



**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU  
SMP NEGERI 8 SEMARANG**

**SKRIPSI**

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh  
**Mutamimah Retno Utami**  
NIM. 3301402148

**FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN  
2006**

## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....               | i    |
| <b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....      | ii   |
| <b>PENGESAHAN KELULUSAN</b> .....        | iii  |
| <b>PERNYATAAN</b> .....                  | iv   |
| <b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....       | vi   |
| <b>PRAKATA</b> .....                     | vii  |
| <b>SARI</b> .....                        | viii |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                  | x    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                | xiv  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....             | xv   |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....          | 1    |
| I.1 Latar Belakang Masalah .....         | 1    |
| I.2 Rumusan Masalah .....                | 5    |
| I.3 Tujuan Penelitian .....              | 6    |
| I.4 Manfaat Penelitian .....             | 6    |
| I.5 Sistematika Skripsi .....            | 7    |
| <b>BAB II. LANDASAN TEORI</b> .....      | 9    |
| 2.1 Kinerja .....                        | 9    |
| 2.1.1 Pengertian .....                   | 9    |
| 2.1.2 Unsur-unsur Yang Dinilai.....      | 10   |
| 2.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian ..... | 12   |
| 2.1.4 Kinerja Guru .....                 | 17   |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru ..... | 14        |
| 2.1.6 Upaya Peningkatan Kinerja Guru .....               | 15        |
| 2.2 Kepemimpinan.....                                    | 15        |
| 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....                      | 15        |
| 2.2.2 Sifat-sifat Kepemimpinan .....                     | 17        |
| 2.2.3 Tugas-tugas Kepemimpinan.....                      | 21        |
| 2.2.4 Fungsi Kepemimpinan .....                          | 22        |
| 2.2.5 Kepemimpinan yang Efektif .....                    | 23        |
| 2.2.6 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....                   | 25        |
| 2.2.7 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....            | 26        |
| 2.2.8 Kepala Sekolah Sebagai Supervisor.....             | 28        |
| 2.2.9 Kreatifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah .....      | 30        |
| 2.2.10 Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Sekolah.....     | 31        |
| 2.3 Iklim Sekolah .....                                  | 33        |
| 2.3.1 Pengertian.....                                    | 33        |
| 2.3.2 Dimensi dan Skala Iklim Sekolah.....               | 35        |
| 2.3.3 Jenis-jenis Iklim Sekolah .....                    | 37        |
| 2.3.4 Cara Mengkreasikan Iklim Sekolah .....             | 39        |
| 2.3.5 Iklim Sekolah yang Kondusif.....                   | 40        |
| 2.4 Kerangka Berpikir.....                               | 41        |
| 2.5 Hipotesis .....                                      | 43        |
| <b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>              | <b>44</b> |
| 3.1 Populasi Penelitian .....                            | 44        |
| 3.2 Variabel Penelitian .....                            | 44        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.1 Variabel Bebas .....                           | 44        |
| 3.2.2 Variabel Terikat .....                         | 45        |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data .....                    | 45        |
| 3.3.1 Metode Dokumentasi .....                       | 45        |
| 3.3.2 Skala Sikap.....                               | 46        |
| 3.4 Validitas dan Reabilitas .....                   | 48        |
| 3.4.1 Validitas Instrumen .....                      | 48        |
| 3.4.2 Reliabilitas Instrumen .....                   | 50        |
| 3.5 Metode Analisis Data .....                       | 52        |
| 3.5.1 Analisis Deskriptif .....                      | 52        |
| 3.5.2 Uji Prasyarat Analisis Regresi .....           | 54        |
| 3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....         | 54        |
| <b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b> | <b>56</b> |
| 4.1 Tunjauan Tentang SMP Negeri 8 Semarang .....     | 56        |
| 4.1.1 Letak Geografis dan Sejarah Berdirinya.....    | 56        |
| 4.1.2 Struktur Organisasi .....                      | 57        |
| 4.1.3 Fasilitas Penunjang Kerja Guru .....           | 59        |
| 4.1.4 Tugas Pokok Guru .....                         | 61        |
| 4.1.5 Tugas Kepala Sekolah.....                      | 61        |
| 4.2 Hasil Penelitian .....                           | 63        |
| 4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian.....             | 63        |
| 4.2.2 Uji Prasyarat Analisis Regresi .....           | 79        |
| 4.2.3 Pengujian Hipotesis.....                       | 80        |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 4.3 Pembahasan.....     | 84 |
| BAB V. PENUTUP .....    | 89 |
| 5.1 Kesimpulan .....    | 89 |
| 5.2 Saran .....         | 89 |
| DAFTAR PUSTAKA .....    | 90 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN ..... | 91 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Angket Penelitian .....  | 92  |
| Lampiran 2. Data Hasil Penskoran Angket Ujicoba .....                                      | 99  |
| Lampiran 3. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket Kepemimpinan<br>Kepala Sekolah..... | 100 |
| Lampiran 4. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket Iklim Sekolah .....                 | 101 |
| Lampiran 5. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket Kinerja Guru.....                   | 102 |
| Lampiran 6. Data Hasil Penskoran Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah..                      | 103 |
| Lampiran 7. Data Hasil Penskoran Angket Iklim Sekolah .....                                | 104 |
| Lampiran 8. Data Hasil Penskoran Angket Kinerja Guru.....                                  | 105 |
| Lampiran 9. Deskripsi Data Kepemimpinan Kepala Sekolah .....                               | 106 |
| Lampiran 10. Deskripsi Data Iklim Sekolah.....   | 108 |
| Lampiran 11. Deskripsi Data Kinerja Guru .....   | 109 |
| Lampiran 12. Uji Linieritas Data $X_1$ dengan Y.....                                       | 111 |
| Lampiran 13. Uji Linieritas Data $X_2$ dengan Y .....                                      | 112 |
| Lampiran 14. Coefficients .....  | 113 |
| Lampiran 15. Regresion .....   | 114 |
| Lampiran 16. Surat Ijin Survey Pendahuluan .....   | 115 |
| Lampiran 17. Surat Ijin Penelitian .....   | 116 |
| Lampiran 18. Surat Keterangan Sudah Selesai Penelitian .....                               | 117 |
| Lampiran 19. Struktur Organisasi SMP Negeri 8 Semarang .....                               | 118 |
| Lampiran 20. Daftar nama Guru SMP Negeri 8 Semarang .....                                  | 119 |
| Lampiran 21. Pedoman Wawancara .....   | 120 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga akan menjadi batu sandungan dalam era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab.

Penataan sumber daya tersebut perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (Mulyasa 2004: 4). Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Sardiman (2005: 125) mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus

berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahkan dan menuntun siswa dalam belajar.

Kelengkapan dari jumlah tenaga pengajar, dan kualitas dari guru tersebut akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar, yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu guru dituntut lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja guru. Apabila kinerja guru meningkat, maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau outputnya. Oleh karena itu perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik itu kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan maupun anak didik seperti yang dikemukakan oleh Pidarta (1995) dalam Saerozi (2005: 2). Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu : a ) Kepemimpinan kepala sekolah, b ) Iklim sekolah, c ) Harapan-harapan, dan d ) Kepercayaan personalia sekolah. Dengan

demikian nampaklah bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2004: 25). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan

serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru juga dipengaruhi oleh iklim sekolah. Iklim sekolah adalah suasana bekerja, belajar, berkomunikasi, dan bergaul dalam organisasi pendidikan (Pidarta 1988: 176). Dengan terciptanya iklim sekolah yang kondusif, maka guru akan merasa nyaman dalam bekerja dan terpacu untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut mencerminkan bahwa suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, peneliti mengetahui bahwa kinerja guru di SMP Negeri 8 Semarang secara umum sudah baik. Ada beberapa guru yang menjadi guru teladan di tingkat kota Semarang. Ketaatan guru dalam bekerja juga sudah cukup baik. Hal tersebut ditunjang oleh tata tertib sekolah dimana guru wajib mengisi daftar hadir pada pagi hari sebelum bekerja dan siang hari setelah proses belajar mengajar selesai. Dengan demikian kedisiplinan guru dalam bekerja dapat terpantau.

Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Negeri 8 Semarang secara umum sudah cukup baik, dimana Kepala Sekolah memiliki motivasi yang tinggi untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan penambahan fasilitas atau media pembelajaran agar proses pembelajaran berjalan lebih efektif. Kepala Sekolah SMP Negeri 8 Semarang melaksanakan

kepemimpinan dengan disiplin yang tinggi. Namun bagi sebagian besar guru, disiplin yang diterapkan menjadi beban tersendiri dalam bekerja.

Iklm Sekolah di SMP Negeri 8 Semarang terutama dimensi hubungan masih perlu ditingkatkan. Dalam dimensi hubungan yang perlu ditingkatkan adalah interaksi antara guru dengan Kepala Sekolah. Interaksi dari atas ke bawah kebanyakan hanya berupa perintah. Sedangkan interaksi dari bawah ke atas, guru hanya menyampaikan laporan hasil belajar siswa maupun hasil kerja dari tugas-tugas lain yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di SMP Negeri 8 Semarang, hubungan yang terjadi antara Kepala Sekolah dengan guru cenderung kaku. Hal tersebut dapat terlihat dari kurangnya keterbukaan dalam komunikasi antara Kepala Sekolah dengan guru.

Dari uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: “PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI 8 SEMARANG”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

- 1) Adakah pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang ?
- 2) Adakah pengaruh Iklm Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang ?

- 3) Adakah pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang ?
- 4) Diantara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah, mana yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang.
- 2) Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang.
- 4) Untuk mengetahui variabel mana yang lebih berpengaruh diantara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Dari segi ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru dan dapat digunakan sebagai bahan acuan di bidang penelitian yang sejenis.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

##### 1) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang. Disamping itu diharapkan dapat membantu melengkapi bekal nanti dalam melaksanakan tugas keseharian sebagai guru, sehingga mampu bersama-sama semua pihak sekolah menciptakan kondisi atau iklim sekolah yang kondusif untuk proses belajar mengajar. Sebagai bekal kelak untuk menjadi guru yang senantiasa bekerja dengan sungguh-sungguh dan dengan kinerja yang tinggi, sehingga akan mencapai hasil yang optimal. Dari penelitian ini, peneliti memperoleh banyak informasi untuk memperluas cakrawala pengetahuan dan menerapkan salah satu cabang pengetahuan dalam bidang pendidikan.

##### 2) Bagi SMP Negeri 8 Semarang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

#### **E. Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika skripsi dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian, yaitu dengan tujuan untuk mempermudah penelaahan kandungan skripsi ini :

- 1) Bagian Pendahuluan, memuat antara lain : judul skripsi, pengesahan, motto dan persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar lampiran, dan abstraksi.

2) Bagian Isi, terdiri dari lima bab yaitu :

BAB I berisi : pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika skripsi.

BAB II berisi : landasan teori dan hipotesis, yaitu landasan teori yang menggambarkan dari beberapa teori yang berhubungan dengan skripsi ini dan hipotesis yaitu kesimpulan sementara tentang penelitian.

BAB III berisi : metode penelitian berisi tentang metode penentuan objek penelitian, metode pengumpulan data, variabel dan metode analisis data.

