

PENGARUH PERAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA SMK SWASTA DI KABUPATEN PEMALANG

Sri Munarti ¹⁾, Sudharto ²⁾, Ghufron Abdullah ²⁾

¹⁾ Guru di Kabupaten Pemalang

²⁾ Universitas PGRI Semarang

Abstract

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh peran kepala sekolah terhadap kinerja sekolah, (2) menganalisis pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah, (3) menganalisis pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja sekolah di SMK Swasta Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Swasta di Kecamatan Taman Pemalang sebanyak 252 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 146 sesuai teori yang dikembangkan oleh *Isacc dan Michael* (Sugiyono, 2010: 126) dengan taraf kesalahan sebesar 5%. Penetapan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) korelasi variabel peran kepala sekolah terhadap kinerja sekolah sebesar 0,471 cukup kuat, dengan pengaruh variabel peran kepala sekolah terhadap kinerja sekolah sebesar 22,7%, (2) korelasi variabel iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah sebesar 0,238 rendah, dengan pengaruh variabel iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah adalah sebesar 23,8%, (3) hasil uji regresi ganda diperoleh besaran nilai R^2 adalah 0,224 artinya bahwa besarnya pengaruh variabel supervisi kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah adalah 22,4%, sedangkan variabel lain yang berpengaruh adalah sebesar 85,3%, dengan persamaan regresi $Y = 2,129 + 0,405 X_1 + 0,045 X_2$.

Kata kunci: Peran Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, Kinerja Sekolah

PENDAHULUAN

Permendiknas No. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan tentang perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Implementasi kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah terwujud dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur pembelajaran dan mengadakan hubungan masyarakat.

Berdasarkan data lulusan SMK di Kecamatan Taman menunjukkan, hanya 40% siswa yang dapat disalurkan secara langsung oleh sekolah melalui Bursa Kerja

Sekolah, hanya ada 10% dari jumlah lulusan yang melanjutkan pada Perguruan Tinggi, 10% menjadi wirausaha dan 40% pada usia produktif belum bekerja. Kondisi ini akan mempengaruhi kinerja sekolah secara eksternal jika dilihat dari *outcome*/lulusan siswa. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai sekolah pengelola pendidikan yang harapannya dapat mencetak lulusan siap bekerja dan memiliki kompetensi yang tinggi agar siswa siap menghadapi persaingan kerja di masyarakat. Data lulusan juga hanya dapat diinventarisir secara manual tanpa adanya pembaharuan. Sekolah juga tidak mempunyai Ikatan alumni yang dapat menginformasikan bursa kerja kepada sekolah. Dengan kondisi tersebut, lulusan sekolah menjadi kurang terserap oleh dunia industri maupun dunia usaha, sehingga kualitas sekolah sebagai sekolah kejuruan yang mampu mencetak tamatan yang siap bekerja tidak sesuai dengan visi sekolah.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan oleh peneliti menunjukkan di Kecamatan Taman ada 4 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yakni SMK PGRI 1 Taman Pemalang dengan paket keahlian Teknik Otomotif, SMK PGRI 2 Taman Pemalang dengan paket keahlian Bisnis Manajemen dan Teknologi Komputer Jaringan, SMK Satya Praja 3 Taman Pemalang dengan paket keahlian Bisnis Manajemen dan Teknologi Komputer dan SMK Pariwisata Liberty dengan paket keahlian Pariwisata. SMK PGRI 1 Taman dan SMK PGRI 2 Taman oleh Kementerian Pendidikan ditunjuk sebagai sekolah rujukan. Hal ini tentunya sekolah tersebut memiliki standar pengelolaan yang baik, namun jika dilihat dari output lulusan hanya 40% yang terserap ke dunia usaha/dunia industri, 10% masuk keperguruan tinggi, dan sisanya sebagai angkatan kerja produktif yang belum bekerja. Jika dilihat dari dukungan *stakeholder* di sekitar wilayah Pemalang belum banyak industri ataupun pabrik yang siap menampung tamatan untuk bekerja.

