

## MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI IKLIM SEKOLAH DAN PERSEPSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Solehudin Warto

e-mail: hajisoleh@yahoo.co.id

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Jakarta

**Abstrak:** Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam pengembangan efektivitas kerja bawahannya. Ia diharapkan dapat menjadi pemimpin yang mampu mendistribusikan wewenangnya secara tepat dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahannya serta menjadi motivator bagi orang lain. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (a) seberapa besar hubungan iklim sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, (b) seberapa besar hubungan persepsi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, (c) seberapa besar hubungan iklim sekolah dan persepsi kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta dalam bulan Maret sampai Juli 2012. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta terdapat (a) hubungan positif iklim sekolah terhadap peningkatan kinerja guru yang berarti bahwa apa bila iklim sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat atau sebaliknya, (b) hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru, dan (c) hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan persepsi kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta.

Kata kunci: iklim sekolah, persepsi kepemimpinan, kinerja guru

## IMPROVING TEACHERS' PERFORMANCE THROUGH SCHOOL CLIMATE AND PERCEPTION OF SCHOOL PRINCIPAL'S LEADERSHIP

**Abstract:** School Principal is the most responsible person developing the effectiveness of all school personnel's performance. Besides, he/she is also expected to be an effective leader who can distribute his authority appropriately, to coordinate the school activities efficiently, and to be a motivator who can enable others to improve their performance continuously. This research therefore intended to identify the (a) the role of school climate in improving the teachers' performance, (b) the role of the perception of school principal's leadership in improving the teachers' performance, and (c) the role of school climate and the perception of school principal's leadership simultaneously in improving the teachers' performance. The research was conducted in the State Madrasah Aliyah 9 in Pondok Bambu, Jakarta as from March through July 2012. The result of the research shows that in the State Madrasah Aliyah 9 in Pondok Bambu, Jakarta, (a) there is a positive effect of school climate for teachers's performance improvement in the sense that if the school climate improves, the teachers' performance will also improve or on the contrary; (b) there is a significant effect of the perception of school principal's leadership to teachers's performance; and (c) there is a significant effect of school climate and the perception of school principal's leadership simultaneously to the teachers' performance improvement.

Keywords: school climate, leadership perception, teachers' performance

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Paradigma baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus siap menerima kewenangan tersebut dengan berbagai konsekuensi

sinya. Di samping itu, percepatan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi yang meramba ke sekolah-sekolah, semakin membuat kompleks kehidupan kepala sekolah, bukan sebaliknya. Kepala sekolah tidak lagi dapat menerima suatu perubahan sebagaimana adanya, tetapi harus berfikir untuk membuat perubahan di sekolah.

Kunci agar kepala sekolah dan tenaga kependidikan tetap bertahan di tengah-tengah perubahan

paradigma baru manajemen pendidikan, adalah dengan memahami posisi, dan apa yang sedang terjadi, serta kesiapan untuk menjadi bagian dari dunia baru yang sangat berbeda. Misalnya dalam manajemen, yang dulu sentralistik, sekarang didesentralisasikan ke sekolah dengan model pengajaran. Demikian halnya kurikulum dan sistem penilaian yang berlaku, seperti kurikulum berbasis kompetensi (KBK) dan penilaian berbasis kelas (PBK). Untuk kepentingan tersebut, bab ini membahas posisi kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan, agar kepala dan tantangan. Lebih dari itu, bagaimana memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan tantangan untuk mendorong visi menjadi aksi

Pelayanan di lingkungan sekolah memerlukan pelayanan yang prima dalam arti pelayanan yang tepat waktu, memiliki akurasi yang tinggi dan sesuai kebutuhan yang diinginkan siswa yang bersangkutan. Semakin besar dan banyaknya tuntutan masyarakat diperlukan kemampuan dan keterampilan guru agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Ketidakmampuan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibebankan dapat berakibat pada menurunnya kinerja kepala sekolah yang bersangkutan maupun sekolah atau guru tersebut. Ini akan berakibat secara menyeluruh terhadap pencapaian tujuan sekolah secara menyeluruh.

Dalam pengertian sekolah menunjukkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada dalam sekolah tersebut, baik berperan sebagai pemimpin maupun pelaksana. Namun agar jelas peranan masing-masing, seyogyanya dilandasi dengan asas-asas atau pun prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam sekolah tersebut.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta belum berjalan dengan efektif dan efisien sehingga diperlukan suatu penetapan formasi yang optimal. Tujuan penetapan formasi adalah agar satuan-satuan sekolah tersebut dapat mempunyai jumlah dan mutu pengajaran yang cukup, sesuai dengan beban kerja yang dipikulkan pada guru-guru di sekolah itu. Dalam hal ini pengertian sekolah bukan sebagai wadah mencari ilmu, akan tetapi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Sebagai alat, sekolah harus selalu disesuaikan dengan perkembangan tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan dalam mencapai tujuan.

Pertimbangan untuk penyesuaian kekuatan guru secara terus menerus bagi sekolah tersebut karena tugas pokok dan fungsi dapat berkembang dari waktu ke waktu, sehingga jumlah dan mutu penga-

jaran yang diperlukan harus selalu disesuaikan dengan perkembangan tugas pokok dan fungsi. Namun demikian, tidak selalu bahwa perkembangan tugas pokok dan fungsi harus diartikan sebagai penambahan guru, akan tetapi bisa terjadi adanya pengurangan guru karena kemajuan teknologi peralatan kerja atau teknologi informasi.

Di sisi lain adanya kinerja yang tinggi dari para guru sangatlah diperlukan dalam setiap sekolah dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dan seperti yang diketahui bahwa pencapaian tujuan sekolah ini adalah sesuatu yang diinginkan oleh setiap sekolah. Tapi sebaliknya dengan guru yang memiliki kinerja yang rendah sudah tentu akan sukar untuk mencapai hasil-hasil yang baik dan memuaskan. Kinerja yang rendah yang dimiliki oleh guru lebih tidak menguntungkan apabila guru mengalami kesukaran-kesukaran dalam bekerja dan cenderung menyerah daripada mengatasi kesukaran tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas mengingat banyaknya faktor yang berkaitan dengan kinerja guru, maka perlu dilakukan pembatasan masalah agar penelitian lebih terfokus pada: (1) objek penelitian dalam hal ini adalah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta; 2) data yang dipergunakan adalah data dari Madrasah Aliyah Negeri (MAN) tahun pelajaran 2012; dan (3) berkaitan terhadap itu penulis membatasi pada Iklim Sekolah, Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah, terhadap Kinerja Guru

Dengan pertimbangan keterbatasan waktu dan tenaga serta agar penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam, maka penulis membatasi obyek penelitian hanya pada variabel pelaksanaan iklim sekolah sebagai variabel bebas (X1) dan variabel persepsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (X2) dan variabel kinerja guru sebagai variabel terikat (Y).

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat hubungan iklim sekolah dengan kinerja guru ?
2. Apakah terdapat hubungan persepsi kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru ?
3. Apakah terdapat hubungan iklim sekolah dan persepsi kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru ?