BAB IV berisi : hasil penelitian dan pembahasan berisi tentang pengumpulan data, analisis data dan pembahasan.

BAB V berisi : kesimpulan dan saran

3) Bagian Akhir Skripsi terdiri atas daftar pustaka dan lampiran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja**

##### **2.1.1 Pengertian**

Mangkunegara (2004: 67) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sulistiyani dan Rosidah (2003: 223) menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernandin dan Russell dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003) juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

Sedangkan pengertian dari penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. (Hasibuan, 2005: 87)

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2005) juga menyatakan penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Dale Yoder dalam Hasibuan (2005) mendefinisikan penilaian kinerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.

Penilaian Kinerja menurut Siswanto (2003: 231) adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Dari berbagai pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

### **2.1.2 Unsur-Unsur Yang Dinilai**

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja menurut Siswanto (2003: 234) adalah sebagai berikut :

#### 1) Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

#### 2) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

#### 3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya.

Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. (Westra 1997: 291)

Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:

- a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- c. Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.

#### 4) Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.

#### 5) Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

#### 6) Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantarasemua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan maupun bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalannya dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.

Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi adalah:

- a.) Kesadaran karyawan untuk bekerja dengan teman sejawat, atasan maupun bawahan.
- b.) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.
- c.) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran.
- d.) Bagaimana tindakanseseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya.

#### 7) Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

#### 8) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

### **2.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian**

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data itu dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun sejumlah tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 224) adalah :

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- 3) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil.
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja. Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 224) adalah :

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

#### **2.1.4 Kinerja Guru**

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru sangat berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang Guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

### **2.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru**

Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Pidarta (1995) dalam Saerozi (2005: 2) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu :

- 1) Kepemimpinan kepala sekolah,
- 2) Iklim sekolah,
- 3) Harapan-harapan, dan
- 4) Kepercayaan personalia sekolah.

Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

### **2.1.6 Upaya Peningkatan Kinerja Guru**

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut (Emulyasa 2004: 100) :

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka, yang akan bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

## **2.2 Tinjauan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Ada berbagai macam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh berbagai ahli.

Menurut Soetopo & Soemanto (1984: 1) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.

Dirawat, dkk (1976: 11-12) mengemukakan pengertian umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. (Soetopo & Soemanto 1984: 1)

Kartini Kartono (1992: 49) dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” mengemukakan definisi kepemimpinan dari berbagai tokoh, antara lain :

Ordway Tead mengemukakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

George R. Terry menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Howard H. Hoyt menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

T. Hani Handoko (1995: 294) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko (1995) Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. (Miftah Thoha 2004: 264)

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok.

### **2.2.2 Sifat-Sifat Kepemimpinan**

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahakan teori sifat atau kesifatan dari kepemimpinan. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli.

Dalam Handoko (1995: 297) Edwin Ghiselli mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
- 4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dan George R. Terry dalam Kartono (1992: 37). Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut:

- 1) Energi jasmaniah dan mental  
Yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah  
Mengetahui arah yang akan dituju dari pekerjaan yang akan dilaksanakan, serta yakin akan manfaatnya.
- 3) Antusiasme  
Pekerjaan yang dilakukan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan semangat serta antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan
- 4) Keramahan dan kecintaan  
Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak, sehingga pemimpin dapat mengarahkan untuk mencapai tujuan.
- 5) Integritas  
Pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.

6) Penguasaan teknis

Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.

7) Ketegasan dalam mengambil keputusan

Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.

8) Kecerdasan

Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.

9) Keterampilan mengajar

Pemimpin yang baik adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.

10) Kepercayaan

Keberhasilan kepemimpinan pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Teori Kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut:

1) Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.

2) Stabilitas emosi

Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.

3) Pengetahuan tentang relasi insani

Pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan bawahan yang disesuaikan dengan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

4) Kejujuran

Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.

5) Obyektif

Pertimbangan pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar mau ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.

7) Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

8) Kemampuan mengajar

Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan sosial

Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.

10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

Penguasaan teknis perlu dimiliki agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah :

- 1) Kemampuan sebagai pengawas (supervisory ability)
- 2) Kecerdasan
- 3) Inisiatif
- 4) Energi jasmaniah dan mental
- 5) Kesadaran akan tujuan dan arah
- 6) Stabilitas emosi
- 7) Obyektif
- 8) Ketegasan dalam mengambil keputusan
- 9) Keterampilan berkomunikasi
- 10) Keterampilan mengajar
- 11) Keterampilan sosial
- 12) Pengetahuan tentang relasi insani

### **2.2.3 Tugas-tugas Kepemimpinan**

Berdasarkan pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tingkah laku yang mengandung indikasi serangkaian tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin adalah :

- 1) Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan
- 2) Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain
- 3) Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain
- 4) Seorang pemimpin adalah seorang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh para bawahan (Wahjosumidjo 2002: 40).

Wahjosumidjo juga mengemukakan 4 (empat) macam tugas penting seorang pemimpin yaitu :

- 1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi

Misi dan peranan organisasi dapat dirumuskan dengan baik apabila seorang pemimpin lebih dulu memahami asumsi struktural sebuah organisasi.

- 2) Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi

Dalam tugas ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

- 3) Mempertahankan keutuhan organisasi

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui dua cara, yaitu melalui otoritas, peraturan, literally, melalui pertemuan, dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan.

- 4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi

#### **2.2.4 Fungsi Kepemimpinan**

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Menurut James F. Stoner, agar

kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

- 1) *Task Related/ Problem Solving Function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- 2) *Group Maintenance function/ Social Function*, meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

### **2.2.5 Kepemimpinan yang Efektif**

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Pemimpin yang efektif menurut Made Pidarta (1988: 173) ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Begitu pula pemimpin yang memiliki performan tinggi dalam perencanaan dan fungsi-fungsi manajemen adalah tinggi pula dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah :

1) Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas

Ialah kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para bawahannya dengan tidak mempedulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan. Para personalia akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam penampilannya. Pemimpin ini tidak mengikuti perkembangan dan kemajuan lingkungan sehingga organisasi menjadi usang dan ketinggalan jaman.

2) Kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia

Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para personalianya, kepuasan mereka, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi bila para personalia diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi kependidikan akan tercapai. Tetapi pada kenyataannya manusia tidak selalu beritikad baik, walaupun ia diperlakukan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan kemunduran suatu organisasi.

Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia. Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang

akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

Pekerjaan pendidikan yang dilakukan oleh para pemimpin secara efektif ini dikatakan oleh Cunningham dalam Pidarta (1988: 175) sebagai perencana dan manajemen kontinum yaitu : 1) Manajer berdiskusi dengan para bawahan, 2 ) Manajer dibantu oleh para bawahan, 3 ) Manajer dibantu oleh para bawahan untuk mendapatkan cara penyelesaian yang terbaik, 4 ) Tindakan manajer disetujui oleh para bawahan.

#### **2.2.6 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pengertian kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2002: 83) Kepala dapat diartikan ‘ Ketua ’ atau ‘ Pemimpin ‘ dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai : “Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Ahli lain mendefinisikan Kepala Sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. (Daryanto 2005: 80)

Kepala Sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang

dipimpinnya. Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawab nya pula.

Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala Sekolah harus bekerjasama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat. (Daryanto 2006: 80)

Dari pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.2.7 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah. Fungsi-fungsi seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam menghadapi warga sekolah yang beragam, Kepala Sekolah harus bertindak arif, bijaksana dan adil. Dengan kata lain Kepala Sekolah harus dapat memperlakukan semua warga sekolah dengan sama, sehingga dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara guru, staf, dan para siswa (*Arbitrating*).

- 2) Kepala Sekolah memberi saran atau sugesti, anjuran sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara dan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*Suggesting*).
- 3) Kepala Sekolah memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung (*Supplying objectives*).
- 4) Kepala sekolah harus mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (*Catalysing*).
- 5) Kepala Sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari Kepala Sekolah (*Providing security*).
- 6) Kepala Sekolah harus menjaga integritasnya sebagai orang yang menjadi pusat perhatian karena akan menjadi orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana dan dalam kesempatan apapun (*Representing*).
- 7) Kepala Sekolah adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*Inspiring*).
- 8) Kepala Sekolah harus dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh bawahannya (*Praising*).

### 2.2.8 Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sifat-sifat kepemimpinan menurut Edwin Ghiselli dalam Handoko (1995:297), diantaranya adalah kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*).

Sedangkan arti dari supervisi itu sendiri adalah tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga pekerjaan Kepala Sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolah. Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/ syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Tugas Kepala Sekolah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana saja yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang kurang maksimal. (Daryanto 2005: 84)

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh Kepala Sekolah untuk membantu pra guru agar menjadi semakin cakap atau terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. (Nawawi, H. Hadari 1995: 196)

Supervisi adalah usaha yang dilakukan Kepala Sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar. Supervisi Kepala Sekolah adalah menilai kemampuan setiap personil sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya, guna membantu yang bersangkutan melakukan perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan, dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan atau kelemahan masing-masing dalam bekerja agar diatasi dengan usaha sendiri.

Dengan kata lain, tujuan supervisi kepala sekolah adalah menumbuhkan kesadaran guru untuk berusaha dengan kemampuan sendiri memperbaiki kekurangan atau kelemahannya dalam melaksanakan tugas, berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan Kepala Sekolah. (Nawawi, H. Hadari 1995: 198)

Tugas Kepala Sekolah sebagai supervisor, maka ia melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Dalam pelaksanaannya, Kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) Hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkis, (2) Dilaksanakan secara demokratis, (3) Berpusat pada tenaga kependidikan atau Guru, (4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan atau Guru, (5) Merupakan bantuan profesional. (E. Mulyasa 2004: 113)

Kegiatan Supervisi oleh Kepala sekolah dapat dilaksanakan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

#### 1) Diskusi Kelompok

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan.

#### 2) Kunjungan kelas

Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu mengajar.

Berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru bisa mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan dan menyusun program-program pemecahan untuk masa yang akan datang.

### 3) Pembicaraan Individual

Merupakan teknik bimbingan dan konseling, dimana kepala sekolah memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru.

### 4) Simulasi Pembelajaran

Merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah yang dapat dilakukan secara terprogram. (E. Mulyasa 2004:113)

Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: (1) Meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (Guru) untuk meningkatkan kinerjanya, (2)Meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan(Guru) dalam melaksanakan tugasnya. (E. Mulyasa 2004: 115)

## **2.2.9 Kreativitas Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sifat kepemimpinan yang lain adalah kecerdasan yang mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan dayapikir serta kecepatan dan ketepatan dalam mengatasi masalah.

Dari segi sifat, individu kreatif pada umumnya bersifat merangsang diri sendiri, bebas, sensitif, berorientasi pada sasaran, dan mampu mengarahkan upaya mereka sendiri. (Badawi dalam Timpe 1999: 177-178)

Pendapat lain menyebutkan bahwa untuk mengenali sifat yang berhubungan dengan kreatifitas sedikitnya ada 3 (tiga) aspek yang paling penting, yaitu:

- 1) Keluwesan (Fleksibel) merupakan kemampuan untuk mendekati masalah dari sudut pandang yang sepenuhnya berbeda. Penerapan coba-coba secara tekun hingga ke titik yang menyukai intuisi daripada logika adalah bagian dari proses kreatif.
- 2) Ketekunan, dapat mengatasi stagnasi dengan menggunakan berbagai strategi untuk mengupayakan hipotesis-hipotesis baru dan aneh.
- 3) Kemampuan menggabungkan kembali unsur-unsur untuk mencapai wawasan baru.

