimpinan, karakteristik bawahan, hubungan antara pimpinan dan kelompok, jenis dan sifat organisasi, jenis dan tugas yang dicapai, teknologi, struktur organisasi dan sistem manajemen, jenis masalah dan sifat keputusan pimpinan, sifat dan pengaruh pengaruh lingkungan eksternal, struktur sosial dan budaya organisasi, serta pengaruh budaya nasional. Lebih lanjut Maxwel (2005: 16) menyatakan kepemimpinan dapat dikatakan sebagai pengaruh atau kemampuan mencari pengikut yaitu mereka yang dapat dipengaruhi. Kepemimpinan yang demikian memiliki tiga komponen yaitu komunikasi, pengakuan, dan pengaruh. Komunikasi yang efektif akan menumbuhkan pengakuan dari orang lain dengan adanya pengakuan dari orang lain maka akan menumbuhkan pengaruh terhadap mereka.

Kepemimpinan partisipatif melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan

partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting.

Yukl (2003:98) Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yang khusus.

Mengingat kenyataan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan peluang kepada para bawahan untuk terlibat dalam aktivitas lembaga serta proses pengambilan keputusan, efektifitas keputusan dalam lembaga tetap harus memperoleh perhatian. Tidak sepatasnya seorang pemimpin menimpakan kesalahan pada terlibatnya para bawahan bila ia tidak dapat mengambil suatu keputusan secara efektif.

Steer (2006:74) menuliskan pengertian kepuasan kerja yang dikutip oleh Locke sebagai berikut: “*Defines job satisfaction as “a pleasurable or positive emotional state (affect) resulting from the appraisal (cognition) of one’s job or job experience.”*”

Pendapat di atas menyatakan bahwa kepuasan sebagai wujud atau pengaruh dari emosi positif yang merupakan hasil dari suatu penilaian secara kognitif dari suatu pekerjaan atau pengalaman. Dengan demikian penilaian tersebut dinilai berdasarkan sesuai dan tidak sesuai secara penalaran di dalam pemikiran dan dipertimbangkan dengan perasaan untuk menentukan puas dan tidak puas.

Pernyataan di atas kepuasan kerja lebih banyak dikaitkan dengan perasaan atau penilaian oleh hasil prakiraan (hipotesis) antara harapan yang akan diterima dengan hasil yang wajar, yaitu sesuatu yang dirasakan terhadap situasi.

Robbins (2001: 171). mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang menyatakan bahwa "*the more important factors conductive to job satisfaction include mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, and supportive colleagues.*"

Berdasarkan definisi di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kondusif yang berkaitan dengan mentalitas terhadap pekerjaan yang menantang, hadiah yang layak, kondisi

lingkungan kerja dan sikap dukungan dari rekan kerja. Pengertian tersebut menggambarkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka konsepsi kepuasan kerja pada penelitian ini cenderung menganut pendapat Robbins yang dipadukan dengan pendapat Steers, pengertian kepuasan kerja adalah ungkapan emosional seseorang atas imbalan kerja secara materi dan non materi yang diyakini diterima dari tempat dia bekerja sesuai dengan kontribusi pekerjaan yang dilakukannya.

Berdasarkan uraian diatas, kepuasan kerja dalam penelitian ini disintesis sebagai ungkapan emosional terhadap pekerjaan seseorang atas imbalan kerja secara materi dan non materi yang diyakini diterima dari tempat dia bekerja sesuai dengan kontribusi pekerjaan yang dilakukannya.

Dilihat dari latar belakang masalah dan perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan menghitung pengaruh langsung variabel eksogen seperti: Supervisi, Kepemimpinan Partisipatif, dan Kepuasan Kerja terhadap variabel Endogen yaitu Kualitas Kerja Guru.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode survey dengan bentuk hubungan kausal dengan teknik analisis jalur atau *Path analysis*. Hal ini disebabkan analisis jalur dapat digunakan untuk menguji serta mengukur pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya.

Populasi target dalam penelitian ini adalah semua Guru SMA yang ada di Jakarta Selatan, sedangkan populasi terjangkaunya adalah semua guru SMA yang berjumlah 100 orang. Pengambilan Sampel dilakukan menggunakan acak sederhana (*Simple Random Sampling*) dengan acak sederhana. Dalam penelitian ini menggunakan rumus Taro Yamane dalam Riduwan – Kuncoro. Menurut Taro Yamane, teknik pengambilan Sampel dapat menggunakan Rumus

$$n = \left( \frac{N}{Nd^2 + 1} \right)$$

Dimana:

N = Jumlah Populasi,

n = Jumlah Sampel

d<sup>2</sup> = Presisi yang ditetapkan

Berdasarkan acuan tersebut, maka jumlah Sampel guru SMA yang dapat diambil adalah sebesar  $n = 670 / ((670)(0,1) + 1) = 670 / 6,7 + 1 = 87$  Orang guru SMA. Hal ini menunjukkan angka responden 87 responden dapat memiliki nilai keterwakilan (*Representativeness*). Dalam penelitian ini diambil 130 orang guru SMA, sedangkan untuk uji coba instrumen penelitian menggunakan sebanyak 30 responden.

