

# KONTRIBUSI PERSEPSI GURU TENTANG IMPLEMENTASI FUNGSI EMASLIM KEPALA SEKOLAH, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMPETENSI GURU TERHADAP KOMPONEN KUALITAS SEKOLAH DI SMAN KABUPATEN TEMANGGUNG

Fitriana Ambarwati

SMAN-2, Jalan Pahlawan Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah.

**Abstract:** *This study wants to describe the contribution of teacher's perception on the implementation of the Principal EMASLIM function, school organization climate, and teacher's competence toward school quality at Senior High School State Temanggung. This quantitative study used survey method. The population was 253 teachers of that school. The data were collected by Likert scale and documentation. Data analysis used multiple linear regressions. The results show teacher's perception on the implementation of the Principal EMASLIM function is significant with probability 0,018, and the other factor is not significant, however, simultaneously, this linear regression is very significant at the level 5% with small contribution 21,2%. It indicates that to increase school quality component is needed simultaneous support from many factors studied.*

**Kata kunci:** *kualitas sekolah, emaslim, iklim organisasi, kompetensi guru*

## Pendahuluan

Sekolah merupakan sebuah sistem (Koma-riah, 2004:1). Sebagai sebuah sistem, sekolah memiliki komponen inti yang terdiri dari *input*, proses dan *output*. *Input* sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan *output* yang diharapkan. *Input* sekolah dapat diidentifikasi mulai dari manusia (*man*), uang (*money*), bahan-bahan (*materials*), metode-metode (*methods*) dan mesin-mesin (*machines*).

Proses penyelenggaraan sekolah adalah kiat manajemen sekolah dalam mengelola masukan-masukan (*input*) agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan atau *output* sekolah. Proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, memonitoring dan evaluasi. *Output* sekolah adalah siswa, yaitu siswa yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.

Komponen-komponen sistem tersebut tidak dapat saling terpisah. Masing-masing komponen saling mempengaruhi. Jika ada kesesuaian antara ketiga komponen tersebut maka dapat dijadikan parameter kualitas sekolah yang berkaitan. Sebagai suatu sistem, sekolah haruslah dikelola secara tepat agar tujuan dapat tercapai efektif. Sekolah efektif menunjukkan bahwa sekolah tersebut berkualitas.

Sekolah berkualitas disebut juga sebagai sekolah bermutu. Kualitas sebuah sekolah dapat dilihat dari proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dan dari *output* atau lulusan yang dihasilkan sekolah tersebut. Kualitas sekolah berkaitan dengan derajat kebaikan dan keunggulan sekolah, sehingga memberikan kepuasan seluruh pemangku kepentingan akibat kebaikan sekolah tersebut. Oleh karena itu seluruh usaha sekolah pada prinsipnya diarahkan untuk mewujudkan kualitas sekolah yang unggul, sekolah yang mampu menghasilkan lulusan yang unggul.

Tuntutan peningkatan kualitas pendidikan terus menerus berkembang dan meningkat dari waktu ke waktu, dan dari tahun ke tahun. Masyarakat semakin cerdas dalam memilih sekolah, mereka dapat membedakan sekolah yang berkualitas dan kurang berkualitas. Oleh karena itu, pengelola sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kualitas sekolahnya, meningkatkan citra sekolah unggul. Komponen-komponen yang turut mempengaruhi kualitas sekolah antara lain : kompetensi guru, kelengkapan sarana dan prasarana sekolah, proses belajar mengajar, keterlibatan masyarakat (*stakeholder*), manajemen sekolah.

Kabupaten Temanggung memiliki enam sekolah negeri tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA). SMA negeri ini tersebar di tengah dan pinggir kota. SMA Negeri 1 Temanggung, SMA Negeri 2 Temanggung, SMA Negeri 3 Temanggung berada di daerah kota, sementara itu SMA Negeri 1 Pringsurat, SMA Negeri 1 Parakan, dan SMA Negeri 1 Candiroto berada di daerah pinggir kota. Pada umumnya orang tua memilihkan sekolah tingkat SMA bagi anaknya berdasarkan jarak sekolah dari rumah atau berdasarkan kualitas sekolah. Berdasarkan fakta ini, lokasi dan kualitas sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi *input* siswa masing-masing sekolah.

Pembangunan pendidikan nasional didasarkan pada paradigma membangun manusia Indonesia seutuhnya. Membangun manusia Indonesia seutuhnya dalam rencana strategis departemen pendidikan nasional tahun 2010-2014 disebutkan bahwa meliputi tiga hal penting, yaitu (a) afektif yang tercermin pada kualitas keimanan, ketakwaan, akhlak mulia termasuk budi pekerti luhur serta kepribadian unggul, dan kompetensi estetis; (b) kognitif yang tercermin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali dan mengembangkan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; serta (c) psikomotorik yang tercermin pada kemampuan mengembangkan keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi kinestetis.