Kreatifitas Kepala Sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dari sifat dan kemampuannya dalam menjalankan perannya sebagai inovator di sekolah. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari kemampuannya mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai gagasan pembaharuan di sekolah. (E. Mulyasa 2004: 118)

Kreativitas Kepala sekolah tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam menghadapi perubahan pengelolaan sekolah. Perilaku kreatif Kepala Sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses, dan output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan. (Wahjosumidjo 2002: 84)

### **2.2.10 Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pertimbangan utama dalam menentukan keberhasilan kepala sekolah adalah bagaimana sebuah sekolah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Keberhasilan kepala sekolah tidak dapat terlepas dari berbagai pengaruh, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Tetapi keberhasilan kepala sekolah dan keberhasilan sekolah-sekolah mereka berkaitan erat.

Stogdill dalam Wahjosumidjo (2002: 493) berpendapat bahwa ciri-ciri keberhasilan kepemimpinan yang ada pada dasarnya juga merupakan penampilan dari kepemimpinan kepala sekolah, secara garis besarnya dirasakan, diamati ada tidaknya beberapa indikasi sebagai berikut :

- 1) Dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab dan penyelesaian tugas
- 2) Penuh semangat dan tekun di dalam meyakinkan tujuan
- 3) Berani mengambil risiko dan mengambil keputusan
- 4) Berusaha untuk berlatih, berpikir ke dalam situasi masyarakat.
- 5) Percaya diri dan memiliki identitas kepribadian
- 6) Keinginan kuat untuk menerima konsekuensi keputusan dan tindakan
- 7) Tahan uji dalam menghadapi tekanan akibat hubungan antar pribadi
- 8) Kemampuan untuk bersabar dalam menghadapi kegagalan dan penundaan
- 9) Kecakapan untuk mempengaruhi perilaku orang lain
- 10) Kemauan untuk menciptakan sistem hubungan kemasyarakatan di dalam mencapai tujuan

Seperti yang dikemukakan oleh Holpin dalam Wahjosumidjo (2002), apabila keberhasilan sebuah sekolah harus dinilai secara tepat, maka keberhasilan tersebut harus diartikan :

- 1) Keterkaitannya dengan perubahan di dalam perilaku
- 2) Hasil perubahan perilaku dari individu atau kelompok, seperti para administrator, guru-guru, tenaga fungsional yang lain dan para siswa.

Dengan demikian sekolah dikatakan berhasil, selalu mengacu ke dalam dua bagian yaitu :

- 1) Keberhasilan organisasi yang mencakup berbagai variabel, seperti : produktivitas, biaya pendidikan, adopsi atau pemakaian inovasi, dan tingkat keberhasilan para siswa.
- 2) Keberhasilan organisasi yang meliputi berbagai variabel, seperti : perasaan puas dari staf, dan para siswa, motivasi dan semangat kerja.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator utama yang dipakai di dalam menentukan keberhasilan sebuah sekolah adalah tingkat perubahan tercapainya tujuan organisasi atau sekolah dan pembinaan sumber daya manusia.

### **3.3 Iklim Sekolah**

#### **3.3.1 Pengertian**

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan iklim sekolah. Definisi iklim sekolah tidak luput dari pengertian iklim itu sendiri. Iklim menurut Hoy dan Miskell (1982) dalam Hadiyanto (2004: 153) merupakan kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka.

Hoy dan Miskell dalam Hadiyanto (2004: 153) menyebutkan bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (administrator) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu.

Hampir senada dengan pendapat di atas, adalah pendapat Sergiovanni dan Startt (1993) dalam Hadiyanto (2004: 153) yang menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan prasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu.

Sulistiyani dan Rosidah (2003: 77) menyatakan iklim organisasi, yakni lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Semua organisasi yang memiliki iklim yang manusiawi dan partisipatif menerima dan memerlukan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berbeda dengan iklim yang beriklim otokratik. Apabila iklim organisasi terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan konstruktif. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika pegawai mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial.

Effendi (1997) dalam Arif jauhari (2005: 4) mengemukakan bahwa iklim organisasi sekolah merupakan persepsi para guru dan personil sekolah lainnya tentang struktur kerja sekolah, gaya kepemimpinan, manajemen, supervisi, dan faktor lingkungan sosial pening lainnya yang tampak pada sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi kerjanya. Selanjutnya dijelaskan bahwa persepsi tersebut mempunyai dampak terhadap semangat kerja atau moral kerja para guru dan

personil sekolah lainnya yang akhirnya akan mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar.

Dari beberapa defnisi tentang iklim sekolah seperti yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar.

### **3.3.2 Dimensi dan Skala Iklim Sekolah**

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan arter dalam Hadiyanto (2004: 119), yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik.

#### **1) Dimensi Hubungan**

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka.

Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan pesrta didik, afiliasi, keretakan, keintiman, kedekatan, dan keterlibatan.

#### **2) Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi**

Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang. Skala-skala iklim sekolah yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini diantaranya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas.

### 3) Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan dan pengawasan.

### 4) Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan.

Studi tentang keterkaitan antara iklim lembaga kerja dengan tingkah laku seseorang sebenarnya telah dimulai sejak tahun 1935, diantaranya dilakukan oleh Lewin, Fisher, yang dapat dimengerti bahwa lingkungan (sekolah) dapat menyebabkan perubahan tingkah laku anak dan juga guru yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja mereka.

### **3.3.3 Jenis-Jenis Iklim Sekolah**

Iklm sekolah yang satu dengan iklim sekolah yang lain berbeda-beda. Banyak faktor yang menentukan perbedaan masing-masing iklim sekolah tersebut, dan keseluruhannya dianggap sebagai kepribadian atau iklim suatu sekolah. Halpin dan Don B. Croft dalam Burhanuddin (1990: 272), mengemukakan bahwa iklim-iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan sebagai berikut :

1) Iklim Terbuka

Yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.

2) Iklim Bebas

Melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya saja kadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah kepuasan yang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.

3) Iklim Terkontrol

Bercirikan “impersonal” dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan. Dan adanya anggota kelompok sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang

ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukannya pada kebutuhan pribadi relatif kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan aspek kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidakwajaran tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.

#### 4) Iklim yang Familier

Adalah suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

#### 5) Iklim Keayahan

Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinya. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki kelompok tidak dimanfaatkannya untuk melengkapi kemampuan kerja kepala sekolah. Sejalan dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerja maupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah.

#### 6) Iklim Tertutup

Para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur.

Setelah menganalisa beberapa ciri dari masing-masing jenis iklim organisasi sekolah diatas, dapat penulis simpulkan bahwa iklim sekolah yang efektif sebenarnya terdapat pada iklim organisasi yang sifatnya terbuka.

#### **3.3.4 Cara Mengkreasikan Iklim Sekolah**

Iklim organisasi sekolah itu tidak muncul dengan sendirinya. Ia perlu diciptakan dan dibina agar dapat bertahan lama. Untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar yang sehat dan produktif menurut Pidarta (1988: 178) haruslah ada kesempatan dan kemauan para profesional untuk :

- 1) Saling memberi informasi, ide, persepsi, dan wawasan.
- 2) Kerja sama dalam kelompok mereka. Kerja sama itu dapat saling memberi dan menerima tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas mereka sebagai pendidik.
- 3) Membuat para personalia pendidikan khususnya para pengajar sebagai masyarakat paguyuban di lembaga pendidikan.
- 4) Mengusahakan agar fungsi kepemimpinan dapat dilakukan secara bergantian, sehingga tiap orang mendapat kesempatan mengalami sebagai pemimpin untuk menunjukkan kemampuannya.

- 5) Menciptakan jaringan komunikasi yang memajukan ketergantungan para anggota satu dengan yang lain.
- 6) Perlu diciptakan situasi-situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang membuat para anggota tertarik pada kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.
- 7) Usahakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan menyerupai hidup dalam keluarga dan hilangkan situasi tegang.
- 8) Kalau ada permasalahan, berilah kesempatan orang atau kelompok yang paling bertalian dengan masalah itu menyelesaikan terlebih dahulu. Kalau mereka tidak bisa mengatasi baru dipecahkan bersama-sama.
- 9) Para pegawai yang baru diberi penjelasan tentang bagaimana mengerjakan sesuatu dan menyelesaikan masalah.
- 10) Wujudkan tindakan dalam setiap kegiatan yang menggambarkan bahwa lembaga pendidikan adalah milik setiap warga paguyuban.

Usaha-usaha yang mengkreasikan iklim sekolah yang hangat tersebut dimulai oleh kepala sekolah atau para manajer lembaga pendidikan. Usaha-usaha tersebut juga perlu didukung oleh seluruh warga sekolah agar iklim sekolah yang hangat dapat tercapai dengan baik.

### **3.3.5 Iklim Sekolah yang Kondusif**

Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkembangkan semangat dan merangsang nafsu belajar peserta didik. Dengan iklim yang kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman, dan

tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan.

Iklm yang kondusif menurut Mulyasa (2004: 23) mencakup :

- 1) Lingkungan yang aman, nyaman dan tertib
- 2) Ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah
- 3) Kesehatan sekolah
- 4) Kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik

Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. (Mulyasa 2004: 120). Untuk itu semua pihak sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Dari penjelasan diatas tentang iklim sekolah, terdapat beberapa dimensi iklim sekolah. Dalam hal ini dimensi-dimensi tersebut akan dijadikan indikator untuk meneliti iklim sekolah di SMP Negeri 8 Semarang, yang meliputi :

- 1) Dimensi Hubungan
- 2) Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi
- 3) Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem
- 4) Dimensi Lingkungan fisik

#### **2.4 Kerangka Berpikir**

Pendidikan yang berkualitas merupakan pondasi untuk mencetak sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan. Karakteristik lulusan yang baik mensyaratkan proses belajar mengajar yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan tenaga pendidik (guru) profesional yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Guru memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu, guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, dan karyawan maupun anak didik. Untuk mencapai kinerja guru yang baik, dibutuhkan adanya kepemimpinan yang efektif. Selain kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah juga berpengaruh terhadap pencapaian kinerja guru yang baik.

Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan iklim sekolah yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh iklim sekolah. Agar di sekolah tercipta guru yang berkarakter baik, disyaratkan harus ada iklim kerja yang kondusif yang memungkinkan para guru bekerja secara profesional, tenang dan penuh konsentrasi. Berdasarkan uraian tersebut diatas, kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat diskemakan sebagai berikut :



## 2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Arikunto 1998: 67).

Dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: “Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang”.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi Penelitian**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. (Arikunto 1998: 115). Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua guru SMP Negeri 8 Semarang.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Tata Usaha sekolah, diketahui jumlah guru SMP Negeri 8 Semarang keseluruhan berjumlah 39 orang. Karena populasi guru di SMP Negeri 8 Semarang hanya berjumlah 39 orang, maka seluruh guru SMP Negeri 8 Semarang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

#### **3.2 Variabel Penelitian**

Variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi perhatian suatu penelitian. (Arikunto 1998: 99). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian meliputi variabel bebas dan variabel terikat.