Lebih lanjut SMK di Kabupaten Pemalang sebanyak 50 SMK sedangkan daya tampung DUDI (Dunia Usaha/Dunia Industri) hanya 100 DUDI yang relevan sebagai tempat diselenggarakannya praktek kerja industri. Kondisi lain berkaitan dengan persaingan jumlah siswa pada saat PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) di kecamatan Taman dan Kecamatan Pemalang sangat ketat. Hal ini diduga disebabkan jumlah SMK Negeri di Kecamatan Pemalang hanya ada 1 yakni SMK Negeri 1 Pemalang. Secara geografis, tata letak pendirian SMK di Kecamatan Taman

sangat berdekatan satu sama lain dan hanya ada di wilayah dekat dengan kota Pemalang sehingga persebaran jumlah siswa tidak merata.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kinerja sekolah, diantara kepemimpinan kepala sekolah tersebut terdapat gaya kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah, peran kepala sekolah dan ketrampilan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah. Menurut Mulyasa (2009: 98) Kepala sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator dan Enterpreuner (EMASLIME). Kepala sekolah banyak memberikan konsultasi dan pengarahan kepada para guru dan staf lainnya agar kemampuannya secara bertahap meningkat serta memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, kepala sekolah juga mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada bawahannya serta memberikan kepercayaan bahwa bawahannya dapat menjalankan tugas dan mampu memikul tanggungjawabnya.

Iklim organisasi diindikasikan sebagai salah satu faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja sekolah. Iklim organisasi merupakan kondisi, suasana, kehangatan, kekeluargaan yang dirasakan oleh semua warga sekolah. Iklim sekolah yang kondusif baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuh kembangkan semangat guru dalam mengajar. Dengan iklim yang kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan.

Dampak pendidikan dari hasil pendidikan yang tidak secara langsung dapat diketahui setelah proses pendidikan selesai. Untuk mengetahui dampak pendidikan perlu ditunggu beberapa periode waktu tertentu setelah lulusan terjun kedalam masyarakat, dunia kerja, atau setelah menempuh pendidikan lebih lanjut. Dampak pendidikan selalu dikaitkan secara eksternal dengan sistem-sistem lain, seperti sistem ekonomi, ketenagakerjaan, sosial budaya, dan politis (Suryadi, 2002: 106).

Kinerja sekolah adalah kombinasi yang didapat antara hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi tertentu untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi

tersebut. Dimensi yang digunakan pada variabel kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk pada PP No. 19 Tahun 2005, antara lain: 1) dimensi proses pembelajaran, 2) dimensi kompetensi lulusan, 3) dimensi pendidik dan tenaga kependidikan, 4) dimensi sarana dan prasarana, 5) dimensi pengelolaan, 6) dimensi pembiayaan.

Peran kepala sekolah menurut Basri (2014: 49) merupakan seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam sekolah. Peran tidak hanya menunjuk pada tugas dan hak tetapi juga mencerminkan tanggungjawab dan wewenang dalam sekolah. Peran kepala sekolah diklasifikasikan menjadi 3 yakni 1) peranan yang berkaitan dengan hubungan personal, mencakup peran kepala sekolah sebagai *leader*, *figurehead*, *liaison* atau penghubung, 2) peran kepala sekolah berkaitan dengan informasi, yaitu sebagai pemonitor, *spokesman* yang menyebarkan informasi ke semua lingkungan organisasi, 3) peran kepala sekolah dengan pengambil keputusan, yang mencakup *enterprenuer*, *disturbance handler*, penyedia segala sumber dan negosiator.

Dimensi variabel peran kepala sekolah dalam penelitian ini merujuk pada teori yang di sampaikan oleh Basri adalah 1) kepala sekolah sebagai educator (pendidik) yakni kepala sekolah harus mampu mendelegasikan tugas-tugas kepada orang yang tepat, menentukan tempat yang tepat bagi suatu program, dan mendorong guru melaksanakan tugasnya, 2) kepala sekolah sebagai manajer artinya kepala sekolah harus mampu menyusun perencanaan sekolah, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut program sekolah, 3) kepala sekolah sebagai administrator artinya kepala sekolah harus mampu menyelenggarakan perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian serta evaluasi dalam bidang kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, keuangan sampai dengan sarana dan prasarana sekolah, 4) kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah bertugas menyelenggarakan supervisi dibidang proses belajar mengajar, bimbingan, dan peningkatan kualitas belajar mengajar, 5) kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) artinya kepala sekolah sebagai penggerak segala peluang, kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah, 6) kepala sekolah sebagai inovator artinya kepala sekolah memiliki kemampuan mencari /menentukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, 7) kepala sekolah sebagai motivator artinya kepala sekolah mampu mendorong seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan sekolah.