#### **Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Guru**

Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi atau hasil yang dicapai akan diberikan guru terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran organisasi atau

perusahaan di mana ia bekerja (Werther dan Davis, 2003 : 67).

Kinerja guru dalam organisasi merupakan tanggung jawab utama seorang pimpinan, dimana pimpinan membantu para bawahannya agar berprestasi lebih baik. Salah satu cara yang realistis untuk melakukan hal ini adalah duduk bersama-sama guru secara berkala untuk mendiskusikan bagaimana prestasinya.

Fred N. (2000: 621) dalam bukunya *Asas-asas Perilaku Penelitian* menyatakan bahwa: "Suatu organisasi baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi privat dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi sangat ditentukan sekali oleh tingkat aktivitas organisasi yang merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program maupun kebijaksanaan, apakah organisasi tersebut mencapai suatu keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan".

Pentingnya kinerja dalam suatu organisasi ditetapkan oleh Riyanto (2001 : 151) karena kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program pengetahuan administrasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Davis (2000 : 451) dalam bukunya "Perilaku Dalam Organisasi" mengemukakan bahwa mutu gambaran yang berisi informasi mengenai kinerja instansi pemerintah bermanfaat antara lain :

- a. Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara baik dan benar (*good government*) berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, kebijaksanaan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.
- b. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
- c. Menjadikan masukan dan umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Prawirosentono (2001 : 2) dalam bukunya kebijakan kinerja pegawai kiat membangun organisasi menjelang perdagangan bebas dunia, mengemukakan bahwa *performance* adalah hasil kerja yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Dengan demikian dapat ditarik pokok-pokok

dalam suatu organisasi pokok pemikiran bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang terpadu, yang didalamnya terkandung kekhasan masing-masing individu, perilaku pegawai dalam organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.

Dari konteks yang sedemikian itu, Zainun (2004: 3) mengemukakan bahwa kinerja pribadi (*individual performance*) dan kinerja perusahaan (*corporate performance*) guna tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada perusahaan atau lembaga tersebut.

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain, bila kinerja pegawai (*individu Performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seseorang guru akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia karena diberi gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik (Terry, 2002 : 390).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, yang dapat dilihat dari aspek-aspek seperti pengukuran kinerja guru.

## 2. Persiapan Sistem Penilaian Kinerja Guru

Dapat dinyatakan secara kategori bahwa terciptanya suatu sistem penilaian kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang yang berarti memenuhi tiga persyaratan, yaitu (1) keterkaitan langsung dengan pekerjaan praktis, (2) kejelasan standar, dan (3) sikap menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu.

Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Adanya persepsi yang sama antara kedua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengenai hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian kinerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kriteria suatu pekerjaan. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat karangan akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para

pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komperatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seseorang dengan guru yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Perlu dipertimbangkan faktor objektifitas dan subyektifitas dalam penggunaan takaran tersebut. Penggunaan takaran dapat dikatakan objektif apabila dua orang penyelia yang melakukan pengamatan memberikan penilaian yang relatif sama. Sebaliknya apabila penggunaan takaran itu hanya seorang penyelia sedangkan penyelia lain tidak dapat menggunakannya sebagai alat verifikasi, berarti penggunaan bersifat subyektif. Agar benar-benar memberikan gambaran yang tepat mengenai kinerja seseorang, cara yang paling cocok ditempuh adalah gabungan pengamatan langsung dan yang objektif. Dengan demikian, pertimbangan dan penilaian yang subyektif harus dihindari.

Guna menghindarinya perlu dikenali berbagai faktor yang dapat mengakibatkan seseorang bertindak subyektif. *Pertama*, adalah apa yang ada dalam berbagai literatur disebut sebagai "*hallo effect*", maksudnya adalah bahwa opini seseorang mengenai orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif maupun negatif.

*Kedua*, adalah menghindari penilaian yang ekstrim dalam arti ada bawahan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian demikian sering dihindari karena harus dijelaskan kepada bagian yang mengelola sumber daya manusia tentang pembenaran dari penilaian tersebut. Agar tidak harus menjelaskan sistem peringkat yang digunakannya, para penilai cenderung mengambil "*jalan tengah*", yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi para bawahan yang dinilainya. Dapat dipastikan bahwa penilaian demikian sangat tidak objektif karena yang berprestasi tinggi akan merasa diperlakukan tidak adil dan dirugikan sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.

*Ketiga*, adalah bersikap "*lunak dan murah hati*" dengan memberikan nilai tinggi kepada semua bawahan. Para manajer yang ingin mencari popularitas sering menempuh cara ini padahal tindakan seperti itu pada akhirnya merugikan organisasi.

*Keempat*, adalah "*bersifat keras dan pelit*" dengan memberikan nilai rendah kepada bawahan, padahal sangat mungkin bawahan yang mampu berprestasi sangat memuaskan dan sebagian lagi menunjukkan prestasi kerja yang tidak memuaskan. Kesemua itu dapat dihindari atau paling sedikit dikurangi apabila

standar penilaian dinyatakan secara jelas. Agar para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang objektif, maka ada tiga langkah yang perlu diambil antara lain dengan (1) melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang objektif, (2) memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkan, serta (3) dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat yang berorientasi pada organisasi dimasa depan.

### 3. Iklim Sekolah

Iklim sekolah yang semakin kompleks, serta berorientasi global menuntut sekolah dikelola secara profesional melalui pemilihan strategi pendidikan dan SDM yang tepat. Globalisasi pendidikan dan kompetisi yang tinggi mendorong para guru menentukan misi dan visi yang berorientasi pada masa depan. Strategi yang berorientasi pada kreativitas dan inovatif tepat untuk mengantisipasi kompetisi pendidikan yang terus meningkat.

Iklim sekolah adalah suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu karena suatu sekolah terbentuk dari kumpulan orang-orang yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam kehidupannya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk mencapai misi dan tujuan sekolah tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Fraser (2000 : 14) mengatakan bahwa manusia berada dalam suatu lingkungan tertentu dan keduanya saling mempengaruhi. Ini berarti kondisi iklim sekolah akan berpengaruh terhadap manusia itu sendiri dan pekerjaan yang dilakukan. Ada beberapa jenis pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan dengan efisien bila lingkungan fisiknya tidak memadai. Misalnya, seorang yang bertugas memisah-misahkan benda kecil yang hanya dibeda-bedakan satu dari yang lain dengan selisih warna yang tipis saja, sementara ruang tempat kerjanya tidak memperoleh penerangan yang cukup. Buruknya penerangan di dalam ruang kerjanya akan menjadi hambatan untuk berprestasi, guru yang bersangkutan akan segera kehilangan gairah mengajar dan selanjutnya malahan tidak akan mau berusaha bekerja dengan lebih baik.

Siagian (2001 : 132) mengemukakan bahwa betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi dan dedikasi yang tidak diragukan, tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak, apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya. Tingkat keterampilan yang

tinggipun tidak akan banyak artinya apabila tidak didukung oleh kondisi sekolah yang memadai.