##### **3.2.1 Variabel Bebas (*Independent Variable*) (X)**

Variabel bebas adalah variabel yang akan mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kemampuan Kepala sekolah (X1), yaitu kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah ialah: a) Kemampuan sebagai pengawas, b) Stabilitas emosi, c) Ketegasan dalam mengambil keputusan, d)

Keterampilan mengajar, e) Keterampilan sosial, f) Pengetahuan tentang relasi insani

Variabel bebas Iklim Sekolah (X<sub>2</sub>), yaitu iklim sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk bekerja, belajar, berkomunikasi, dan bergaul dalam organisasi sekolah.

Indikator Iklim Sekolah ialah: a) Dimensi Hubungan, b) Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi, c) Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem, d) Dimensi Lingkungan fisik

### 3.2.2 Variabel Terikat (*Dependent Variable*) (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat (Y) adalah variabel Kinerja Guru, yaitu kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, baik tugas pembelajaran maupun tugas kelembagaan lainnya.

Indikator Kinerja Guru ialah: a) Prestasi Kerja, b) Tanggung jawab, c) Ketaatan, d) Kejujuran, e) Kerja sama.

## 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilaksanakan secara sistematis dengan prosedur yang standar (Arikunto 1998: 225).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 3.3.1 Metode Dokumentasi

Dalam hal ini metode dokumentasi digunakan untuk mengetahui jumlah guru, presensi guru, serta data tentang fasilitas sekolah.

### 3.3.2 Metode Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. (Arikunto 1998: 140) Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data dari responden mengenai kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang.

Jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa skala yaitu merupakan kumpulan dari pernyataan atau pertanyaan yang pengisiannya oleh responden dilakukan dengan memberikan tanda centang (✓) pada tempat yang sudah disediakan dengan alternatif jawaban yang disediakan merupakan sesuatu yang berjenjang. (Arikunto 2005: 105)

Untuk mengetahui distribusi frekuensi masing-masing variabel yang pengumpulan datanya menggunakan keusioner (angket), setiap indikator dari data yang dikumpulkan terlebih dahulu diklasifikasikan dan diberi skor atau nilai yaitu:

- 1) skor 4 jika jawaban responden sangat setuju
- 2) skor 3 jika jawaban responden setuju
- 3) skor 2 jika jawaban responden kurang setuju
- 4) skor 1 jika jawaban responden tidak setuju

### 3.3.3 Metode Wawancara

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Arikunto 1998: 145).Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang diperlukan, yaitu mengenai kinerja guru yang diajukan kepada kepala sekolah.

### 3.4 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

#### 3.4.1 Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Arikunto 1998: 160). Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, apabila dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat.

Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas internal yaitu, validitas yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan (Arikunto 1998: 162).

Dalam penelitian ini digunakan analisa butir, untuk menguji validitas setiap butir, skor-skor yang ada pada tiap butir dikorelasikan dengan skor total. Sedangkan rumus yang digunakan adalah uji Korelasi Product Moment, yang rumusnya:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

|              |   |
|--------------|---|
| $r_{xy}$     | = koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y |
| $N$          | = jumlah responden                                    |
| $\Sigma X$   | = jumlah skor butir soal                              |
| $\Sigma Y$   | = jumlah skor total                                   |
| $\Sigma XY$  | = jumlah perkalian skor butir soal                    |
| $\Sigma X^2$ | = jumlah kuadrat skor butir soal                      |
| $\Sigma Y^2$ | = jumlah kuadrat skor total                           |

Kemudian hasil  $r_{xy \text{ hit}}$  dikonsultasikan dengan  $r_{\text{tabel}}$  dengan taraf signifikansi 5%. Jika didapatkan harga  $r_{xy \text{ hit}} > r_{\text{tabel}}$ , maka butir instrumen dikatakan valid, akan tetapi sebaliknya jika harga  $r_{xy \text{ hit}} < r_{\text{tabel}}$ , maka dikatakan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid (Arikunto 1998 : 146).

Berdasarkan hasil uji coba validitas angket penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang pada lampiran 5, 6, dan 7 yang diujicobakan kepada 20 responden diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Coba Validitas Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah

| No. | $r_{\text{hitung}}$ | $r_{\text{tabel}}$ | Kriteria | No. | $r_{\text{hitung}}$ | $r_{\text{tabel}}$ | Kriteria |
|-----|---------------------|--------------------|----------|-----|---------------------|--------------------|----------|
| 1   | 0.638               | 0.444              | Valid    | 11  | 0.698               | 0.444              | Valid    |
| 2   | 0.555               | 0.444              | Valid    | 12  | 0.625               | 0.444              | Valid    |
| 3   | 0.696               | 0.444              | Valid    | 13  | 0.509               | 0.444              | Valid    |
| 4   | 0.597               | 0.444              | Valid    | 14  | 0.692               | 0.444              | Valid    |
| 5   | 0.757               | 0.444              | Valid    | 15  | 0.522               | 0.444              | Valid    |
| 6   | 0.647               | 0.444              | Valid    | 16  | 0.600               | 0.444              | Valid    |
| 7   | 0.754               | 0.444              | Valid    | 17  | 0.748               | 0.444              | Valid    |
| 8   | 0.502               | 0.444              | Valid    | 18  | 0.672               | 0.444              | Valid    |
| 9   | 0.568               | 0.444              | Valid    | 19  | 0.618               | 0.444              | Valid    |
| 10  | 0.728               | 0.444              | Valid    |     |                     |                    |          |

Tabel 2. Hasil Uji Coba Validitas Angket Iklim Sekolah

| No. | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Kriteria | No. | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Kriteria |
|-----|---------------------|--------------------|----------|-----|---------------------|--------------------|----------|
| 20  | 0.673               | 0.444              | Valid    | 28  | 0.615               | 0.444              | Valid    |
| 21  | 0.862               | 0.444              | Valid    | 29  | 0.502               | 0.444              | Valid    |
| 22  | 0.587               | 0.444              | Valid    | 30  | 0.594               | 0.444              | Valid    |
| 23  | 0.676               | 0.444              | Valid    | 31  | 0.498               | 0.444              | Valid    |
| 24  | 0.500               | 0.444              | Valid    | 32  | 0.547               | 0.444              | Valid    |
| 25  | 0.599               | 0.444              | Valid    | 33  | 0.595               | 0.444              | Valid    |
| 26  | 0.607               | 0.444              | Valid    | 34  | 0.556               | 0.444              | Valid    |
| 27  | 0.552               | 0.444              | Valid    |     |                     |                    |          |

Tabel 3. Hasil Uji Coba Validitas Angket Kinerja Guru

| No. | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Kriteria | No. | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Kriteria |
|-----|---------------------|--------------------|----------|-----|---------------------|--------------------|----------|
| 34  | 0.563               | 0.444              | Valid    | 44  | 0.746               | 0.444              | Valid    |
| 36  | 0.615               | 0.444              | Valid    | 45  | 0.502               | 0.444              | Valid    |
| 37  | 0.791               | 0.444              | Valid    | 46  | 0.721               | 0.444              | Valid    |
| 38  | 0.549               | 0.444              | Valid    | 47  | 0.481               | 0.444              | Valid    |
| 39  | 0.569               | 0.444              | Valid    | 48  | 0.589               | 0.444              | Valid    |
| 40  | 0.711               | 0.444              | Valid    | 49  | 0.548               | 0.444              | Valid    |
| 41  | 0.664               | 0.444              | Valid    | 50  | 0.533               | 0.444              | Valid    |
| 42  | 0.582               | 0.444              | Valid    | 51  | 0.617               | 0.444              | Valid    |
| 43  | 0.581               | 0.444              | Valid    | 52  | 0.703               | 0.444              | Valid    |

Hasil uji coba angket pada 20 responden diperoleh nilai  $r_{xy \text{ hit}}$  untuk seluruh butir lebih besar dari  $r_{\text{tabel}} = 0,444$  untuk  $\alpha = 5\%$  dengan  $N = 20$  (hasil perhitungan menggunakan program SPSS). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa seluruh butir angket yang diujicobakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

### 3.4.2 Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah baik (Arikunto 1998: 154). Untuk mengetahui reliabilitas instrumen dilakukan dengan rumus alpha, karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket dan skornya berupa rentangan antara 1 sampai 4 dan uji validitas menggunakan item total. Untuk menerangkan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian maka menggunakan rumus Alpha, yang rumusnya:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas Instrumen

$n$  = Banyaknya butir soal

$\sum \alpha_b^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_1^2$  = Varian total

(Arikunto 1998: 192-193)

Untuk memperoleh varians butir dicari terlebih dahulu setiap butir, kemudian dijumlahkan. Rumus yang digunakan untuk mencari varians adalah:

$$\alpha^2 = \frac{\sum (x^2) - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

$\alpha$  = varians butir

$X$  = jumlah skor

$N$  = jumlah responden

(Arikunto 1998: 178)

Teknik untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini adalah rumus Alpha dipadukan dengan rumus korelasi product moment. Jika  $r_{xy}$  sudah diperoleh, maka hasil perhitungan dimasukkan ke dalam rumus Alpha.

Selanjutnya hasil uji reliabilitas angket penelitian dikonsultasikan dengan harga  $r$  product moment pada taraf signifikansi 5%. Jika harga  $r_{11} > r_{tabel}$ , maka instrumen dikatakan reliabel, dan sebaliknya jika harga  $r_{11} < r_{tabel}$  maka dikatakan instrumen tersebut tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas angket diperoleh koefisien reliabilitas untuk angket Kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,934, angket iklim sekolah sebesar 0,906, dan angket kinerja guru sebesar 0,922. Ketiga koefisien reliabilitas tersebut lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,444$  untuk  $\alpha = 5\%$  dengan  $N = 20$  (hasil perhitungan menggunakan program SPSS). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa ketiga angket tersebut reliabel.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang diambil untuk mengetahui bagaimana hubungan atau pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang adalah:

#### **3.5.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel bebas, yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah, dan variabel terikat yaitu kinerja guru.

Dalam analisis deskriptif ini, perhitungan yang digunakan untuk mengetahui tingkat persentase skor jawaban dari masing-masing guru ditulis dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Persentase skor (\%)} = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Dimana        n = jumlah skor jawaban responden  
                   N = jumlah skor jawaban ideal  
 (Mohammad Ali 1987: 186).

Untuk menentukan kategori/jenis deskriptif persentase yang diperoleh masing-masing indikator dalam variabel, dari perhitungan deskriptif persentase kemudian ditafsirkan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan angka persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skormaksimal}}{\text{Skormaksimal}} \times 100\%$$

$$\frac{4}{4} \times 100\% = 100\%$$

- 2) Menentukan angka persentase terendah

$$\frac{\text{Skormeinimal}}{\text{Skormaksimal}} \times 100\%$$

$$\frac{1}{4} \times 100\% = 25\%$$

- 3) Rentang persentase:  $100\% - 25\% = 75\%$
- 4) Interval kelas persentase:  $75\% : 4 = 18,75\%$

Untuk mengetahui tingkat kriteria tersebut, selanjutnya skor yang diperoleh (dalam %) dengan analisis deskriptif prosentase dikonsultasikan dengan tabel kriteria.