Timpe (1992: 4) iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. Litwin dan Stringer (1988) dalam Wayne dan Miskel (2014: 313) iklim organisasi pada intinya adalah serangkaian ciri khas lingkungan kerja yang bisa diukur, yang didasarkan pada persepsi kolektif manusia yang hidup dan bekerja di lingkungan tersebut serta terbukti mempengaruhi perilaku individu tersebut.

Dimensi yang digunakan pada penelitian ini merujuk pada dimensi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer antara lain: (1) *Responsibility* (tanggung jawab) artinya sekolah memiliki pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu, (2) *Identity* (identitas) artinya setiap warga sekolah memiliki rasa tanggungjawab bersama terhadap kemajuan sekolah, (3) *Warmth* (kehangatan) artinya perasaan terhadap suasana kerja yang dirasakan oleh warga sekolah dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan, (4) *Support* (dukungan) artinya hubungan antar sesama rekan kerja dan warga sekolah lainnya dengan perasaan saling menolong dan (5) *Conflict* (konflik) artinya situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan SMK di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang sebanyak 252 orang yakni jumlah guru dan karyawan SMK PGRI 1 Taman 102 orang, SMK PGRI 2 Taman 88 orang dan SMK Satya Praja 3 Taman 39 orang, dan SMK Pariwisata Liberty 23 orang. Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2006: 109). Pengambilan sampel harus benar-benar mewakili populasi yang ada, Sampel dalam penelitian ini adalah menurut teori yang dikembangkan oleh *Isacc dan Michael* (Sugiyono, 2010: 126) dengan taraf kesalahan sebesar 5% dapat dilihat pada tabel besarnya adalah 146 responden.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner penelitian. Teknik untuk pengumpulan data yang digunakan adalah dengan

kuesioner yang dibagikan kepada para guru di SMK Swasta Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang, dengan metode ini data dikumpulkan berdasarkan jawaban responden atas daftar pertanyaan yang diajukan (kuesioner). Kuesioner disusun dengan menggunakan skala likert dengan masing-masing pertanyaan diberikan alternatif jawaban sebanyak 5 pilihan yakni opsi jawaban: 1 untuk tidak setuju, 2 untuk kurang setuju, 3 untuk cukup setuju, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data primer diketahui bahwa peran kepala sekolah dipersepsikan sangat baik sebesar 46,9%, Kondisi ini memberikan gambaran bahwa peran kepala sekolah sebagai motivator lebih dominan dalam mewujudkan kinerja sekolah. Kepala sekolah sebagai motivator artinya kemampuan kepala sekolah dalam memberikan dorongan kepada warga sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah secara bersama-sama. Kemampuan memotivasi diwujudkan dengan: 1) kepala sekolah mampu mengatur dan memberikan kondusifitas pembelajaran yang nyaman, 2) kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara sekolah dan lingkungannya.3) kepala sekolah mampu menerapkan prinsip penghargaan, mampu menerapkan prinsip-prinsip hukuman

Sedangkan indikator dengan yang dipersepsikan guru paling rendah adalah peran kepala sekolah sebagai edukator. Artinya kepala sekolah kurang mampu membimbing guru, karyawan dan siswa yang berkaitan dengan: 1) kemampuan membimbing guru, yakni berkaitan dengan kemampuan membimbing program pengajaran, melaksanakan program pengajaran/BK, melaksanakan evaluasi dan analisa/hasil evaluasi, melaksanakan program perbaikan /pengajaran, 2) kemampuan membimbing karyawan, yakni berkaitan dengan: kemampuan membimbing karyawan dalam menyusun program, kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, 3) kemampuan belajar/mengikuti perkembangan IPTEK melalui pendidikan / pelatihan, melalui pertemuan profesi /MKKS, melalui seminar/diskusi.