Menurut Kussriyanto (2000 : 122) dikatakan tentang guru bahwa mereka sudah dengan puas dengan lingkungan yang ada karena telah dapat menciptakan nuansa yang mendorong mereka melaksanakan jenis pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka hingga selesai. Faktor fisik pekerjaan sudah sesuai dengan harapan mereka. Pentingnya perhatian terhadap kondisi iklim sekolah bagi upaya mendapatkan kinerja guru secara maksimal. Ini penting karena seorang guru menggunakan sepertiga hidupnya dalam lingkungan sekolahnya sehari-hari.

Berkaitan dengan masalah kondisi fisik sekolah ini, Tiffin Joseph, Ernest Y. Mc.Cormick (2002 : 433) memberikan pendapatnya sebagai berikut kondisi tempat mengajar erat kaitannya dengan lingkungan fisik (kondisi penerangan, suara, udara dan sebagainya). Disini dapat terlihat bahwa seseorang guru akan terikat langsung dengan lingkungan fisik tempat belajar mengajar.

Selanjutnya Blum (2000 : 223) memerinci tentang pentingnya memperhatikan kondisi iklim sekolah, dengan masalah penambahan produksi dan membuat pekerjaan lebih menyenangkan, telah diadakan pendekatan dengan mengenalkan perubahan di dalam lingkungan sekolah. Perubahan yang berhubungan dengan suara akan mempengaruhi pekerjaan seperti halnya perubahan dalam penerangan, ventilasi, temperatur dan lingkungan sekolah.

Mengenai suasana/iklim sekolah yang baik, Sarwoto (2002 : 171) mengemukakan pendapatnya bahwa lingkungan/kondisi fisik tempat mengajar yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi mengajar adalah: (a) tata ruang kelas yang tepat, (b) cahaya dalam ruangan kelas yang tepat, (c) Suhu dan kelembaban udara yang tepat, (d) suara yang tidak mengganggu konsentrasi belajar mengajar.

Dalam kaitannya dengan masalah penerangan atau cahaya, Tiffin Joseph, Ernest Y Mc.Cormick (2002 : 441) memberikan pendapatnya mengenai penerangan atau cahaya adalah salah satu aspek yang paling penting dari lingkungan sekolah untuk guru yang mengajar pada beberapa jenis pendidikan. Jadi dari penjelasan teori di atas dapatlah disebutkan indikator-indikator yang berhubungan dengan kondisi iklim sekolah sebagai berikut: (a) kondisi penerangan/cahaya tempat belajar mengajar, (b) keadaan udara di tempat belajar mengajar (bagaimana ventilasi yang ada di ruangan), (c) keadaan suara di tempat belajar mengajar (seberapa jauhkah tingkat ketenangan), (d) keadaan peralatan atau perlengkapan di tempat

belajar mengajar (bagaimanakah susunan perlengkapan proses belajar mengajar, serta keadaan peralatan yang digunakan untuk belajar mengajar). Suatu sekolah terwujud apabila ada sekelompok guru yang sepakat untuk melakukan pengajaran bersama demi kepentingan bersama pula. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada tiga unsur penting dari suatu sekolah, yaitu adanya sekelompok guru, yang bersepakat untuk bekerja sama, dan adanya kepentingan pendidikan siswa.

Pada umumnya para ahli telah sependapat bahwa sebagai lingkungan sekolah eksekutif, sekolah yang sifatnya formal itu mempunyai beberapa ciri pokok, seperti: (a) adanya ikatan formal antara para guru dengan sekolah, (b) adanya hirarki kedudukan, jabatan dan pangkat yang biasanya berbentuk piramidal, (c) adanya wewenang yang melekat pada setiap kedudukan manajerial dengan mana seorang kepala sekolah mempunyai hak untuk menyuruh atau melarang orang lain untuk bertindak, d) adanya hak dan kewajiban yang melekat pada keanggotaan seseorang dalam sekolah, serta (e) kehendak untuk terwujudnya perilaku administratif sedemikian rupa sehingga berbagai usaha yang sifatnya koperatif dapat terselenggara dengan sebaik-baiknya.

Pandangan lain yang disepakati oleh para ahli manajemen ialah bahwa sekolah formal sebagai lingkungan belajar mengajar yang dapat dilihat dari dua sudut pandangan, yaitu pertama, sekolah sebagai suatu wadah di mana berbagai kegiatan organisasional berlangsung, dan kedua, sekolah sebagai suatu proses kerja sama antara sekelompok orang demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pendekatan apapun yang digunakan sesungguhnya tidak merupakan masalah karena yang jelas ialah bahwa per definisi tidak ada sekolah tanpa manusia sebagai anggotanya.

Keseluruhan uraian sebagaimana didapatkan di atas, telah memberi bukti bahwa kondisi iklim sekolah tetap menjadi perhatian penting bagi pembahasan mengenai kinerja guru dan siswa sekolah. Selanjutnya untuk kepentingan pengukuran pada penelitian ini kondisi iklim sekolah itu sendiri dilihat pada lingkungan fisik tempat belajar mengajar yang antara lain kondisi perlengkapan belajar mengajar, keadaan ruangan, suhu, penerangan, ventilasi, pengaturan ruangan, tempat istirahat, ruang ibadah, kamar mandi, halaman, tempat parkir, dan kantin serta keamanan lingkungan tempat belajar mengajar.

#### 4. Faktor-faktor Kondisi Iklim Sekolah

Berdasarkan penjelasan yang telah disebutkan diatas, maka akan dapat dikemukakan beberapa fak-

tor yang termasuk di dalam kondisi iklim sekolah. *Pertama*, pewarnaan. Pada dasarnya pemilihan warna yang dilaksanakan oleh manajemen sekolah mempunyai tujuan untuk dapat lebih memperjelas pengamatan para guru kepada obyek pekerjaannya. Dengan memperhatikan faktor tersebut diharapkan pemilihan warna dalam ruangan kelas yang dilaksanakan oleh manajemen sekolah akan dapat membantu memperjelas pengamatan para guru terhadap obyek belajar mengajarnya, sehingga produktivitas belajar mengajar guru akan dapat ditingkatkan dengan baik, yang akan berarti terdapat peningkatan produktivitas sekolah dimana para guru itu belajar mengajar.

*Kedua*, kebersihan. Dalam setiap instansi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab selain hal ini mempengaruhi kesehatan, maka dengan lingkungan sekolah yang bersih akan dapat mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang.

*Ketiga*, penerangan. Penerangan tersebut di dalam kantor yang didirikan oleh sekolah merupakan faktor yang cukup penting dalam kaitannya dengan produktivitas belajar mengajar dari sekolah. Dalam hal penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga disini penerangan matahari. Meskipun demikian haruslah dijaga bahwa sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau ataupun udara yang pengap.

*Keempat*, pertukaran udara. Untuk menimbulkan pertukaran udara yang cukup, maka pertama-tama yang harus diperhatikan adalah ventilasi, ventilasi ini harus cukup lebar terutama pada daerah-daerah yang panas seperti Jakarta, Semarang, Surabaya dan sebagainya. Selain ventilasi, kontruksi gedung sekolah dapat dipengaruhi pula pada pertukaran udara. Juga yang perlu diperhatikan adalah pemasangan kipas angin, serta serta pemasangan air conditioning (AC).