Tabel 4. Kriteria Analisis Deskriptif Persentase

| No. | Rentang % Skor                    | Kriteria                                      |              |
|-----|-----------------------------------|---|--------------|
|     |                                   | Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah | Kinerja Guru |
| 1.  | $81,25 < \text{skor} \leq 100,00$ | Sangat baik                                   | Sangat baik  |
| 2.  | $62,50 < \text{skor} \leq 81,25$  | Baik  | Baik         |
| 3.  | $43,75 < \text{skor} \leq 62,50$  | Kurang baik                                   | Kurang baik  |
| 4.  | $\text{skor} \leq 43,75$          | Tidak baik                                    | Tidak baik   |

### 3.5.2 Uji Linieritas Regresi

Uji Linieritas garis regresi dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berbentuk linier atau tidak. Jika data berbentuk linier, maka penggunaan analisis regresi berganda pada pengujian hipotesis dapat dipertanggungjawabkan. Uji Linieritas garis regresi menggunakan uji F.

Kaidah pengambilan keputusan:

- 1). jika  $\text{Prob } F_{\text{hitung}} < \text{Prob } 0,05$  maka data-data variabel bebas dan terikat berbentuk linier.
- 2). jika  $\text{Prob } F_{\text{hitung}} > \text{Prob } 0,05$  maka data-data variabel bebas dan terikat tidak berbentuk linier.

### 3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

#### 1) Mencari Persamaan Garis Regresi

Mencari persamaan garis regresi ganda menggunakan rumus:

$$Y = a + a_1 X_1 + a_2 X_2$$

- Dimana  $Y$  = variabel kinerja guru  
 $X_1$  = variabel kepemimpinan kepala sekolah  
 $X_2$  = variabel iklim sekolah  
 $a$  = konstanta  
 $a_1, a_2$  = koefisien regresi yang dicari. (Sudjana, 1995 : 349)

## 2) Uji hipotesis

### a. Uji Simultan (Uji F)

Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  secara simultan (uji F):

- 1)  $H_0 : \rho = 0$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$
- 2)  $H_a : \rho \neq 0$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap  $Y$

Kaidah pengambilan keputusan

- 1). jika  $\text{Sig } F_{\text{hitung}} < \text{Sig } 0,05$  maka  $H_0$  ditolak
- 2). jika  $\text{Sig } F_{\text{hitung}} > \text{Sig } 0,05$  maka  $H_0$  diterima

### b. Uji Parsial (Uji t)

Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  secara parsial (uji t):

- 1)  $H_0 : \rho = 0$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$
- 2)  $H_a : \rho \neq 0$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap  $Y$

Kaidah pengambilan keputusan

- 1) jika  $\text{Sig } t_{\text{hitung}} < \text{Sig } 0,05$  maka  $H_0$  ditolak
- 2) Jika  $\text{Sig } t_{\text{hitung}} > \text{Sig } 0,05$  maka  $H_0$  diterima

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Tinjauan Tentang SMP Negeri 8 Semarang**

##### **4.1.1 Letak Geografis dan Sejarah Berdirinya**

SMP Negeri 8 Semarang didirikan berdasarkan surat keputusan yang dikeluarkan dan ditandatangani menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 030/U/1979, pada tanggal 17 April 1979. SMP Negeri 8 Semarang terletak di Jl. Cinde Raya No. 18 Semarang dengan luas tanah  $725 \text{ m}^2$ . Sebagian besar tanah tersebut digunakan untuk bangunan gedung ( $480 \text{ m}^2$ ), sedangkan selebihnya digunakan untuk halaman/taman ( $246 \text{ m}^2$ ), dan lain-lain ( $199 \text{ m}^2$ ).

Situasi SMP Negeri 8 Semarang sangat nyaman untuk belajar dan ditunjang pula oleh sarana dan prasarana pembelajaran yang lengkap yaitu dengan 21 ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang guru, ruang TU, ruang kepala sekolah dan serta ruang OSIS. Dengan sarana dan prasarana yang memadai tersebut memungkinkan para siswa dapat mengembangkan potensinya secara optimal di sekolah ini. Misi dan visi dari sekolah yang jelas sangat menjamin kelangsungan sekolah tersebut.

Adapun visi dari SMP Negeri 8 Semarang adalah unggul dalam mutu, mantap meraih prestasi berdasarkan iman dan takwa. Sedangkan misi dari SMP Negeri 8 Semarang adalah a) Melaksanakan pembelajaran dengan berbagai metode yang tepat dan bervariasi, pengadaan sarana dan prasarana yang memadai,

mengadakan evaluasi terprogram dan rutin analisis hasil evaluasi secara tepat dan remedial sampai tuntas pembelajarannya di semua tingkat kelas, b) Menumbuhkan kembangkan potensi yang dimiliki dan selalu memberikan motivasi serta inovasi untuk berprestasi, c) Menumbuhkan kembangkan potensi yang dimiliki dalam kegiatan intra dan ekstrakurikuler, dan 4) Menumbuhkan kembangkan jiwa dan nilai-nilai luhur melalui budaya, agama dan budi pekerti.

Jumlah guru bidang studi yang mengajar di Negeri 8 Semarang hingga saat ini mencapai 39 guru. sedangkan jumlah tenaga tata usahanya sebanyak 8 orang.

Siswa yang belajar di Negeri 8 Semarang seluruhnya 903 siswa yang terdiri dari kelas VII sebanyak 268 siswa yang terbagi dalam 6 kelas, kelas VIII sebanyak 332 siswa yang terbagi dalam 7 kelas dan kelas IX sebanyak 303 siswa yang terbagi dalam 7 kelas.

Dalam rangka mengembangkan kualitas sekolah, pihak senantiasa memperhatikan profesionalisme guru yang ada dengan mewajibkan guru mengikuti penataran-penataran maupun simposium-simposium bidang studi yang diadakan oleh Diknas Pendidikan Kota Semarang.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

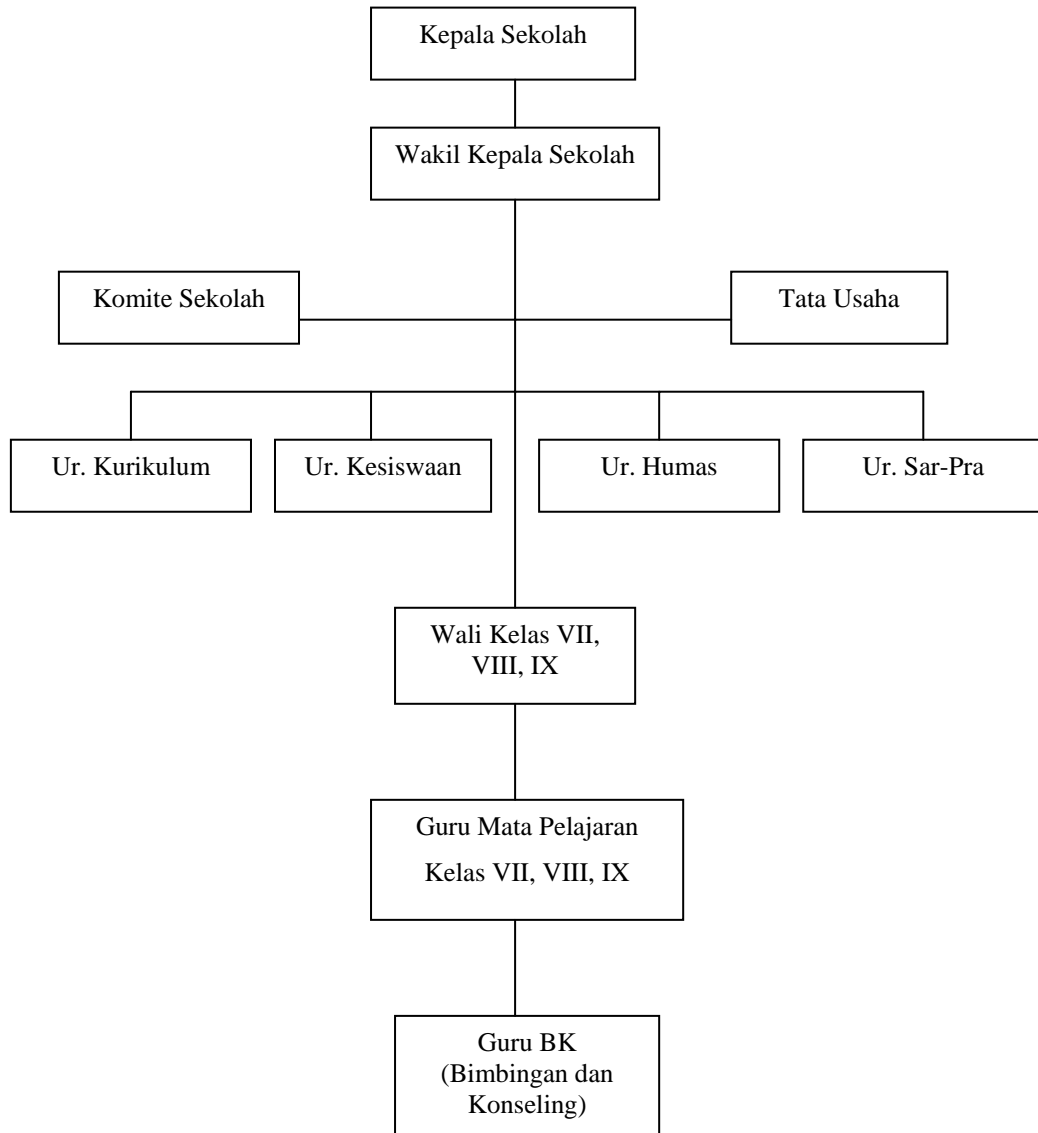
Struktur organisasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi., biasanya struktur organisasi disesuaikan dengan fungsional atau besar kecilnya volume pekerjaan. Struktur organisasi berguna untuk menentukan tugas dan fungsi masing-masing anggota organisasi sehingga akan menjadi jelas tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.

Adapun struktur organisasi SMP Negeri 8 Semarang terdiri dari kepala sekolah yang mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan seluruh proses pendidikan dalam lingkungan sekolahnya, yang harus berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.
- 2) Kepala sekolah harus menjalin kerjasama dan saling pengertian antara guru dengan orang tua untuk mengemban tugas pendidikan.
- 3) Kepala sekolah dan guru harus senantiasa menjunjung tinggi martabat dan citra guru sebagai manusia yang dapat dipercaya dan ditiru, betapapun sulitnya keadaan yang melingkupinya.
- 4) Kepala sekolah harus bertumpu pada masyarakat sekitarnya namun harus mencegah masuknya sikap, perbuatan yang sadar atau tidak dapat menimbulkan pertentangan suku, perbedaan agama, perbedaan asal-usul keturunan dan tingkat ekonomi sosial serta perbedaan paham politik.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, urusan sarana dan prasarana, urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan Humas, wali kelas, guru mata pelajaran, dan guru BK. Berikut ini disajikan struktur organisasi SMP Negeri 8 Semarang

### STRUKTUR ORGANISASI SMP NEGERI 8 SEMARANG



#### 4.1.3 Fasilitas Penunjang Kerja Guru

Untuk menungjang kinerja guru, SMP Negeri 8 Semarang menyediakan fasilitas-fasilitas baik material maupun non material.