Berdasarkan uji hipotesis melalui regresi tunggal atau regresi sederhana terlihat bahwa peran kepala sekolah mempunyai korelasi yang cukup kuat terhadap kinerja sekolah yang ditunjukkan dengan nilai *correlations* sebesar 0,471 (dan besaran pengaruh peran kepala sekolah terhadap kinerja sekolah adalah 22,2% dengan koefisien regresi $Y = 2,231 + 0,425 X_1$).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah diukur melalui (1) edukator, (2) manajer, (3) administrator, (4) supervisor, (5) leader, (6) innovator dan (7) motivator. Dari hasil uji regresi tentang pengaruh peran kepala sekolah terhadap kinerja sekolah tersebut dapat dijelaskan bahwa peran kepala sekolah memiliki pengaruh yang cukup kuat karena hasil perhitungan regresi sebesar 22,2% dalam keberhasilan kinerja sekolah. Namun naik turunnya kinerja sekolah akan tergantung pada seberapa besar peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengelola sekolah. Semakin kuat peran kepala sekolah akan semakin baik pula kinerja, dimana proses pembelajaran semakin kondusif, kompetensi lulusan yang mampu diserap di dunia industri, potensi tenaga pendidik dan kependidikan yang dapat dikembangkan melalui pengembangan karier dan kompetensi, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah yang memadai dalam menunjang proses pembelajaran, pengelolaan sekolah yang semakin unggul, dan pengelolaan pembiayaan efektif dan efisien.

Hal ini dapat menjadi perhatian bagi pimpinan unit kerja/dinas/ instansi terkait agar dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi kepala sekolah melalui berbagai diklat/pelatihan dan pembinaan dari dinas pendidikan, diberdayakannya MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah) tingkat SMK untuk memberikan informasi-informasi penting tentang perkembangan pendidikan. Selanjutnya kepala sekolah diharapkan memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan dan mewujudkan visi dan misi sekolah. Membuat program untuk peningkatan kualitas lulusan yang dapat meningkatkan iman dan taqwa siswa serta meningkatkan kompetensi siswa.

Kepala sekolah juga harus memperhatikan faktor lain yang mempengaruhi kinerja Sekolah selain peran kepala sekolah, karena faktor lain ini mempunyai pengaruh sebesar 77,8% yang sangat kuat mengganggu kinerja sekolah. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja sekolah menurut Sallis (2012: 30-31) misalnya sarana

gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum yang memadai atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Sejalan dengan Pidarta (2005: 2) mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi yaitu: (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) fasilitas kerja, (3) harapan-harapan, dan, (4) kepercayaan personalia sekolah.

Hasil penelitian juga sejalan dengan, Permendiknas No. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan tentang perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Implementasi kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah terwujud dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur pembelajaran dan mengadakan hubungan masyarakat.

Berdasarkan hasil pengolahan data primer menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah menurut persepsi guru sendiri dipersepsikan sangat baik yakni sebesar 30,9%. Dari enam dimensi iklim organisasi sekolah yang diajukan dalam kuesioner yaitu: (1) tanggungjawab, (2) identitas, (3) kehangatan, (4) dukungan, (5) konflik. Responden memberikan skor tertinggi untuk dimensi identitas dan skor terendah pada dimensi tanggungjawab dengan demikian hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh guru agar dapat meningkatkan kualitas kerjanya.

Hasil ini menunjukkan bahwa guru dan karyawan memiliki rasa peduli kepada sekolah, rasa memiliki sekolah. Rasa peduli tersebut menjadikan program-program sekolah dapat dijalankan dengan baik. Namun indikator dimensi yang terendah adalah dimensi tanggungjawab, artinya guru sebagai pemegang jabatan profesi memiliki dedikasi, pengabdian, atau loyalitas terhadap organisasi profesinya yang lemah. Pengabdian guru yang lemah ini dapat diperbaiki dengan sekolah memberikan reward kepada guru dalam masa kerjanya, masa jabatannya, prestasi kerjanya melalui tunjangan-tunjangan keprofesiannya. Guru juga perlu diberikan

dorongan motivasi untuk terus berprestasi dan menjadikan profesi guru sebagai panggilan jiwa.

Berdasarkan uji hipotesis melalui regresi tunggal atau regresi sederhana terlihat bahwa iklim organisasi sekolah mempunyai korelasi yang lemah terhadap kinerja sekolah yang ditunjukkan dengan nilai *correlations* sebesar 0,238 dan besaran pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah adalah 23,8% dengan koefisien regresi $Y = 3,161 + 0,208 X_2$.