Berikutnya adalah mencari harga koefisien jalur masing-masing struktur pasangan variable. Hal ini mutlak dilakukan untuk menentukan besar pengaruh variable berdasarkan jalurnya. Berdasarkan hasil analisis data, harga koefisien jalur untuk masing-masing struktur dapat dilihat pada table berikut. Tabel Harga Koefisien Jalur.

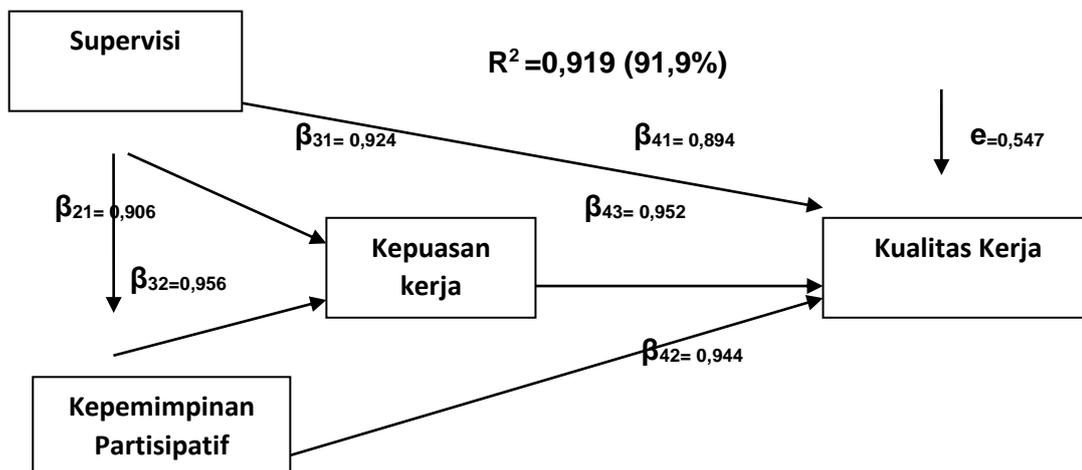
Jalur	Nilai Koefisien Jalur
$\beta_{41}$	0,894
$\beta_{42}$	0,944
$\beta_{31}$	0,924
$\beta_{32}$	0,956
$\beta_{34}$	0,952
$\beta_{21}$	0,906

Tabel tersebut menginformasikan bahwa pengaruh

yang paling besar dalam model struktur hipotesis ini adalah pasangan variable kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan variable kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{32} = 0,956$ , posisi berikutnya ditempati pasangan variable kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan variable kualitas kerja ( $Y$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{34} = 0,952$  dan posisi berikutnya pasangan variable kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) dengan variable kualitas kerja ( $Y$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{24} = 0,944$ , dan pasangan variable kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan variable

supervisi ( $X_1$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{31} = 0,924$ , pasangan variable supervisi ( $X_1$ ) dengan variable kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{21} = 0,906$  dan posisi terakhir ditempati pasangan variable supervisi ( $X_1$ ) dengan variable kualitas kerja ( $Y$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{41} = 0,894$

Model akhir hubungan struktural antar variable berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dan digambarkan sebagai berikut



Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) dimaksud untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (fit) dengan data atau tidak. Dalam penelitian ini, analisis persamaan model structural  $\chi^2$  (*chi-square*) dilakukan terhadap empat variable yang terdiri dari satu variable eksogen yaitu; supervise ( $X_1$ ) dan tiga variable endogen yaitu kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) dan kualitas kerja (Y). dengan menggunakan program Softwer SPSS 18, Hasil perhitungan *goodness of fit statistics* dirangkum dan disajikan dalam table berikut;

Tabel Hasil Uji Kesesuaian Model

<i>Goodness of fit indeks</i>	<i>Cut-off value</i>	Model	Keterangan
$\chi^2$ ( <i>chi-square</i> )		0,1052	H <sub>0</sub> ditolak, berarti Sesuai
<i>Degree of freedom (df)</i>		3	
Nilai Asymp. Sig	< 0,05	0,014	

Tabel Hasil Uji Kesesuaian Model

Dari hasil uji kesesuaian model analisis jalur diatas maka dapat dinyatakan bahwa model empiris yang diperoleh memiliki kemampuan untuk

menggeneralisasikan tentang fenomena variable yang diteliti yaitu pengaruh variable supervise ( $X_1$ ), kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap kualitas kerja (Y). Karena Asymp. Sig < 0,05 yaitu sebesar 0,014, maka H<sub>0</sub> ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ternyata variable supervisi ( $X_1$ ), kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kualitas kerja (Y).