Pada kajian Pembangunan Pendidikan dan MDGs di Indonesia : sebuah refleksi kritis yang ditulis oleh Suliyastuti (2007: 17), posisi Indonesia dalam *Human Development Index* (HDI) pada tahun 2006 berada pada urutan 108, dengan nilai indeks sebesar 0,83. Ranking Indonesia ini jauh di bawah negara-negara Asia Tenggara lainnya, misalnya Singapura yang berada pada urutan ke-25, Malaysia ke- 61, Thailand ke-74, Filipina ke-84 dan Brunei Darrusalam ke-34. Posisi ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah.

Berangkat dari kondisi Indonesia yang menempati urutan 108 dalam HDI, tentu saja ini menunjukkan kualitas sekolah di negara kita yang masih rendah. Kondisi ini menjadi pemacu untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional sesuai dengan Undang-Undang Sisdiknas, yaitu antara lain, meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan pemerataan kesempatan belajar kepada semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan bagi semua warga negara secara adil, tidak diskriminatif, dan demokratis tanpa membedakan tempat tinggal, status sosial-ekonomi, jenis kelamin, agama, kelompok etnis, dan kelainan fisik, emosi, mental serta intelektual, meningkatkan daya saing bangsa dengan menghasilkan lulusan yang mandiri, bermutu, terampil, ahli dan profesional, mampu belajar sepanjang hayat, serta memiliki kecakapan hidup yang dapat membantu dirinya dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan, meningkatkan kualitas pendidikan dengan tersedianya standar pendidikan nasional dan standar pelayanan minimal (SPM), serta meningkatkan kualifikasi minimum dan sertifikasi bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya.

Pidato presiden yang disampaikan dalam menyambut Hardiknas tahun 2007 dinyatakan bahwa visi pembangunan pendidikan nasional Indonesia adalah mewujudkan sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia, tanpa terkecuali berkembang menjadi

manusia yang berkualitas. Visi ini bertujuan untuk mencetak manusia Indonesia yang mampu bersikap proaktif, tidak menunggu, tidak pasif dalam menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Sambutan bupati Temanggung dalam rangka Hardiknas tahun 2009 dinyatakan bahwa pendidikan di Temanggung memegang peran penting dalam pembangunan. Pendidikan harus diletakkan sebagai episentrum atau pusat getaran dari seluruh aktifitas pembangunan, karena melalui pendidikanlah akan dihasilkan anak-anak bangsa yang berkemampuan dan dapat dijadikan sebagai modal dasar bagi pencapaian tujuan pembangunan. Berdasar pembangunan pendidikan itu diharapkan dapat disediakan guru berkualitas, kompeten dan profesional namun sekaligus bermartabat dan sejahtera, sehingga dihasilkan proses pendidikan dan pembelajaran yang baik dan tepat, mampu menghasilkan anak bangsa yang cerdas, mandiri dan berwawasan luas. Melalui pendidikan dapat dibangun peradaban bangsa Indonesia sehingga menjadi bangsa yang berbudaya cerdas, bermutu dan mampu bersaing dalam kancah pergaulan dunia internasional.

Berdasarkan uraian tersebut maka didapatkan bahwa sebagian besar kualitas SMAN di Kabupaten Temanggung masih belum maksimal sesuai dengan tujuan pembangunan pendidikan nasional. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan di SMAN kabupaten Temanggung, kualitas sekolah dapat ditunjukkan oleh komponen *input* dan proses pendukung sekolah seperti, kondisi kegiatan sekolah, iklim organisasi sekolah dan proses belajar mengajar. *Input* pendukung sekolah meliputi siswa, guru, staf, masyarakat, sistem penyelenggara pendidikan, sumber daya material seperti buku dan sarana lainnya.

Kondisi kegiatan sekolah dipengaruhi karena adanya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah yang efektif berkaitan erat dengan fungsi EMASLIM kepala sekolah. EMASLIM merupakan fungsi kepala sekolah dalam perannya sebagai *educator, manajer,*

*administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.*

Iklim organisasi sekolah dapat ditunjukkan dengan kondisi fisik, masing-masing sekolah berada di lokasi yang nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran, memiliki ruang kelas yang nyaman dan sesuai dengan jumlah siswa, memiliki ruang perpustakaan dan praktikum, serta sarana dan prasarana yang memadai. Iklim organisasi secara non fisik ditunjukkan dengan adanya hubungan sosial antar warga sekolah. Kondisi internal organisasi yang ditunjukkan dengan kondisi hubungan antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan siswa.

Kualitas sekolah di Temanggung selain secara fisik juga dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi lainnya, serta lulusannya relevan dengan tujuan. Melalui siswa yang berprestasi dapat ditelusuri visi dan misi sekolah, kondisi lingkungan fisik sekolah, sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah, iklim organisasi sekolah, profil kepala sekolah, profil guru, profil siswa dan proses kegiatan belajar mengajarnya.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh informasi tentang kemungkinan adanya hubungan kausal dari faktor-faktor pendukung kualitas sekolah, seperti persepsi guru tentang implementasi fungsi EMASLIM kepala sekolah, iklim organisasi dan kompetensi guru terhadap komponen kualitas sekolah di SMAN kabupaten Temanggung.