Dari hasil uji regresi tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang cukup terhadap kualitas lulusan. Dinamika naik turunnya kinerja sekolah akan sangat tergantung dari iklim organisasi sekolah yang dimiliki. Dari hasil uji regresi tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja sekolah. Dinamika naik turunnya kinerja sekolah akan sangat tergantung dari keadaan iklim organisasi sekolah. Semakin baik iklim organisasi dimana guru tersebut bekerja, maka akan semakin baik dan meningkat pula kinerja sekolah, demikian pula sebaliknya apabila iklim organisasi sekolah dimana guru tersebut bekerja menunjukkan penurunan (jelek) maka akan menurun pula kinerja sekolah. Semakin baik dukungan yang diberikan para warga sekolah, maka akan menekan konflik yang ada diantara warga sekolah dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja sekolah dan mutu sekolah SMK tersebut..

Kepala sekolah SMK Swasta di kecamatan Taman Kabupaten Pematang Jaya juga harus memperhatikan faktor lain yang mempengaruhi kinerja sekolah selain iklim organisasi, karena faktor lain ini mempunyai pengaruh sebesar 76,2% yang cukup mengganggu kinerja sekolah. Faktor lain tersebut dapat berasal dari internal sekolah misalnya kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, supervisi akademik atau faktor eksternal sekolah misalnya kebijakan dinas pendidikan, ketidaktahuan informasi kebijakan lain yang menyangkut kinerja sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menjaga dukungan, tanggungjawab guru terhadap kinerja sekolah dan menjaga kekompakan para guru serta meminimalisir konflik antar guru dalam menjalankan tugasnya, maka sekolah akan lebih maju dan berkualitas sesuai tuntutan masyarakat.

Berdasarkan hasil pengolahan data primer menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dipersepsikan sangat baik yakni sebesar 46,9%, iklim organisasi sekolah sangat baik yakni sebesar 30,9%, dan kinerja sekolah dipersepsikan baik sebesar 37,8%. Indikator variabel peran kepala sekolah yang paling kuat adalah motivator dan paling lemah adalah indikator edukator. Indikator variabel iklim organisasi sekolah yang paling kuat adalah identitas dan paling lemah adalah indikator tanggungjawab. Indikator variabel kinerja sekolah yang paling kuat adalah indikator penyediaan sarana dan prasarana sekolah dan indikator terlemah adalah kompetensi lulusan.

Kondisi diatas memberikan gambaran bahwa kepala sekolah kurang memberdayakan potensi sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Sekolah harus melakukan upaya perbaikan internal dalam meningkatkan kompetensi lulusan peserta didik. Sebab indikator kompetensi lulusan sebagai indikator terlemah dari variabel kinerja sekolah. Sedangkan indikator motivator merupakan indikator terkuat dari variabel peran kepala sekolah. Artinya kepala sekolah telah mengupayakan dengan mendorong seluruh warga sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah sebagai motivator artinya kemampuan kepala sekolah dalam memberikan dorongan kepada warga sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah secara bersama-sama. Kemampuan memotivasi diwujudkan dengan: 1) kepala sekolah mampu mengatur dan memberikan kondusifitas pembelajaran yang nyaman, 2) kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara sekolah dan lingkungannya.3) kepala sekolah mampu menerapkan prinsip penghargaan (*reward*), mampu menerapkan prinsip-prinsip hukuman (*permuslument*).

Dimensi identitas merupakan indikator paling kuat dari Iklim Organisasi Sekolah dan tanggungjawab sebagai indikator terlemah. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh warga sekolah memiliki rasa memiliki sekolah yang tinggi. Dengan rasa memiliki tersebut, antar guru memiliki team work yang kompak, sehingga seluruh program dapat diwujudkan. Namun indicator tanggungjawab dari variabel iklim organisasi sekolah merupakan indicator yang terlemah, sehingga kepala sekolah perlu untuk memberikan keleluasaan wewenang kepada guru melalui pendelegasian

dan pembagian tugas tambahan kepada guru, agar memperingan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah serta dapat memberikan kepercayaan kepada guru dalam tanggungjawabnya. Kepala sekolah memberikan pendelegasian tugas secara terstruktur dengan adanya pembagian surat keputusan yang merinci tugas dan tanggungjawab secara jelas. Dengan guru yang professional maka proses pembelajaranpun akan lebih efektif, sehingga menghasilkan Kinerja Sekolah yang kompeten.