*Kelima*, kebisingan. Tujuan utama dari pengaturan dan pengendalian suara bising di dalam ruang kelas para guru belajar mengajar adalah untuk menjaga kepekaan pendengaran para guru. Dengan adanya pengendalian suara serta pengaturan suara yang memadai, diharapkan kepekaan pendengaran para guru yang mengajar adalah masih tetap dalam kondisi yang normal atau apabila mengalami penurunan, maka penurunan tersebut merupakan penurunan kepekaan pendengaran yang tidak berarti.

*Keenam*, keamanan. Di dalam perencanaan iklim sekolah, khususnya dalam penyusunan perencanaan kondisi sekolah, keamanan belajar mengajar dari para guru ini seringkali dilupakan oleh manajemen sekolah padahal keamanan kerja para guru ini akan merupakan faktor yang sangat penting di dalam upaya

untuk peningkatan gairah belajar mengajar siswa dan produktivitas kerja dalam organisasi tersebut.

Maka kesimpulan dari iklim sekolah menurut penjelasan diatas adalah kondisi sekolah atau situasi sekolah yang terdapat dalam suatu kantor dimana iklim sekolah meliputi tata ruang, sistem informasi sekolah, peralatan dan perlengkapan sekolah, sistem dan prosedur sekolah.

##### 5. Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Winardi (2000 : 32) bahwa pemimpin terdiri dari pemimpin formal (*formal leader*) dan pemimpin informal (*informal leader*). Pemimpin formal adalah: "Seorang (pria atau wanita) yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah) ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula. Sedangkan kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern".

Siagian (2002 : 12) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku sekolah. Menurut Asnawi (2001 : 184) *leadership* diambil dari kata *to lead* yang berarti memimpin. Pemimpin diartikan sebagai seorang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya dan menggerakkan mereka ke daerah pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya.

Menurut Wahjosumidjo (2001 : 4) dalam bukunya menyatakan kepemimpinan terkandung makna: (1) kepemimpinan merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang yang berupa sifat-sifat tertentu (kepribadian, kemampuan dan kesanggupan); (2) kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan pimpinan yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan dan perilaku pemimpin itu sendiri; dan (3) kepemimpinan merupakan proses antar hubungan atau interaksi antar pemimpin, pengikut dan situasi.

##### 6. Sifat dan Ciri Kepemimpinan

Penyelidikan mengenai kepemimpinan di tahun-tahun 30 dan 40-an diarahkan pada ciri fisik,

misalnya : tinggi badan, wajah, stamina, kepribadiannya, moral, harga diri, kekuasaan, prakarsa dan lain-lain. Hasil dari penyelidikan tersebut belum dapat menjawab pertanyaan keefektivitasan seorang pemimpin tidak ditentukan oleh ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki. Dalam penelitian selanjutnya ditemukan suatu bukti bahwa kepemimpinan yang efektif cenderung mempunyai kelebihan di bidang kecerdasan, kelancaran berbahasa, rasa percaya pada diri sendiri, prakarsa, dorongan berprestasi dan ambisi kekuasaan (Campbell, 2000).

Ada empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam sekolah: (1) kecerdasan (intelejensi), (2) kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap-sikap hubungan manusiawi.

### 7. Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin di jajaran sekolah akan lebih banyak menggunakan stafnya dengan menggunakan kedudukan dan berdasarkan alasan-alasan yang kuat. Namun ditengah-tengah perkembangan jaman yang semakin kompleks dan semakin maju dengan tingkat kecerdasan yang lebih baik dibutuhkan adanya seorang figur kepemimpinan yang lebih demokratis sehingga diharapkan meningkatkan efektivitas dan produktivitas bawahannya. Hal ini disebabkan adanya keterlibatan langsung para stafnya dalam menangani suatu masalah atau pekerjaan secara mandiri.

Tipe kepemimpinan semacam ini sangat menghargai potensi setiap individu, agar mau mendengarkan nasehat dan sugesti dari bawahannya, serta mau mengakui keahlian masing-masing sesuai dengan bidangnya. Adapun gejala-gejala yang dimiliki oleh seorang pemimpin demokratis diantaranya :

- a. Dalam proses menggerakkan bawahannya selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk permulaan di bumi ini.
- b. Selalu berusaha untuk mensinkronisasi tujuan pribadi dari bawahannya.
- c. Ia sangat senang menerima saran, pendapat, bahkan kritikan dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya dan tidak lagi berbuat kesalahan lain.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan untuk mencapai suatu tujuan sekolah, seorang pemimpin harus memahami dan menge-

tauhi secara pasti akan fungsi dirinya dalam sekolah tersebut. Fungsi kepemimpinan itu sendiri sebenarnya akan berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat Kartono (2004 : 81) sebagai berikut: "Memandu, membimbing, membangun, memberi dan memotivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan".

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Asnawi (2001 : 191) menyatakan bahwa :

- 1) Koordinator kegiatan dan penanggung jawab kelompok sehingga dialah orang yang dipandang patut untuk paling dipercaya mengenai segala permasalahan bawahan.
- 2) Perencana dan penentu arah dan tujuan yang ingin dan akan dicapai.
- 3) Penampung aspirasi bawahan sebagai bahan pengambilan keputusan.
- 4) Orang yang paling tahu dan paling memahami (ahli) mengenai aktivitas organisasi, sehingga ia merupakan orang yang dipandang dapat dijadikan tempat bertanya.
- 5) Merupakan wakil dari kelompok dalam menghadapi dunia luar, terutama berfungsi sebagai juru bicara apabila terjadi kontak interaksi atau komunikasi dengan dunia luar.
- 6) Pengawas dan pembimbing sehingga dia merupakan pengembala bawahan agar anak buah tidak melakukan penyimpangan perilaku atau bahkan sebagai penasehat apabila ada anak buah yang keliru dalam berbuat sesuatu.
- 7) Pemberi hadiah dan hukuman
- 8) Penengah dan perantara antara kelompok yang ada dibawahnya.
- 9) Merupakan teladan
- 10) Lambang bagi kelompok
- 11) Wakil yang bertanggung jawab
- 12) Sumber ide bagi kelompok
- 13) Merupakan figur ayah bagi bawahan
- 14) Orang yang berani bersaing.

### 8. Tugas dan Tanggung Jawab Pemimpin

Tugas utama pemimpin, pada dasarnya adalah sebagai berikut: *Pertama*, memberikan struktur yang jelas (*structuring the situation*). Pemimpin menunjukkan segala hal agar sesuatu nampak menjadi jelas, mana yang penting dan mana yang kurang penting, mana yang utama dan mana yang tidak, mana yang perlu prioritas dan mana yang boleh dibelakangkan.

*Kedua*, mengawasi individu (*controlling group behavior*). Tidak semua anggota kelompok persepsinya sama, tidak semua anggota ketaatan, kepatuhan atau

gairahnya sama. Diantara anggota kelompok tentu ada yang mengalami deviasi negatif. Individu semacam itu sering mengekspresikan perilaku yang berupa penyimpangan-penyimpangan, tugas pemimpin adalah mengendalikannya.