**Pembahasan**

Hipotesis 1 yang berbunyi: supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas kerja, ternyata supervisi sangat signifikan berpengaruh terhadap kualitas kerja guru di Jakarta Selatan. Temuan ini sesuai dengan teori yang telah diuraikan pada bab II bahwa, Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar. Artinya apabila supervisi dilakukan secara intensif untuk membimbing dan mengarahkan guru akan memiliki kualitas kerja yang tinggi.

Pada akhirnya terbukti bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas kerja guru dengan

hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . artinya harga koefisien jalur  $\beta_{41} = 0,894$ , dengan nilai  $t_{hitung} = 19,72$  dan  $t_{tabel} = 1,66$  pada taraf signifikansi 0,05, artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka koefisien jalurnya signifikan, dan dapat diinterpretasikan terdapat pengaruh langsung positif variabel supervise terhadap kualitas kerja guru.  $H_0$  ditolak, dengan demikian  $H_1$  diterima.

Hipotesis 2 yang berbunyi: kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kualitas kerja guru, ternyata kepemimpinan partisipatif sangat signifikan berpengaruh terhadap kualitas kerja guru di Jakarta Selatan. Kualitas kerja merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi dengan yang diharapkan. Sedangkan kualitas itu sendiri menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*product*) dan/atau jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan/atau kinerjanya. Pada akhirnya terbukti bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kualitas kerja

guru dengan hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . artinya harga koefisien jalur  $\beta_{42} = 0,944$  dengan nilai  $t_{hitung} = 28,19$  dan  $t_{tabel} = 1,66$  pada taraf signifikansi 0,05, artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka koefisien jalurnya signifikan, dan dapat diinterpretasikan terdapat pengaruh langsung positif variabel kepemimpinan partisipatif terhadap kualitas kerja guru.  $H_0$  ditolak, dengan demikian  $H_1$  diterima.

Hipotesis 3 yang berbunyi: supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru, ternyata supervisi sangat signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMA di Jakarta Selatan. Temuan ini sesuai dengan Lebih lanjut Wiles mengartikan "*supervision is servis activity that exists to help teachers do their job better*". Bahwa supervisi merupakan aktivitas pelayanan dalam membantu guru menjalankan tugasnya dengan baik.

Pada akhirnya terbukti bahwa supervise berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru dengan hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . artinya harga koefisien jalur  $\beta_{31} = 0,924$ , dengan nilai  $t_{hitung} = 23,89$  dan  $t_{tabel} = 1,66$  pada taraf signifikansi 0,05, artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka koefisien

jalurnya signifikan, dan dapat diinterpretasikan terdapat pengaruh langsung positif variabel supervisi terhadap kepuasan kerja guru.  $H_0$  ditolak, dengan demikian  $H_1$  diterima.

Hipotesis 4 yang berbunyi kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru, ternyata kepemimpinan partisipatif sangat signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru pada SMA di Jakarta Selatan. Temuan ini sesuai dengan Kepemimpinan yang partisipatif memberikan ruang peran serta secara bermakna pada para bawahan dalam menjalankan aktivitas lembaga serta proses pengambilan keputusan.

Kepuasan kerja sebagai ungkapan emosional terhadap pekerjaan seseorang atas imbalan kerja secara materi dan non materi yang diyakini diterima dari tempat dia bekerja sesuai dengan kontribusi pekerjaan yang dilakukannya.

Pada akhirnya terbukti bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru dengan hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{table}$ . artinya harga koefisien jalur  $\beta_{32} = 0,956$ ,

dengan nilai  $t_{hitung} = 32,41$  dan  $t_{tabel} = 1,66$  pada taraf signifikansi 0,05, artinya  $t_{hitung} > t_{table}$ , maka koefisien jalurnya signifikan, dan dapat diinterpretasikan terdapat pengaruh langsung positif variabel kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja guru.  $H_0$  ditolak, dengan demikian  $H_1$  diterima.

Hipotesis 5 yang berbunyi: kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kualitas kerja guru, ternyata kepuasan kerja sangat signifikan berpengaruh terhadap kualitas kerja guru pada SMA di Jakarta Selatan. Temuan ini sesuai dengan teori yang telah diuraikan pada bab II, bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan emosional seseorang atas imbalan kerja secara materi dan non materi yang diyakini diterima dari tempat dia bekerja sesuai dengan kontribusi pekerjaan yang dilakukannya.