Berdasarkan uji hipotesis ke-3 yaitu pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama sama terhadap kinerja sekolah melalui regresi ganda terlihat bahwa peran kepala sekolah (X1) dan Iklim Organisasi Sekolah (X2) mempunyai korelasi yang cukup kuat terhadap kinerja sekolah (Y) yang ditunjukkan dengan nilai *correlations* X1 terhadap Y sebesar 0,471 dan nilai *correlations* X2 terhadap Y sebesar 0,238. Pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah adalah 22,4% . Berdasarkan terlihat bahwa persamaan regresi ganda variabel X1 dan X2 terhadap Y adalah $Y = 2,129 + 0,405X_1 + 0,045 X_2$.

Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh tidak langsung peran kepala sekolah terhadap kinerja sekolah melalui iklim organisasi sekolah ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,450 atau 45%. Sedangkan pengaruh tidak langsung iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah melalui peran kepala sekolah ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,051 atau 5,1%.

Dari hasil temuan uji regresi di atas dapat dijelaskan bahwa peran kepala sekolah yang kuat dapat meningkatkan iklim sekolah yang kondusif. Apabila kedua variabel tersebut dalam keadaan baik, maka akan meningkatkan kinerja sekolah secara signifikan, demikian sebaliknya apabila kedua variabel peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah lemah, maka kinerja sekolah di SMK Swasta Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang akan menurun pula. Kepala sekolah dan guru mempunyai peran penting dalam menjaga kinerja sekolah.

Pidarta (2005: 2) mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi yaitu: (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) fasilitas kerja, (3) harapan-harapan, dan, (4) kepercayaan personalia sekolah. Mangkunegara (2007: 14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu, (1) faktor

individu yang terdiri dari kemampuan, latar belakang, demografi, (2) faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi, (3) faktor organisasional yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Hasil penelitian juga sejalan dengan teori yang dikembangkan Danim (2012: 77-79), bahwa kepala sekolah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial yang baik. Keterampilan agar sekolah bisa berjalan secara efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain, salah satunya yakni human skill. Keterampilan manusiawi (*human skill*) ialah keterampilan antar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses proses kelompok/ kerja sama, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain, memahami aspirasi dan motivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Kemampuan memimpin untuk mengkomunikasikan dua arah yang terbuka dengan personil sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru dengan jelas dan persuasif. Kinerja sekolah akan meningkat jika peran kepala sekolah dilaksanakan dengan baik dan didukung oleh iklim organisasi sekolah yang kondusif

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Persepsi responden terhadap peran kepala sekolah di SMK Swasta Kecamatan Taman Kabupaten Pematang Jaya pada kriteria sangat baik 46,9%, kriteria baik 32,7 %, kriteria cukup baik 13,2 %, kriteria kurang baik 4,9 % dan kriteria tidak baik 3,5%. Hasil penelitian menunjukkan peran kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sekolah sebesar 22,2% sisanya sebesar 77,8% dipengaruhi variabel lain diluar peran kepala sekolah. Peran kepala sekolah mempunyai korelasi yang cukup kuat terhadap kinerja sekolah yang ditunjukkan dengan nilai *correlations* sebesar 0,471 dan besaran pengaruh peran kepala sekolah terhadap kinerja sekolah adalah 22,2% dengan koefisien regresi $Y = 2,231 + 0,425 X_1$. Persamaan regresi ini menggambarkan bahwa fluktuasi naik turunnya kinerja sekolah dipengaruhi naik turunnya peran kepala sekolah.