*Ketiga*, menjadi juru bicara (*spokesman of the group*). Pemimpin mempunyai tugas untuk menyuarakan atau menjadi corong atau juru bicara mengenai segala hal yang mencerminkan kebutuhan kelompok. Ia merupakan figur sentral karena ke dalam ia harus mampu menyuarakan untuk memenuhi kebutuhan sekolah sedangkan keluar ia harus menginformasikan segala kelebihan sekolah kepada siswa.

Tanggung jawab pemimpin pada dasarnya mencakup hal-hal sebagai berikut (Asnawi, 2001: 91): (a) menentukan tujuan yang realistis, (b) melengkapi sumber daya, (c) mengkomunikasikan dengan semua anggota, (d) memberikan perangsang, (e) mendelegasikan wewenang, (f) menghilangkan hambatan, (g) menilai hasil kegiatan, serta (h) memperhatikan bawahan

Menurut Wahjosumidjo (2001: 177) berdasarkan penelitian, perilaku pemimpin mempunyai kecenderungan ke arah 2 (dua) hal. *Pertama*, konsiderasi (hubungan dengan bawahan), yaitu kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Perilaku ini mempunyai gejala-gejala seperti sifat seorang pimpinan yang ramah tamah, membantu kepentingan bawahan, membela bawahan, bersedia berkonsultasi dengan bawahan, memberikan kesejahteraan kepada bawahan dan lain sebagainya.

*Kedua*, struktur inisiasi (hasil yang ingin di capai), yaitu kecenderungan seorang pimpinan yang ingin memberikan batasan-batasan antara lain peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan sekolah. Adapun tanda-tandanya yaitu bawahan diberikan instruksi dalam menjalankan tugas, kapan dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Teori tersebut kemudian dikembangkan oleh Blake & Mouton yang terkenal dengan teorinya *'The Managerial Leadership Style'* dalam teori ini konsiderasi tersebut kepada bawahan (*Concern of People*) dan struktur inisiasi kecenderungan pada hasil (*Concern of Production*). Berdasarkan teori ini seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang perhatiannya kepada bawahan sangat tinggi

## 6. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Cahyono (2002 : 315) menyatakan bahwa secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aliran. *Pertama*, teori sifat, berpandangan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun, pan-

dangan teori sifat ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman.

*Kedua*, teori perilaku, dilandasi pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsi apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi pemimpin, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

*Ketiga*, teori situasional dan kontingensi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan sekolahlah yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Teori situasional kontingensi ini terdiri antara lain: Teori Path Goal, Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard, serta Teori Kontingensi dari Fiedler. Teori Path Goal yang dikembangkan oleh Evans (2000) berusaha menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan. Teori ini berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya.

Teori Path Goal telah mengarah pada pengembangan dari dua dalil penting. *Pertama*, tingkah laku pemimpin efektif sejauhmana bawahan mempersepsi perilaku tersebut sebagai suatu sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa mendatang. *Kedua*, tingkah laku kepemimpinan bersifat motivasional, sejauh mana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif (Gibson, 2003). Menurut teori ini ada empat perilaku pemimpin yang berlangsung dalam setiap organisasi, yaitu: (1) *Supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung), (2) *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif), (3) *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif), dan (4) *Achievement oriented*



*leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan);

Kemudian, teori kontingensi dikemukakan oleh Fiedler dengan asumsi dasarnya adalah bahwa sangat sulit bagi manajer untuk mengubah gaya manajemen yang telah membuat dia berhasil. Fiedler juga memberi tekanan pada efektivitas dari suatu kelompok. Menurut Fiedler, efektivitas suatu organisasi tergantung pada dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu: (1) sistem motivasi dari pemimpin, dan (2) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi. Berdasarkan teori ini, situasi kepemimpinan digolongkan pada tiga dimensi: (1) hubungan pemimpin-anggota, yaitu bahwa pemimpin akan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh, apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau ia disenangi, dihormati dan dipercaya; (2) struktur tugas yaitu bahwa penugasan yang terstruktur baik, jelas, eksplisit, terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur; dan (3) posisi kekuasaan, pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada kalau ia tidak memiliki kedudukan seperti itu.

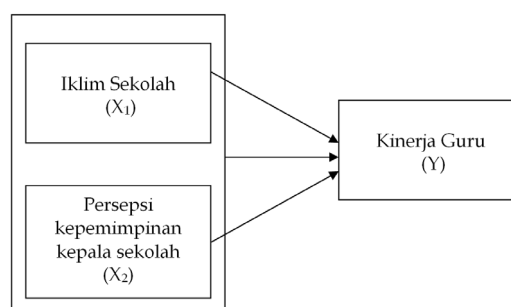
### Kerangka Berpikir

Iklm sekolah adalah suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu karena suatu sekolah terbentuk dari kumpulan orang-orang yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam kehidupannya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk mencapai misi dan tujuan sekolah tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Menurut Siagian (2002 : 3) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain ini para bawahannya. Selain itu kepemimpinan juga merupakan seni mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan menangani manusia. Di sini kepemimpinan merupakan suatu sifat, kemampuan proses atau konsep yang ada pada seseorang sehingga dipatuhi dan diikuti oleh orang lain untuk bersedia melakukan dengan ikhlas. Kemampuan manajerialnya diukur dari kemampuan dan keterampilan menggerakkan orang lain sehingga orang lain tersebut dapat mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Kinerja guru dalam sekolah adalah menyangkut seberapa besar kontribusi positif yang diberikan guru terhadap sekolah. Semakin banyak kontribusi positif tersebut maka kinerja guru dikatakan semakin tinggi

pula. Berdasarkan keseluruhan uraian tentang iklim sekolah, kepemimpinan dan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta maka dapat digambarkan dalam bentuk alur kerangka pemikiran pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat hubungan iklim sekolah dengan kinerja guru pada.
2. Terdapat hubungan persepsi kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan iklim sekolah dan persepsi kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Berdasarkan paradigmanya, penelitian ini termasuk dalam penelitian positivistik (kuantitatif). Jika dilihat dari metode yang digunakan, penelitian ini termasuk dalam penelitian korelasi.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta. Penelitian ini berlangsung selama sekitar empat bulan yaitu mulai bulan Maret sampai Juli 2012.

### Prosedur Penelitian

#### a. Sumber Data

Penelitian yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah data sekunder, yang penulis peroleh dari Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta berupa laporan, data tentang siswa serta guru pada tahun 2012. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari objek yang akan diteliti, maka populasi dari objek penelitian ini adalah seluruh guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah siswa dan guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta sebanyak 80 orang diambil secara acak sederhana sebesar 40 orang yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Sampel dalam penelitian ini adalah guru dan siswa MAN 9 Pondok Bambu. Untuk menentukan besarnya sampel dapat digunakan model rumus dari Slovin (Azhari : 2000, hal 53), dimana :

$n$  = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi

$e$  = Error (% yang dapat ditoleransi terhadap ketidaktepatan penggunaan sampel sebagai pengganti populasi)

Pada penulisan ini penulis menggunakan eror sebanyak 10 % sehingga besarnya sampel sebanyak 40 sampel.