Pada akhirnya terbukti bahwa terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kualitas kerja guru dengan hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{table}$ . artinya harga koefisien jalur  $\beta_{43} = 0,952$ , dengan nilai  $t_{hitung} = 30,92$  dan  $t_{tabel} = 1,66$  pada taraf signifikansi 0,05, artinya  $t_{hitung} > t_{table}$ , maka koefisien jalurnya

signifikan, dan dapat diinterpretasikan terdapat pengaruh langsung positif variabel kepuasan kerja terhadap kualitas kerja guru.  $H_0$  ditolak, dengan demikian  $H_1$  diterima.

Hipotesis 6 yang berbunyi: supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepemimpinan partisipatif, ternyata supervise sangat signifikan berpengaruh terhadap kepemimpinan partisipatif pada SMA di Jakarta Selatan. Temuan ini sesuai dengan Menurut Oliva bahwa *supervision in coceived as service to teachers, both as individuals an in group. Supervision is means offering to teachers specialized help in improving instruction* (Supervisi pengajaran merupakan layanan dan bantuan kepada guru secara individu maupun secara kelompok).

Pada akhirnya terbukti bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepemimpinan partisipatif dengan hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . artinya harga koefisien jalur  $\beta_{21} = 0,906$ , dengan nilai  $t_{hitung} = 21,17$  dan  $t_{tabel} = 1,66$  pada taraf signifikansi 0,05, artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka koefisien jalurnya signifikan, dan dapat diinterpretasikan terdapat pengaruh langsung positif variabel

supervisi terhadap kepemimpinan partisipatif.  $H_0$  ditolak, dengan demikian  $H_1$  diterima.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data, maka penelitian ini menghasilkan temuan dan kesimpulan sebagai berikut:

Terdapat pengaruh langsung yang positif supervisi terhadap kualitas kerja ini berarti jika supervisi dilakukan secara intensif sebagai bantuan profesional terhadap guru dalam mengatasi masalah yang dihadapinya, mengakibatkan usaha guru dalam mengatasi tekanan eksternal maupun internal pekerjaannya menjadi baik. Dan kualitas kerja menjadi semakin meningkat

Terdapat pengaruh langsung yang positif kepemimpinan partisipatif terhadap kualitas kerja ini berarti jika kepemimpinan partisipatif dibangun secara terus menerus mengakibatkan guru siap dalam melaksanakan kualitas kerja guru dengan baik.

Terdapat pengaruh langsung yang positif kepuasan kerja terhadap kualitas kerja ini berarti jika kepuasan kerja yang dihadapi besar, maka kualitas kerja guru menjadi tinggi. Mengakibatkan guru dapat

melaksanakan tugas pelayanan mengajarnya dengan baik.

Terdapat pengaruh langsung yang positif supervisi terhadap kepuasan kerja guru .ini berarti jika supervisi dilakukan secara intensif sebagai bantuan profesional terhadap guru dalam mengatasi masalah yang dihadapinya , mengakibatkan usaha guru dalam mengatasi tekanan eksternal maupun internal menjadi baik. Dan kepuasan kerja menjadi meningkat.

Terdapat pengaruh langsung yang positif kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja guru .ini berarti jika kepemimpinan partisipatif guru kelas baik, maka kepuasan kerja menjadi meningkat.

Terdapat pengaruh langsung yang positif supervisi terhadap kepemimpinan partisipatif kepala sekolah .ini berarti jika intensitas supervisi ditingkatkan maka kepala sekolah akan mengetahui kelemahan dan kemampuan gurunya sehingga guru dapat mendelegasikan tugas dengan baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

Bell David, *Handbook for inspecting nurse and primary schools.* London: Alexandra, 2003.

Blum Paul, *Surviving and Succeeding in schools Management USA:* Routledge., 2006

Cranny C.J., Patricia and Smith Cain and Stone Eugene F., *Job Satisfaction.* New York, Lesington Books, An Imprint of Macmillan, Inc, 2001

Crosby Philip B, *Quality is Still Free; Making Quality Certain in Uncertain Times,* New York: McGraw-Hill, 2006.

Davis, Keith and J Newstrom. *Perilaku dalam Organisasi,* terjemahan. Jakarta: Erlangga, 2005.

Garry Yukl. A . *Leadership in Organization.* New Jersey: Prantice-Hall, Inc,2001.

Gary Yukl. "Leadership in Organizations". New York: Pearson Prantice Hall, 2008.

Gibson & Ivancevich, *Organisasi dan Manajemen ; Perilaku,Struktur, Procces,* New York: Irwin Mc Graw Hill, 2002

Glanz Jeffrey dan Sullivan Susan, *Supervision in Practice.* California: Corwin Press,Inc, 2000.

Glickman Carl D., *Development Supervision : Aternatif Practices for Helping Teachers Improve Instruction,* Virginia : ASCD,2000

Goldsmith Marshall, Morgan Howard, Ogg Alexander J. *Organizational Learning.* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc 2004