2. Persepsi responden terhadap iklim organisasi sekolah di SMK Swasta Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang pada kriteria sangat baik 30,9%, kriteria baik 27,5%, kriteria cukup baik 18,7%, kriteria kurang baik 20,1% dan kriteria tidak baik 3,5%. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah di SMK Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang. Hasil uji korelasi diperoleh nilai r hitung sebesar 0,238 yang berarti korelasi variabel X_2 dengan Y rendah, dengan nilai R^2 adalah $0,238 = 23,8\%$, artinya pengaruh variabel iklim organisasi sekolah (X_2) terhadap kinerja sekolah (Y) adalah sebesar 23,8%. Dengan persamaan regresi variabel X_2 terhadap Y adalah $Y = 3,161 + 0,208 X_1$. Persamaan regresi ini menggambarkan bahwa fluktuasi naik turunnya kinerja sekolah dipengaruhi naik turunnya iklim organisasi sekolah.
3. Persepsi responden terhadap kinerja sekolah di SMK Swast Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang pada kriteria sangat baik 29%, kriteria baik 37,8%, kriteria cukup baik 24,9%, kriteria kurang baik 6,9% dan kriteria tidak baik 1,4%. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja sekolah di SMK Swasta Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang. Hasil uji regresi diperoleh besaran nilai R^2 adalah $0,224 = 22,4\%$, artinya pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebesar 22,4% sedangkan variabel lain yang berpengaruh adalah sebesar 77,6%. Dengan persamaan regresi variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah $Y = 2,129 + 0,405 X_1 + 0,045 X_2$. Persamaan regresi ini menggambarkan bahwa fluktuasi naik turunnya kinerja sekolah dipengaruhi naik turunnya peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah.

Saran

1. Kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Pemalang hendaknya : a) memberikan pelatihan kepemimpinan dan kompetensi kepada kepala sekolah dilingkungan kabupaten pemalang melalui diklat, seminar maupun workshop, b) menyusun program-program pendidikan kreatif dan inovatif di wilayah Pemalang seperti: perlombaan gebyar SMK, lomba karya seni SMK.

2. Kepada kepala sekolah hendaknya; a) meningkatkan kompetensi terutama pada kompetensi pembelajaran, artinya kepala sekolah membimbing guru, karyawan dan siswa yang berkaitan dengan: kemampuan membimbing program pengajaran, b) meningkatkan pembinaan dan pembimbingan kepada karyawan dalam menyusun program, kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, c) meningkatkan pembinaan dan pembimbingan kepada siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, c) kepala sekolah memberikan contoh dan teladan yang baik kepada semua warga sekolah dengan kewibawaannya, d) memberikan reward kepada guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara tepat waktu, rapat evaluasi dan koordinasi sebulan sekali, e) mempertahankan jalinan hubungan yang efektif antara kepala sekolah dengan stakeholder yang ada, diantaranya hubungan yang baik dengan komite sekolah, orang tua siswa, Dinas Pendidikan dan masyarakat sekitar.
3. Kepada para guru hendaknya; a) meningkatkan kompetensi terutama pada kompetensi professional, sebab indikator pada kinerja sekolah yang rendah pada kompetensi lulusan. Sehingga guru perlu memberikan berbagai pelatihan dan kompetensi *soft skill* kepada peserta didik, agar nantinya lulusan SMK di Kecamatan Taman dapat terserap di dunia industry secara optimal, b) guru harus memiliki kesadaran dirinya bahwa profesi guru merupakan panggilan jiwa sehingga semangat motivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya akan meningkat, Sebab, indikator tanggungjawab dalam variabel iklim organisasi sekolah dipersepsikan rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. *Analisis Regresi, Teori, Kasus & Solusi*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Basri, Hasan. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. (Terjemahan Agus Darma). Jakarta: Erlangga.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Penerbit BP Undip, Edisike.

- Ghozali, Imam, 2005. *Model Persamaan Struktural: Kosep dan Aplikasi dengan program AMOS ver.5.0* BP Universitas Diponegoro Semarang, Edisi 2 ISBN:979.704.233.2
- Handoko, Hani T. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasidan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Jaedun, Amat. 2013. *model assesment kinerja sekolah berbasis peserta didik*. Yogyakarta : Disertasi UNY
- Kerlinger, Fred. N. 2004. *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (terjemahan). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Lusthaus, Charles. 1999. *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-assessment*. Canada: International Development Research Centre.
- Luthan, Fred, 2006. *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Pidarta, Made. 2005. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Supranto J. 2001. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Bandung : PT Gelora Aksara.

Soetopo, Hendrat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan praktik di bidang Pendidikan*. Malang: PT. Remaja Rosdakarya.

Timpe, Dale. 1992. *Kinerja*. Jakarta: Gramedia

Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.