#### b. Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Pengumpulan Data Primer

Merupakan data yang diperoleh dengan cara: (a) observasi (pengamatan), pengumpulan data dengan melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis langsung ke lokasi objek penelitian yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan sekolah; dan (b) wawancara, tanya jawab secara langsung dengan personil yang mengetahui tentang proyek yang sedang diteliti yaitu wawancara Kepala Sekolah dan para guru.

##### 2. Pengumpulan Data Sekunder

Merupakan pengumpulan data perpustakaan dimana dapat diperoleh data atau informasi yang bersifat ilmiah dan teoritis yang berkaitan dengan objek penelitian, yaitu dengan membaca atau mempelajari buku-buku, teks, catatan-catatan kuliah, makalah - makalah, dan lain - lain.

#### c. Teknik Analisis Data

Teknik yang dipergunakan penulis dalam menganalisa data adalah dengan menggunakan (1) analisa koefisien kolerasi sederhana, (2) analisa koefisien korelasi berganda, (3) analisa koefisien determinasi, serta (4) pengujian hipotesis. Selanjutnya hasil perhitungan korelasi antar variabel itu dikonsultasikan dengan tabel 1.

Tabel 1. Pedoman untuk memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi

Internal Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,1999	Sangat rendah
0,20 - 0,3999	Rendah
0,40 - 0,5999	Sedang
0,60 - 0,7999	Kuat
0,80 - 1,0000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2004 : 183)

Untuk mengetahui apakah benar variabel X mempunyai hubungan dengan variabel Y maka dilakukan uji dengan tingkat signifikan 5% selanjutnya

hasil uji tersebut dibandingkan dengan t tabel. Apabila t hitung lebih kecil dari atau sama dengan t tabel maka variabel X tidak mempunyai hubungan dengan variabel Y sedang apabila t hitung lebih besar dari t tabel maka variabel X mempunyai hubungan dengan variabel Y.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskriptif Data

#### 1. Deskripsi Data Variabel Iklim Sekolah (X1)

Sebagai paradigma baru Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan perangkat dan strategi dalam pengorganisasiannya, antara lain: (1) melaksanakan program sekolah atas dasar visi dan misi yang konsisten terhadap tujuan dan target, (2) memperluas mitra sekolah dengan sektor lain, misalnya pemimpin masyarakat, sektor swasta, dan LSM, (3) mendefinisikan kembali pola hubungan antarmitra, (4) tukar menukar pengalaman dan memperkuat jaringan antar sistem dan antar sekolah, (5) memperjelas tugas dan fungsi setiap tingkat dan pelaku dalam sistem, yaitu tingkat nasional, propinsi, kabupaten/kota, dan sekolah, (6) membuat batas-batas kewenangan dan akuntabilitas masing-masing pelaku pada setiap level; (7) menciptakan perangkat-perangkat yang diperlukan untuk pelaksanaan; (8) memenuhi kebutuhan informasi untuk sekolah, serta (9) mendistribusikan kewenangan, tanggung jawab, dan sumberdaya ke tingkat subordinasi.

Iklim sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri Pondok Bambu Jakarta memperlihatkan gerakan yang sangat fluktuatif. Prosentase angka Iklim Sekolah terendah adalah 55 dan yang tertinggi adalah 70. Dengan demikian, rentangan skor yang muncul adalah sebesar 15 (70 - 55). Angka-angka ini kemudian dianalisis dan hasilnya adalah skor rata-rata (Mean) sebesar 64.2500, sedangkan simpangan bakunya (standar deviasi) adalah sebesar 3.58594. Untuk menggambarkan frekuensi data tersebut disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi pada tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Data Variabel Iklim Sekolah (X1)

No.	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Kumulatif Persen (%)
1	55 - 57	1	2,5	2,5
2	58 - 60	4	10	12,5
3	61 - 63	11	27,5	40
4	64 - 67	14	35	75
5	68 - 70	10	25	100,00
Jumlah		40	100,00	

Secara kategorial, responden yang memberikan penilaian tinggi terhadap variabel Iklim Sekolah sebanyak 10 responden (25%) dan yang memberikan penilaian rendah sebanyak 1 responden (2,5%). Kondisi ini sekaligus menyatakan bahwa mayoritas responden sebanyak 11 orang atau (27,5%) berada pada kategori yang memberikan skor tinggi.

## 2. Deskripsi Data Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)

a) Pemberian Surat Peringatan (*Reprimanding Letter*), antara lain tentang perbuatan yang mengakibatkan pemberian surat peringatan terhadap siswa karena :

- 1). Meninggalkan sekolah pada waktu jam belajar dan tidak kembali lagi tanpa seizin guru.
  - 2). Tidak masuk sekolah selama 3 hari berturut-turut tanpa surat izin dari orang tua.
  - 3). Menggunakan perlengkapan milik sekolah di luar kegiatan belajar.
  - 4). Bersikap atau berbicara tidak pantas dan tidak sopan terhadap guru.
  - 5). Menolak atau tidak mengerjakan tugas yang diberikan oleh guru.
  - 6). Melanggar suatu peraturan yang telah ditentukan oleh sekolah dengan berbagai alasan yang tidak relevan.
- b). Pemberhentian atau dikeluarkan, antara lain :
- 1). Tidak masuk sekolah tanpa surat keterangan dari orang tua atau dokter dan telah mendapatkan surat teguran langsung dari sekolah.
  - 2). Mencemarkan nama baik sekolah
  - 3). Melakukan pencurian terhadap barang-barang milik sekolah.
  - 4). Melakukan penipuan dan pemerasan kepada sesama siswa.
  - 5). Berkelahi dengan sesama siswa.
  - 6). Menghina secara kasar dan melakukan ancaman terhadap sesama siswa, guru atau kepala sekolah.
  - 7). Perbuatan-perbuatan yang lain yang diancam dengan hukuman menurut undang-undang hukum pidana.
  - 8). Melakukan perbuatan yang melanggar taat susila di dalam lingkungan sekolah atau di tempat-tempat lain yang berada dibawah pengawasan sekolah.

Data Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berasal dari angket menyebar skor terendah adalah 49 dan yang tertinggi adalah 71. Dengan demikian, rentangan skor yang muncul adalah sebe-

sar 22 (71 - 49). Angka-angka ini kemudian dianalisis dan hasilnya adalah sebagai berikut : (a) skor rata-rata (Mean) adalah 62.9000, sedangkan simpangan bakunya (Standard Deviasi) adalah sebesar 4.53929. Untuk menggambarkan frekuensi data tersebut, disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti pada tabel 3.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Data Variabel Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)

No.	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Kumulatif Persen (%)
1	49 - 53	1	2,5	2,5
2	54 - 58	3	7,5	10
3	59 - 63	17	42,5	52,5
4	64 - 68	15	37,5	90
5	69 - 71	4	10	100,00
Jumlah		40	100,00	

Secara kategorial, responden yang memberikan penilaian tinggi sebanyak 4 responden atau 10% dan yang memberikan penilaian rendah sebanyak 1 responden atau 2,5%. Kondisi ini sekaligus menyatakan bahwa mayoritas responden 17 responden atau 42,5% berada pada kategori yang memberikan skor tinggi.