Dalam bidang material antara lain sebagai berikut:

- 1) Tersedia gedung sekolah atau ruang tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar beserta perlengkapannya.
- 2) Tersedia runga guru.
- 3) Ruang untuk kantor kepala sekolah.
- 4) Ruang untuk kantor tata usaha.
- 5) Ruang untuk kantor bimbingan konseling.
- 6) Laboratorium beserta perlengkapannya, yang merupakan laboratorium komputer, fisika, biologi, dan seni musik.
- 7) Perpustakaan sekolah.
- 8) Ruang CTL ( *Cooperative Teaching Learning* ).
- 9) Mushola.
- 10) Kamar mandi untuk guru dan siswa.
- 11) Tersedia alat-alat peraga untuk membantu penyampaian materi.

Disamping ada fasilitas material seperti yang telah disebutkan diatas di SMP Negeri 8 Semarang juga terdapat fasilitas non material seperti adanya pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan, penataran dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) yang diselenggarakan di Sub Rayon Kabupaten Semarang dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam kegiatan mengajar. Sedangkan dalam usaha peningkatan kesegaran jasmani, semua guru dan karyawan SMP Negeri 8 Semarang diwajibkan senam rutin setiap hari jumat minggu pertama awal bulan. Adanya komite sekolah merupakan faktor pembantu kerja guru.

#### **4.1.4 Tugas Pokok Guru**

Dalam usaha peningkatan kualitas SMP Negeri 8 Semarang dalam persaingan pendidikan maka seorang guru diwajibkan untuk tahu tugas pokoknya. Tugas dan kewajiban guru selaku pengajar yaitu:

- 1) Mengadakan persiapan mengajar seperlunya sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
- 2) Datang mengajar di sekolah setiap hari kerja mulai jam pertama sampai sekolah usai.
- 3) Mengadakan evaluasi pelajaran secara teratur dan kontinyu sesuai dengan teknik evaluasi yang berlaku.

Sumber daya guru SMP Negeri 8 Semarang sudah cukup memadai, dimana ada 2 guru yang sudah lulus S2, dan sebagian besar guru sudah lulus sarjana yaitu sebanyak 30 orang, dan sisanya lulusan D3. Tingkat pendidikan guru juga mempengaruhi kinerja guru dalam mengajar. Standar pendidikan guru saat ini adalah sarjana. Oleh karena itu sekolah sangat mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan, terutama bagi mereka yang belum berijazah sarjana (S1).

#### **4.1.5 Tugas Kepala Sekolah**

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang dilakukan di SMP Negeri 8 Semarang antara lain:

a. Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab antara lain:

- 1) Mengatur proses belajar mengajar, yaitu: mengatur program tahunan dan semester, menyusun jadwal pelajaran, menyusun pembagian tugas, mengatur pelaksanaan program satuan pelajaran dan alokasi waktu,

mengatur kenaikan kelas, dan mengatur usaha-usaha peningkatan perbaikan kelas.

- 2) Mengatur kesiswaan, yang mencakup: mengatur penerimaan mahasiswa baru, mengatur pengelompokkan siswa, dan mengatur kegiatan OSIS.
- 3) Mengatur personalia, yang mencakup: merencanakan formasi guru dan karyawan, merencanakan pembagian tugas guru dan karyawan, mengatur promosi dan mutasi guru dan karyawan, dan mengatur kesejahteraan guru dan karyawan.
- 4) Mengatur peralatan pengajaran, yang mencakup: mengatur buku-buku pelajaran, mengatur perpustakaan, mengatur alat-alat laboratorium, mengatur perlengkapan keterampilan dan olahraga, dan mengatur alat peraga.
- 5) Mengatur dan memelihara gedung/ peralatan sekolah, yaitu mencakup: pemeliharaan kebersihan sekolah, mengatur pemeliharaan perlengkapan/ perabot sekolah, dan mengatur penggunaan gedung dan perlengkapan sekolah.
- 6) Mengatur keuangan, yang mencakup: mengatur penerimaan uang sekolah dengan RAPBS, mempertanggungjawabkan keuangan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
- 7) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat, yang mencakup: memelihara hubungan sekolah dengan orang tua siswa, memelihara hubungan baik dengan komite sekolah, memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga lain baik pemerintah maupun swasta, dan memberi pengertian kepada masyarakat tentang fungsi sekolah.

b. Kepala Sekolah sebagai pimpinan

- 1) Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (*Policy*) sekolah
- 2) Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup: mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan, dan kepala sekolah sebagai penengah perselisihan.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran dari masing-masing variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim sekolah ( $X_2$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ) SMP Negeri 8 Semarang dapat diketahui dari analisis deskriptif persentase sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

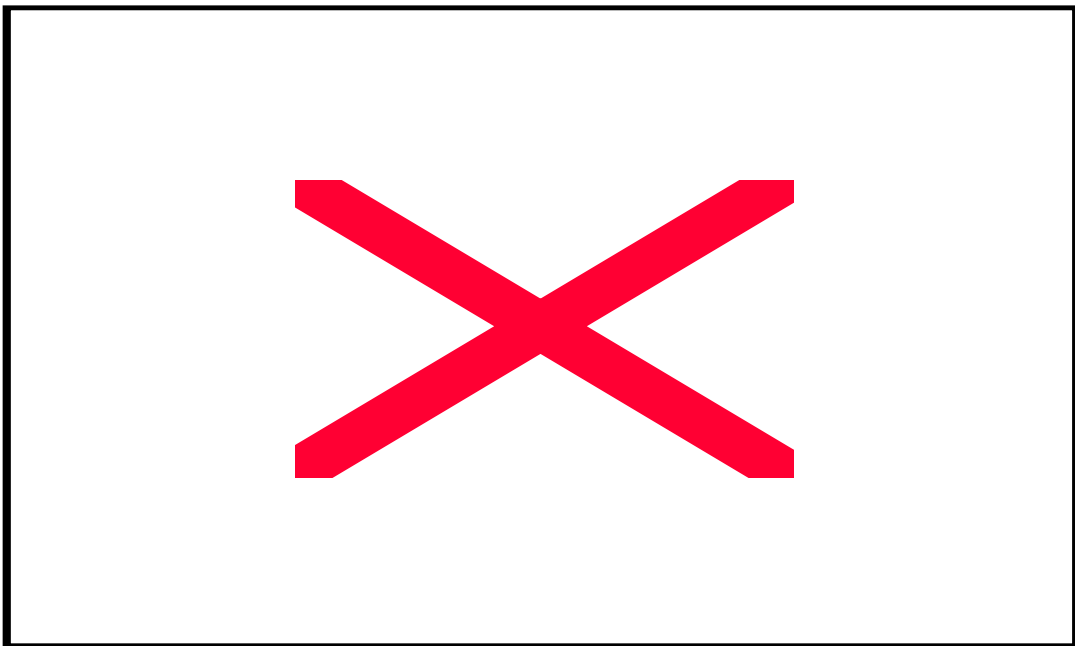
Gambaran tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut :

Tabel 2. Distribusi Jawaban pada Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 10        | 26,64          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 27        | 69,23          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 2         | 5,13           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Lebih jelasnya gambaran tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang dapat disajikan secara grafis dengan diagram batang berikut ini :



Gambar 2. Distribusi Kategori Kepemimpinan kepala sekolah

Berdasarkan gambar 2 di depan terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang telah masuk dalam kategori baik (69,23%), yang menyatakan sangat baik (26,64%) dan paling sedikit menyatakan cukup baik (5,13%). Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa secara umum kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 8 Semarang telah baik, hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian guru kepala sekolah di SMA Negeri 8 Semarang telah memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan, telah memiliki kecerdasan yang baik, mampu menjelaskan tugasnya sebagai pengawas secara baik, telah memiliki stabilitas emosi saat menghadapi setiap masalah yang timbul, obyektif dalam memberikan penilaian,

memiliki keterampilan berkomunikasi secara baik dan keterampilan menjalin hubungan sosial yang baik pula. Lebih rinci hal tersebut dapat sebagai berikut:

1) Ketegasan dalam mengambil keputusan

Ketegasan kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang dalam mengambil keputusan berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 3. Distribusi Ketegasan Kepala Sekolah dalam Mengambil Keputusan

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 16        | 41,03          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 22        | 56,41          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 1         | 2,56           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa ketegasan kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang telah masuk dalam kategori baik (56,41%), yang menyatakan sangat baik (41,03%) dan paling sedikit menyatakan cukup baik (2,56%).

2) Kecerdasan

Kecerdasan kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 4. Distribusi Kecerdasan Kepala Sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 18        | 46,15          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 18        | 46,15          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 3         | 7,69           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang memiliki kecerdasan yang masuk dalam kategori sangat baik dan baik masing-masing 46,15%, dan paling sedikit menyatakan cukup baik (7,69%).

### 3) Kemampuan sebagai pengawas

Kemampuan sebagai pengawas dari kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 5. Distribusi Kemampuan Sebagai Pengawas dari Kepala Sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 17        | 43,59          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 19        | 48,72          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 3         | 7,69           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kemampuan kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang

sebagai pengawas masuk dalam kategori baik (48,72%), yang menyatakan sangat baik (43,59%) dan paling sedikit menyatakan cukup baik (7,69%).

#### 4) Stabilitas emosi

Stabilitas emosi dari kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang dalam mengambil keputusan berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 6. Distribusi Stabilitas Emosi Kepala Sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 10        | 25,64          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 17        | 43,59          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 7         | 17,92          |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 5         | 12,82          |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa stabilitas emosi kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (43,59%), yang menyatakan sangat baik (25,64%) dan paling sedikit menyatakan tidak baik (12,82%).

#### 5) Obyektifitas

Obyektifitas dari kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 7. Distribusi Obyektifitas Kepala Sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 15        | 38,46          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 21        | 53,85          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 3         | 7,69           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa obyektifitas kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (53,85%), yang menyatakan sangat baik (38,46%) dan paling sedikit menyatakan cukup baik (7,69%).

#### 6) Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi dari kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 8. Distribusi Keterampilan Berkomunikasi Kepala Sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 11        | 28,21          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 28        | 71,79          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 0         | 0,00           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di depan terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa keterampilan berkomunikasi dari kepala sekolah di SMP

Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (71,79%), dan paling sedikit menyatakan sangat baik (28,21%).

#### 7) Keterampilan sosial

Keterampilan sosial dari kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 9. Distribusi Keterampilan Sosial Kepala Sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 8         | 20,51          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 23        | 58,97          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 8         | 20,51          |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di depan terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa keterampilan sosial dari kepala sekolah di SMP Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (58,97%), dan paling sedikit menyatakan sangat baik dan cukup baik masing-masing 20,51%.

b. Iklim sekolah

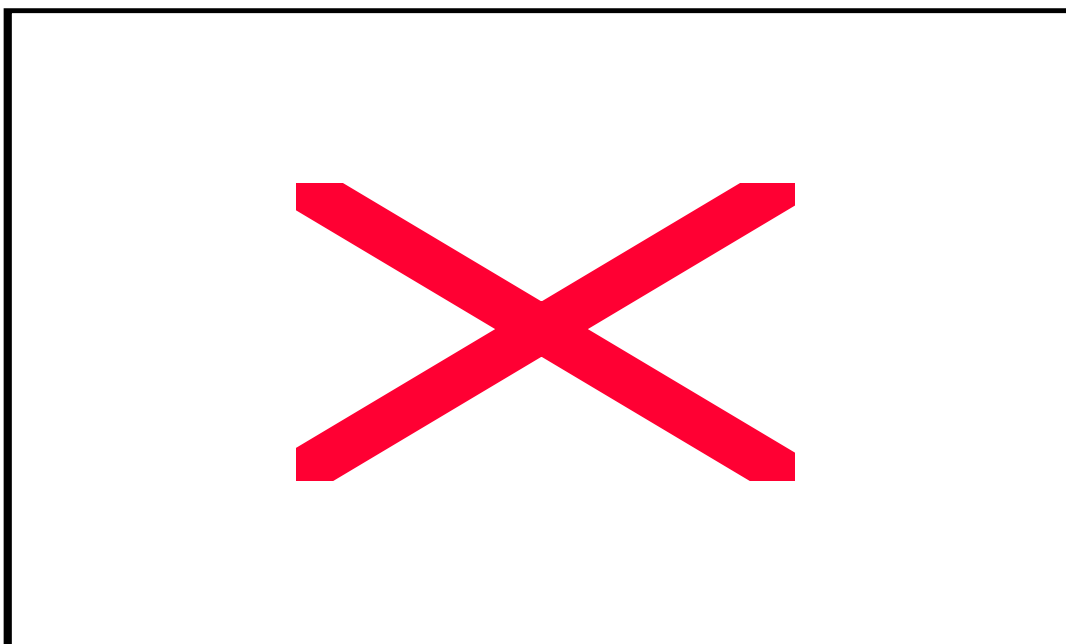
Gambaran tentang iklim sekolah di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut :

Tabel 10. Distribusi Jawaban pada Variabel Iklim sekolah

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Pesentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|---------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 9         | 23,08         |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 29        | 74,36         |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Cukup baik  | 1         | 2,56          |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00          |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100           |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Lebih jelasnya gambaran tentang iklim sekolah di SMP Negeri 8 Semarang dapat disajikan secara grafis dengan diagram batang berikut :



Gambar 3. Distribusi Kategori Iklim Sekolah di SMP Negeri 8 Semarang

Berdasarkan gambar 3 di depan terlihat bahwa sebagian besar guru menyatakan iklim sekolah di SMP Negeri 8 Semarang termasuk kategori baik (74,36%), yang menyatakan sangat baik (23,08%) sedangkan yang paling sedikit menyatakan kurang baik (2,56%). Dengan demikian secara umum dapat dijelaskan bahwa iklim sekolah di SMP Negeri 8 Semarang telah baik, hal ini disebabkan jalinan hubungan kerja antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru maupun guru dengan siswa terjalin secara baik, pemberian kesempatan untuk pengembangan kemampuan diri terbuka luas, perbaikan berbagai sarana maupun prasarana belajar berjalan secara baik dan kondisi lingkungan kelas maupun lingkungan sekolah terjaga dengan baik. Lebih rinci hal tersebut dapat dilihat dari hasil deskripsi tiap indikator iklim sekolah seperti disajikan berikut ini:

1) Dimensi hubungan

Dimensi hubungan di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 11. Distribusi Dimensi Hubungan

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 14        | 35,90          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 18        | 46,15          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 7         | 17,95          |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa dimensi hubungan di SMP Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (46,15%), yang menyatakan sangat baik (35,90%) dan paling sedikit menyatakan kurang baik (17,95%).

## 2) Dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi

Dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi dari guru di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 12. Distribusi Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 12        | 30,77          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 25        | 64,10          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 2         | 5,13           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi di SMP Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (64,10%), yang menyatakan sangat baik (30,77%) dan paling sedikit menyatakan kurang baik masing(5,13%)

## 3) Dimensi perubahan dan perbaikan sistem

Dimensi perubahan dan perbaikan sistem di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 13. Distribusi Perubahan dan Perbaikan Sistem

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 12        | 30,77          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 25        | 64,10          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 2         | 5,13           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa dimensi perubahan dan perbaikan sistem di SMP Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (64,10%), yang menyatakan sangat baik (30,77%) dan paling sedikit menyatakan kurang baik (5,13%).

#### 4) Dimensi lingkungan fisik

Dimensi lingkungan fisik di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 14. Distribusi Dimensi Lingkungan Fisik

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 8         | 20,51          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 29        | 58,97          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 2         | 5,15           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di depan terlihat bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa dimensi lingkungan fisik di SMP Negeri 8 Semarang masuk

dalam kategori baik (58,97%), yang menyatakan sangat baik (20,51%) dan paling sedikit menyatakan kurang baik (5,15%).

### c. Kinerja Guru

Gambaran tentang kinerja guru di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket dari masing-masing guru diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut :

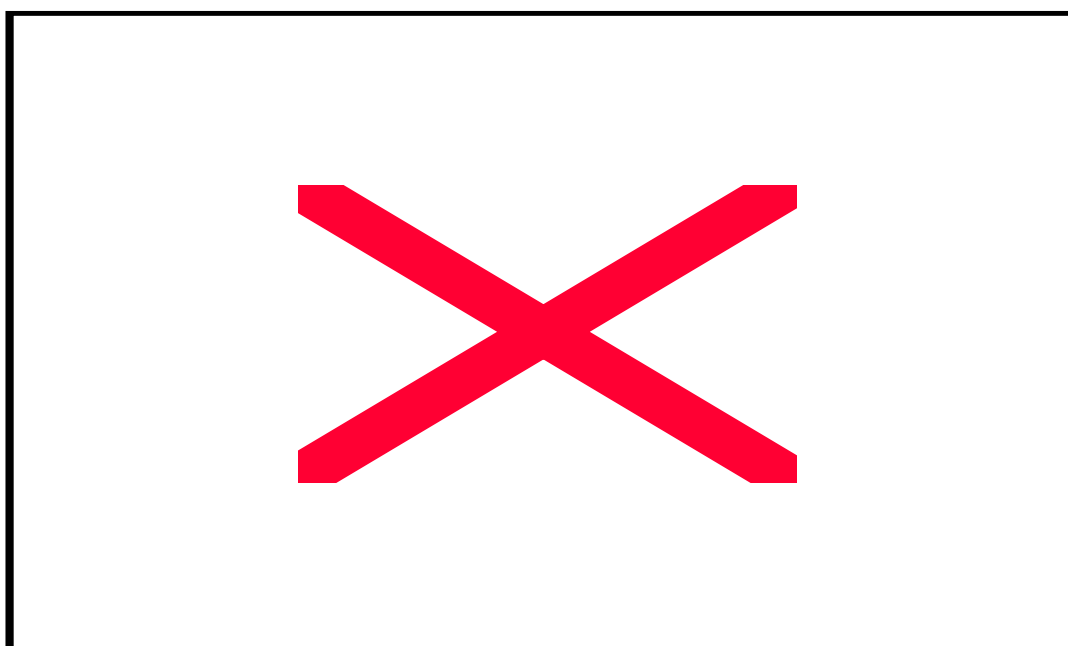
Tabel 15. Distribusi Kategori Kinerja Guru

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 15        | 38,46          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 23        | 58,97          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 1         | 2,56           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Lebih jelasnya gambaran tentang kinerja guru di SMP Negeri 8

Semarang dapat disajikan secara grafis dengan diagram batang berikut ini :



Gambar 4. Distribusi Kategori Kinerja Guru di SMP Negeri 8 Semarang

Berdasarkan gambar 3 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar guru memiliki kinerja yang masuk dalam kategori baik (58,97%) yang memiliki kinerja sangat baik (38,46%) dan hanya sebagian kecil saja yang memiliki kinerja dalam kategori kurang baik (2,56%). Dengan demikian secara umum dapat dijelaskan bahwa kinerja guru di SMP Negeri 8 Semarang telah baik, karena telah memiliki prestasi kerja yang baik, memiliki tanggungjawab yang baik, taat pada tata tertib yang berlaku, jujur dan mampu bekerjasama secara baik pula. Lebih rinci hal tersebut dapat dilihat dari hasil deskripsi tiap indikator kinerja guru berikut ini :

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja dari guru di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 16. Distribusi Prestasi Kerja Guru

| No     | Rentang % Skor        | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-----------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | 81,26 < skor ≤ 100,00 | Sangat baik | 16        | 41,03          |
| 2      | 62,51 < skor ≤ 82,25  | Baik        | 22        | 56,41          |
| 3      | 43,76 < skor ≤ 62,50  | Kurang baik | 1         | 2,56           |
| 4      | 25,00 ≤ skor ≤ 43,75  | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                       |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak prestasi guru di SMP Negeri 8 Semarang masuk dalam kategori baik (56,41%), yang memiliki prestasi kerja sangat baik (41,03%) dan paling sedikit memiliki prestasi kerja kurang baik (2,56%).

## 2) Tanggung Jawab

Tanggung jawab guru di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 17. Distribusi Tanggung Jawab Guru

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 10        | 25,64          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 26        | 66,67          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 3         | 7,69           |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak guru di SMP Negeri 8 Semarang memiliki tanggung jawab yang masuk dalam kategori baik (66,67%), yang memiliki tanggung jawab sangat baik (25,64%) dan paling sedikit memiliki kurang baik (7,69%).

## 3) Ketaatan

Ketaatan guru di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 18. Distribusi Ketaatan Guru

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 11        | 28,21          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 22        | 56,41          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 6         | 15,38          |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di depan terlihat bahwa paling banyak guru di SMP Negeri 8 Semarang memiliki ketaatan yang masuk dalam kategori baik (56,41%),

yang memiliki ketaatan sangat baik (28,21%) dan paling sedikit memiliki kurang baik (15,38%).

#### 4) Kejujuran

Kejujuran guru di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 19. Distribusi Kejujuran Guru

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 6         | 15,38          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 26        | 66,67          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 7         | 17,95          |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak guru di SMP Negeri 8 Semarang memiliki kejujuran yang masuk dalam kategori baik (66,67%), yang memiliki kejujuran kurang baik (15,38%) dan paling sedikit memiliki kejujuran sangat baik (15,38%).

#### 5) Kerjasama

Kerjasama guru di SMP Negeri 8 Semarang berdasarkan jawaban angket diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut:

Tabel 20. Distribusi Kerjasama Guru

| No     | Rentang % Skor                      | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | $81,26 < \text{skor} \leq 100,00$   | Sangat baik | 5         | 12,82          |
| 2      | $62,51 < \text{skor} \leq 82,25$    | Baik        | 25        | 64,10          |
| 3      | $43,76 < \text{skor} \leq 62,50$    | Kurang baik | 9         | 23,08          |
| 4      | $25,00 \leq \text{skor} \leq 43,75$ | Tidak baik  | 0         | 0,00           |
| Jumlah |                                     |             | 39        | 100            |

Sumber : Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa paling banyak guru di SMP Negeri 8 Semarang memiliki kerjasama yang masuk dalam kategori baik (64,10%), yang memiliki kerjasama kurang baik (23,08%) dan paling sedikit memiliki kerjasama sangat baik (12,82%).