## 3. Deskripsi Data Kinerja Guru (Y)

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, ketergantungan sekolah kepada unsur manusia bukannya menjadi semakin bertambah sedikit melainkan sebaliknya bertambah besar. Hanya saja terjadi perubahan terhadap kualitas manusia yang dibutuhkan. Semula yang dibutuhkan adalah orang yang kuat sehingga dapat bekerja keras berdasarkan kekuatan ototnya (*musclepower*). Sekarang yang dibutuhkan adalah orang yang bekerja cerdas berdasarkan otaknya (*brainpower*).

Data Kinerja Guru yang berasal dari angket menyebar skor terendah adalah 56 dan yang tertinggi adalah 72. Dengan demikian, rentangan skor yang muncul adalah sebesar 16 (72 - 56). Angka-angka ini kemudian dianalisis dan hasilnya adalah sebagai berikut: (a) skor rata-rata (*mean*) adalah 64.4500, sedangkan simpangan bakunya (standar deviasi) adalah sebesar 4.19371. Untuk menggambarkan frekuensi data tersebut, disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi pada tabel 4.

Secara kategorial, responden yang memberikan penilaian tinggi sebanyak 10 responden atau 25% dan yang memberikan penilaian rendah sebanyak 3 responden atau 7,5%. Kondisi ini sekaligus menyatakan bahwa mayoritas responden 12 responden atau 30% berada pada kategori yang memberikan skor baik.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Data Variabel Kinerja Guru (Y)

No.	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Kumulatif Persen (%)
1	56 - 58	3	7,5	7,5
2	59 - 61	7	17,5	25
3	62 - 64	12	30	55
4	65 - 67	8	20	75
5	68 - 75	10	25	100,00
Jumlah		40	100,00	

## Analisis Penelitian

### 1. Pengujian Validitas Instrumen

Setelah dilakukan perhitungan dengan teknik korelasi "product moment" diperoleh koefisien korelasi butir (r-hitung) untuk 15 butir instrumen (kuesioner) dengan sampel sebanyak 40 orang ( $n = 40$  orang), dengan  $\alpha = 0.05$  didapat r tabel 0.312, artinya bila  $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$ , maka butir instrumen tersebut tidak valid dan apabila  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ , maka butir instrumen tersebut dapat digunakan (valid). Dari perhitungan statistik untuk masing-masing variabel, ternyata bahwa r-hitung yang diperoleh lebih besar dari r-tabel, sehingga dikatakan bahwa semua butir kuesioner berpredikat valid.

### 2. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Melalui penghitungan dengan bantuan komputer diperoleh nilai Koefisien Reliabilitas *Alpha Cronbach* pada tabel 8.

Tabel 5. Koefisien Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas (Alpha)
1.	Iklim Sekolah (X1)	0.810
2.	Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)	0.871
3.	Kinerja Guru (Y)	0.876

Hasil Koefisien Reliabilitas (Alpha) yang tertera pada Tabel 4.16, dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan andal, artinya suatu instrumen yang dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data atau mengukur obyek yang telah ditetapkan karena instrumen tersebut sudah tergolong baik dimana koefisien reliabilitas  $\alpha >$  dari  $\alpha$  correctit  $\alpha$  item correlation.

### 3. Uji Autokorelasi

Untuk pengaruh iklim sekolah (X1) dan Persepsi kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) dengan kinerja guru (Y), dari hasil perhitungan dengan program data olahan diperoleh nilai statistik Durbin Watson sebesar 1.443, sesuai dengan kriteria bahwa apabila Durbin

Watson-nya adalah -0 sampai 10 tidak dijumpai adanya otokorelasi, maka dalam regresi ini otokorelasi tidak dijumpai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.758 <sup>a</sup>	.574	.551	2.81005	1.433

a Predictors: (Constant), X

b Dependent Variable: Y

## Analisis Korelasi

Penulis akan melakukan analisis terhadap tiga variabel yang berhubungan yaitu iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru. Hasil *print output* komputer dengan program SPSS for Windows diperoleh hasil persamaan pada tabel 7.

Tabel 7. Koefisien Korelasi Sederhana

	X1	X2	Y
X1 Pearson Correlation	1	.869**	.815**
Sig. (2-tailed)		.000	.814
N	40	40	40
X2 Pearson Correlation	.869**	1	.815**
Sig. (2-tailed)	.000		.000
N	40	40	40
Y Pearson Correlation	.815**	.815**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	40	40	40

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Berdasarkan tabel 7, dapat disimpulkan bahwa :

a. Koefisien Korelasi antara Iklim Sekolah (X1) dengan Kinerja Guru (Y).

Hubungan antara X1 (iklim sekolah) dengan Y (kinerja guru) adalah sebesar 0,815 menunjukkan hubungannya positif yang berarti bahwa apabila iklim sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat atau sebaliknya. Selain itu hubungannya kuat karena lebih besar dari 0,5 artinya apabila terjadi perubahan pada X1 (iklim sekolah) maka akan segera merubah Y (kinerja guru).

Untuk mengetahui pengaruh variabel X1 terhadap variabel Y, dapat digunakan analisis Koefisien Determinasi (Kd) yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Kd &= r^2 \times 100 \% \\ &= (0,815)^2 \times 100 \% \\ &= 0,664 \times 100 \% \\ &= 66,4 \% \end{aligned}$$

Sedangkan koefisien determinasinya ( $r^2$ ) adalah 0,664 yang berarti kinerja guru 66,4 % ditentukan oleh iklim sekolah dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain

sebesar 33,6%.

b. Koefisien Korelasi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) dengan Kinerja Guru (Y).

Hubungan antara X2 (Persepsi kepemimpinan Kepala Sekolah) dengan Y (kinerja guru) adalah sebesar 0,814 menunjukkan hubungannya positif yang berarti bahwa apabila kepemimpinan Kepala Sekolah baik, maka kinerja guru akan meningkat atau sebaliknya. Selain itu hubungannya kuat karena lebih besar dari 0,5 artinya apabila terjadi perubahan pada X2 (kepemimpinan Kepala Sekolah) maka akan segera merubah Y (kinerja guru).

Untuk mengetahui pengaruh variabel X2 terhadap variabel Y, dapat digunakan analisis Koefisien Determinasi (Kd) yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Kd &= r^2 \times 100 \% \\ &= (0,814)^2 \times 100 \% \\ &= 0,663 \times 100 \% \\ &= 66,3 \% \end{aligned}$$

Sedangkan koefisien determinasinya ( $r^2$ ) adalah 0,663 yang berarti kinerja guru 66,3 % ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 33,7 %.

2. Koefisien Korelasi Berganda

Tabel 8. Koefisien Korelasi Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.574	.551	2.81005

- a. Predictors: (Constant), X2, X1
- b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 8, diketahui bahwa besarnya koefisien korelasi berganda antara iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru adalah 0,758, artinya keeratan hubungan antara iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru adalah sebesar 75.8%, hubungan ini menunjukkan kuat karena berada di antara 0,600 – 0,799 yang berarti bahwa apabila iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat atau sebaliknya.

Untuk mengetahui pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y, dapat digunakan analisis Koefisien Determinasi (Kd) yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Kd &= r^2 \times 100 \% \\ &= (0,758)^2 \times 100 \% \\ &= 0,574 \times 100 \% \\ &= 57,4 \% \end{aligned}$$

Sedangkan koefisien determinasinya ( $r^2$ ) adalah 0,574 yang berarti kinerja guru 57,4 % ditentukan oleh iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah dan

sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 42,6 %.

**Pengujian Hipotesis**

Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai thitung sebesar 8.519, sedangkan ttabel dengan  $\alpha = 5\%$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2.021. Dengan demikian  $t_{hitung} (8.519) > t_{tabel} (2.021)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta .

1. Pengujian Hipotesis t untuk Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)

Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai thitung sebesar 9.523, sedangkan ttabel dengan  $\alpha = 5\%$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,021. Dengan demikian  $t_{hitung} (9.523) > t_{tabel} (2,021)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta

2. Pengujian Hipotesis t untuk Variabel Iklim Sekolah (X1) dan Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) dengan Kinerja Guru (Y)

Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai thitung sebesar 11,033, sedangkan ttabel dengan  $\alpha = 5\%$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2.021. Dengan demikian  $t_{hitung} (11,033) > t_{tabel} (2.021)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta

**Interpretasi Data**

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai R sebesar 0,758, oleh karena angka 0,574 berada pada interval 0,60 – 0,799 maka dapat dikatakan bahwa variabel independent yaitu iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama, memiliki hubungan yang positif dan sangat kuat dengan variabel dependennya yaitu kinerja guru.

Dengan diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah 0,758 atau 75,8%, maka dapat dikatakan bahwa iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 75,8%, sedangkan sisanya 24,2% dihubungkan oleh faktor-faktor lain. Menurut analisis penulis bahwa hubungan antara iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta sangat signifikan, berdasarkan hal tersebut di atas bahwa iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah perlu dipertegas dan dioptimalkan dalam meningkatkan kinerja guru.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, koefisien korelasi antara X1 (iklim sekolah) dengan Y (kinerja guru) adalah sebesar 0,815 menunjukkan hubungannya positif yang berarti bahwa apabila iklim sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat atau sebaliknya. Selain itu hubungannya juga kuat karena lebih besar dari 0,5 artinya apabila terjadi perubahan pada X1 (iklim sekolah) maka akan segera merubah Y (kinerja guru). Dari diperoleh nilai  $t_{hitung} (8.519) > t_{tabel} (2.021)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Atau dengan kata lain bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta.

*Kedua*, koefisien korelasi X2 (Persepsi kepemimpinan Kepala Sekolah) dengan Y (kinerja guru) adalah sebesar 0,814 menunjukkan hubungannya positif yang berarti bahwa apabila Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat atau sebaliknya. Selain itu hubungannya juga kuat karena lebih besar dari 0,5, artinya apabila terjadi perubahan pada X2 (kepemimpinan Kepala Sekolah) maka akan merubah Y (kinerja guru). Dari hasil perhitungan nilai  $t_{hitung} (9.523) > t_{tabel} (2.021)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Atau dengan kata lain bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta .

*Ketiga*, koefisien korelasi antara X1 (iklim sekolah) dan X2 (persepsi kepemimpinan kepala sekolah) dengan Y (kinerja guru) adalah sebesar 0,815 menunjukkan hubungannya positif yang berarti bahwa apabila iklim sekolah dan Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat atau sebaliknya. Selain itu hubungannya kuat karena lebih besar dari 0,5, artinya apabila terjadi perubahan pada iklim sekolah dan Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah akan merubah kinerja guru. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} (11.033) > t_{tabel} (2.021)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta .

### Saran

Untuk melengkapi penelitian ini, maka penulis menyampaikan beberapa saran yang kiranya dapat

Dengan adanya iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik pada Adiharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja guru. Jika keseluruhan faktor tersebut dianalisis secara mendalam, maka gambarannya adalah sebagai berikut.

#### 1. Hubungan Iklim sekolah dengan Kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif iklim sekolah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta Hal ini ditunjukkan dengan signifikansi koefisien thitung sebesar 8.519 dengan nilai  $t_{tabel} (2.021)$  pada taraf signifikansi 0,05. Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa iklim sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, makin baik iklim sekolah, maka akan semakin meningkat pula kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta

#### 2. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta Hal ini ditunjukkan dengan signifikansi koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 9,523 dengan nilai  $t_{tabel} (2.021)$  pada taraf signifikansi 0,05. Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan kontribusi yang signifikan dengan kinerja guru. Artinya, makin tinggi kepemimpinan Kepala Sekolah maka semakin baik kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta

#### 3. Hubungan Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan Kinerja guru.

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta dapat dipengaruhi oleh iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan signifikansi thitung sebesar 11,033 Dengan demikian,  $t_{hitung} (11,033) > t_{tabel} (2.021)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta Temuan tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pondok Bambu Jakarta.

bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 9 Pondok Bambu Jakarta.

*Pertama*, adanya cara yang baik dan berstruktur yang diterapkan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerja guru serta iklim sekolah yang baik dalam menyelesaikan suatu permasalahan dalam sekolah. *Kedua*, diharapkan kepada Kepala Sekolah sebagai pimpinan dalam melakukan evaluasi dapat memperhitungkan pengambilan kebijakan baik kebijakan yang bersifat fundamental maupun kebijakan yang bersifat inkremental, sehingga keputusan tersebut dapat mengarahkan siswa dan bertanggung jawab dalam melayani kepentingan umum. Ketiga, pelaksanaan kinerja guru yang sudah ada sekarang ini hendaknya dipertahankan bahkan harus lebih ditingkatkan mutunya dan kinerja guru yang baik dibangun melalui sikap kerjasama yang baik antar sesama anggota sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asnawi, S. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azhari, A. (2002). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Bagian Penerbit Universitas Trisakti.
- Blum, M. (2000). *Industrial psychology and its social foundation*. Jakarta: Erlangga.
- Buchari, Z. (2004). *Administrasi manajemen kepegawaian pemerintahan negara Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Fraser, T.M. (1992). *Stres Dan Kepuasan Kerja*. Penerjemah : L. Mulyana, Buku Asli Diterbitkan 1983, Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Garry, D. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. (Alih Bahasa Benyamin Molan). Jakarta: Preshalindo,
- Hani, H.T. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. (2001). *Manajemen sumber daya manusia, cetakan 8*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Joseph, T., Ernest Y. & Mc.Comik. (2002). *Industrial psychology*. Mc Graw-Hill Book Company.
- Kartono, K. (2004). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kussriyanto, B. (2000). *Meningkatkan produktivitas karyawan, cet.4*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Prawirosentono, S. (2001). *Kebijakan kinerja karyawan kiat membangun organisasi menjelang perdagangan bebas dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S.P. (2000). *Organizational behaviour, 8th edition*. USA: Prentice Hall.
- Sarwoto. (2002). *Dasar-dasar organisasi manajemen*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Sugiyono. (2001). *Metode pengambilan sample*. Bandung: CV. Alfabeta
- Siagian, S. P. (2001). *Pengembangan sumber daya insani*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Tulus, M.A. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. (2000). *Kepemimpinan dan motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.