#### 4.2.2 Uji Prasarat Analisis Regresi

Untuk menguji hipotesis digunakan analisis statistik dengan regresi linier ganda. Hasil analisis regresi tersebut dapat dilakukan apabila data tersebut memenuhi syarat yaitu : model regresi antara variabel linier.

Uji linieritas garis regresi dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berbentuk linier atau tidak. Jika data berbentuk linier, maka penggunaan analisis regresi linier berganda pada pengujian hipotesis dapat dipertanggungjawabkan akan tetapi jika tidak linier, maka harus digunakan analisis regresi non linier. Uji linieritas garis regresi dalam penelitian ini menggunakan uji F dengan perhitungan komputasi *SPSS for windows relase 12*. Berdasarkan perhitungan pada lampiran diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel berikut :

Tabel 21. Hasil Uji Linieritas Data

| Variabel                         | $F_{hitung}$ | P<br>( $p < 0,05$ ) | Keterangan |
|----------------------------------|--------------|---------------------|------------|
| Kepemimpinan kepala sekolah (X1) | 59,738       | 0,000               | Linier     |
| Iklim sekolah (X2)               | 48,201       | 0,000               | Linier     |

Sumber : Data Penelitian 2006, diolah

Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa harga  $F_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 59,738 dan probabilitas  $0,000 < 0,05$  sedangkan untuk variabel iklim sekolah diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 48,201 dengan probabilitas  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian menunjukkan bahwa data-data variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini berbentuk garis linier sehingga dapat digunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis penelitian.

#### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Sebagaimana dinyatakan dalam bab II hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang”.

Dalam rangka menguji hipotesis tersebut digunakan analisis regresi linier ganda. Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier ganda dengan menggunakan program komputasi *SPSS for windows relase 12* diperoleh seperti terangkum pada tabel berikut :

Tabel 22. Ringkasan Analisis Regresi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah dengan Kinerja guru

| Keterangan  | Nilai  |
|---|--------|
| Konstanta   | 11,186 |
| Koefisien regresi kepemimpinan kepala sekolah     | 0,427  |
| Koefisien regresi iklim sekolah                   | 0,463  |
| $F_{hitung}$                                      | 38,872 |
| R   | 0,827  |
| $R^2$   | 0,683  |
| $t_{hitung}$ variabel kepemimpinan kepala sekolah | 3,660  |

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| $t_{hitung}$ variabel iklim sekolah   | 2,739 |
| r parsial kepemimpinan kepala sekolah | 0,521 |
| r parsial iklim sekolah               | 0,415 |

Sumber : Data Penelitian 2006, diolah

Dari tabel 22 di atas menunjukkan bahwa persamaan regresi ganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu :  $\hat{Y} = 11,186 + 0,427X_1 + 0,463X_2$ . Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

- a. Konstanta = 11,186

Jika variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah = 0, maka kinerja guru sebesar 11,186 unit skor.

- b. Koefisien  $X_1 = 0,427$

Jika kepemimpinan kepala sekolah mengalami peningkatan sebesar 1 (satu) point sementara iklim sekolah dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja guru sebesar 0,427 point.

- c. Koefisien  $X_2 = 0,463$

Jika iklim sekolah meningkat 1 (satu) point sementara kepemimpinan kepala sekolah dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja guru sebesar 0,463 point.

Dalam rangka pengujian hipotesis yang telah diajukan dilakukan dengan menggunakan alat uji statistik yaitu uji t dan uji F.

- a. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara parsial ini dimaksudkan untuk menguji keberartian pengaruh dari masing-masing variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan ( $X_1$ ) dan iklim sekolah ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

1) Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran dan terangkum pada tabel 22 di atas menunjukkan bahwa untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah diperoleh  $t_{hitung} = 3,660$  dengan harga signifikansi 0,001. Karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan, hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru (Y).

2) Pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran dan terangkum pada tabel 22 di atas menunjukkan bahwa untuk variabel iklim sekolah guru diperoleh  $t_{hitung} = 2,739$  dengan signifikansi 0,010. Karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan, hal ini berarti bahwa variabel iklim sekolah guru ( $X_2$ ) juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini dapat diketahui dari harga koefisien korelasi secara parsial. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program komputasi *SPSS for Windows release 12* seperti terangkum pada tabel 22 diperoleh koefisien korelasi parsial antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,521 dan koefisien korelasi parsial antara iklim sekolah guru dengan kinerja guru sebesar 0,415.

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi secara parsial ( $r^2$ ) dari

masing-masing variabel tersebut. Dengan demikian besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah  $(0,521)^2$  atau 27,1% dan besarnya pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru adalah  $(415)^2$  atau 17,2%. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja guru dibandingkan dengan variabel iklim sekolah. Dari hasil tersebut diketahui pula bahwa selain kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah, kinerja guru juga dipengaruhi faktor lain.

#### b. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan analisis regresi ganda menggunakan program komputasi *SPSS for Windows release 12* yang terangkum pada tabel 7 diperoleh  $F_{hitung} = 38,872$  dengan harga signifikansi sebesar 0,000. Karena harga signifikansi kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama atau simultan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 8 Semarang.

Derajat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah dengan kinerja guru secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari harga korelasi secara simultan atau R. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program komputasi *SPSS for Windows release 12* yang terangkum pada tabel 22 diperoleh harga koefisien korelasi secara simultan sebesar 0,827. Besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dapat diketahui dari harga koefisien determinasi simultan ( $R^2$ ). Berdasarkan hasil analisis pada lampiran dan terangkum pada tabel 7 diperoleh

harga  $R^2$  sebesar 0,683. Dengan demikian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru sebesar 68,3% dan sisanya yaitu 31,7% dari kinerja guru dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

### 4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru diperoleh persamaan regresi yaitu  $Y = 11,186 + 0,427 X_1 + 0,463 X_2$ . Dari persamaan tersebut maka dapat diartikan bahwa satu satuan skor kinerja guru akan dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,427 dan iklim sekolah sebesar 0,463 pada konstanta 11,186. Jika variabel kepemimpinan dan iklim sekolah tidak ada, maka pengaruh outonomous sebesar 11,186 poin terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang.

Hasil koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,427. Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru ada pengaruh positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja guru sebesar 0,427 pada konstanta 11,186.

Hasil koefisien regresi untuk variabel iklim sekolah sebesar 0,463. Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru ada pengaruh positif, yang artinya setiap terjadi

kenaikan satu unit skor iklim sekolah, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja guru sebesar 0,463 pada konstanta 11,186.

Secara nyata berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru baik secara parsial yang dibuktikan dari hasil uji t yang memperoleh  $t_{hitung}$  yang memiliki signifikansi lebih kecil dari 0,05 maupun secara simultan yang dibuktikan dari uji F yang memperoleh  $F_{hitung}$  yang memiliki signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh dimana koefisien regresi bertanda positif maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan besarnya pengaruh secara simultan adalah 68,3%. Besarnya pengaruh secara parsial antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah 27,1% dan besarnya pengaruh antara iklim sekolah terhadap kinerja guru adalah 17,2%.

Diantara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah, yang memberikan pengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang adalah kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan kepala sekolah merupakan ketua atau pemimpin di sekolah. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah mempunyai tugas untuk menggerakkan segala sumber yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya kinerja guru di sekolah sangat bergantung pada bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebab menurut Pidarta (1988: 177) dalam melaksanakan tugasnya guru cenderung tunduk pada kepala sekolah sehingga

segala sesuatu yang dilaksanakan oleh guru harus mengacu pada kebijakan-kebijakan dari kepala sekolah. Selain itu apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut kepala sekolah berhak untuk menegur maupun memberikan peringatan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik ditunjukkan dari kemampuan kepala sekolah dalam menjelaskan tugasnya sebagai pengawas secara baik, selain itu kepala sekolah juga telah memiliki stabilitas emosi saat menghadapi setiap masalah yang timbul, memiliki kemampuan dalam mengambil setiap keputusan secara tegas, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, dan memiliki keterampilan menjalin hubungan sosial dengan guru secara baik pula. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa selain berorientasi kepada tugas, kepala sekolah SMP Negeri 8 Semarang dalam memimpin institusinya juga mengutamakan terjalinnya hubungan harmonis dengan bawahan dalam hal ini adalah guru. Hal tersebut dikuatkan oleh hasil analisis deskripsi persentase yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 8 Semarang telah masuk dalam kategori baik, yaitu terlihat dari banyaknya responden yang menyatakan kepemimpinan kepala sekolah telah baik dengan bobot persentase 69,23%.

Perlunya kepemimpinan yang baik dalam suatu lembaga sekolah disebabkan keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku guru di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern. Peningkatan kualitas pendidikan dapat

diperoleh di bawah kepemimpinan kepala sekolah profesional. Kepala sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan serta dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan guru dalam bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Selain kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah pun merupakan variabel yang ikut berpengaruh terhadap kinerja guru. Walaupun tidak sebesar pengaruh yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah, namun iklim yang baik di SMP Negeri 8 Semarang yang menyangkut hubungan antar personal sekolah, kesempatan pengembangan diri, kesempatan untuk ikut berperan dalam perubahan sistem serta kondisi lingkungan sekolah yang nyaman dapat memotivasi para guru untuk lebih giat dalam melaksanakan tugasnya yang akan berdampak pada peningkatan kinerja guru. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sulistiyani dan Rosidah (2003: 77) yang menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Pendapat lain yang mendukung temuan dari penelitian ini adalah dari Effendi (1997) dalam Arif Jauhari (2005: 4) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi sekolah menyangkut struktur kerja sekolah, gaya kepemimpinan, manajemen, supervisi, dan faktor lingkungan sosial mempunyai dampak terhadap semangat kerja atau moral kerja para guru dan

personil sekolah lainnya yang akhirnya akan mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar guru.

Namun berdasarkan data yang diperoleh dari responden melalui angket, ternyata peneliti menemukan adanya sesuatu yang perlu ditingkatkan yaitu masih perlu adanya perluasan tempat parkir sekolah karena tempat parkir sekolah belum mencukupi, dan masih perlu penambahan toilet untuk guru karena toilet sekolah untuk guru baru tersedia 2 (dua) buah.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil suatu simpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang sebesar.
2. Ada pengaruh yang signifikan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang sebesar.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang sebesar 68,3%.
4. Kepemimpinan kepala sekolah lebih berpengaruh terhadap kinerja guru dibandingkan iklim sekolah. Besarnya sumbangan yang diberikan variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 27,1% dan iklim sekolah sebesar 17,2%.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian di SMP Negeri 8 Semarang yang penulis analisis ditemukan adanya indikasi kelemahan. Oleh karena itu perlu diberikan saran sebagai berikut:

1. Masih perlu adanya perluasan tempat parkir sekolah karena tempat parkir belum mencukupi, hal tersebut dapat terlihat dari masih adanya kendaraan yang diparkir di halaman sekolah.

2. Masih perlu penambahan toilet sekolah untuk guru karena toilet sekolah untuk guru baru tersedia 2 (dua) unit, sedangkan penggunaannya masih bersama-sama dengan staf sekolah.