Berbicara masalah kualitas sekolah, tidak dapat lepas dari wadahnya yaitu pendidikan. Pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Sekolah merupakan institusi terdepan dalam kegiatan pendidikan. Mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan

mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya

Secara umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Mutu memiliki arti yang sama dengan kualitas. Mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Mutu atau kualitas dalam proses pendidikan melibatkan berbagai *input*, seperti: a) bahan ajar yang mencakup dimensi kognitif, afektif, dan psikomotorik; b) variasi metode pembelajaran yang digunakan guru; c) sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah; d) dukungan administrasi; e) sumber daya yang dimiliki sekolah; dan f) penciptaan suasana yang kondusif.

Manajemen sekolah dan dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Mutu dalam konteks hasil pendidikan meliputi a) prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu seperti prestasi tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun; b) prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dalam bidang akademis berupa hasil tes kemampuan akademis, seperti ulangan umum, ataupun ujian nasional; c) prestasi yang dicapai dalam bidang non akademis seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya : sepak bola, renang dan komputer; d) prestasi sekolah yang berupa kondisi sekolah seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan

Kualitas sekolah dapat ditunjukkan dengan karakteristik sekolah efektif. Komariah (2004:44)

menulis, bank dunia dalam laporannya tentang pengalaman dalam melakukan *education quality improvement program* di Kamboja, mengidentifikasi empat kelompok karakteristik sekolah yang efektif, yaitu meliputi aspek *supporting input*, *enabling condition*, *school climate* dan *teaching learning process*.

*Supporting inputs* atau masukan dukungan yaitu perangkat-perangkat yang turut menjelmakan sekolah efektif ditinjau dari dukungannya terhadap sistem sekolah. Dukungan-dukungan tersebut datang dari siswa, guru, staf, masyarakat, sistem penyelenggara pendidikan, sumber daya material seperti buku dan sarana lainnya.

*Enabling condition* atau kondisi yang memungkinkan, yaitu kondisi yang membuat sekolah efektif itu mungkin akan terwujud dengan kondisi yang diciptakan oleh lingkungan atau sistem sekolah. Hal ini terjadi karena adanya kepemimpinan sekolah yang efektif, guru yang kompeten dan profesional.

*School climate* atau iklim sekolah adalah indikator sekolah efektif yang menekankan pada keberadaan rasa menyenangkan dari suasana sekolah, bukan kondisi fisik, tetapi keseluruhan aspek internal organisasi.

*Teaching learning process* atau proses belajar mengajar merupakan proses layanan pembelajaran yang bermutu melalui strategi pembelajaran yang bervariasi, penilaian yang kontinu, mendorong partisipasi siswa dalam pembelajaran, serta memperhatikan kehadiran siswa, pelaksanaan tugas-tugas siswa dan keberlanjutan tugas-tugasnya.

Mulyasa (2007:227) menuliskan dimensi pokok yang menentukan kualitas penyelenggaraan kependidikan, yaitu: a) Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan. Beberapa contoh diantaranya : pengembangan bahan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan (dunia kerja), jadwal kegiatan pembelajaran dan ujian yang akurat, pembelajaran yang berlangsung lancar; b) daya tangkap

(*responsiveness*) yaitu kemampuan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Proses pembelajaran diupayakan interaktif dan memungkinkan para peserta didik mengembangkan seluruh kapasitas, kreatifitas dan kapabilitasnya; c) jaminan, mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, responsif terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki tenaga kependidikan; d) empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan peserta didik; e) bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan dan sarana komunikasi.

Kualitas sekolah juga dapat ditunjukkan dari hasil akreditasi sekolah. Akreditasi sekolah adalah suatu kegiatan penilaian kelayakan dan kinerja suatu sekolah berdasarkan kriteria (standar) yang ditetapkan dan dilakukan oleh Badan Akreditasi Sekolah (BAS), badan non struktural yang independen. Hasil akreditasi diwujudkan dalam bentuk pengakuan peringkat kelayakan. Sekolah yang terakreditasi dapat diperingkat menjadi tiga klasifikasi, yaitu amat baik (A), baik (B), dan cukup (C). Sementara sekolah yang nilainya kurang dari cukup dikategorikan belum terakreditasi.

Komponen yang dinilai pada proses akreditasi, mencakup: kualitas komponen Kurikulum/proses belajar mengajar, Administrasi manajemen sekolah, Organisasi/kelembagaan sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, maka ditarik indikator-indikator dalam penelitian ini, antara lain: a) Pelaksanaan proses belajar mengajar guru di kelas; b) Administrasi guru di kelas; c) Sarana dan prasarana dalam menyelenggarakan program pendidikan; d) Kualifikasi guru sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya.

Kepala sekolah merupakan pimpinan sebuah organisasi, yaitu organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin setidaknya memiliki kelebihan atau pengaruh dibandingkan dengan orang yang dipimpinnya, seperti guru, tenaga kependidikan ataupun siswa. Pemimpin dengan

pengaruh yang kuat akan membawa keberhasilan atas organisasi yang dipimpinnya.

Davis, Keith (2007: 33) merumuskan sifat umum pemimpin yang dapat membawa keberhasilan atas organisasinya, yaitu kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi dan dorongan berprestasi, serta sikap-sikap hubungan kemanusiaan yang tinggi. Demikian pula Lolowang (2008) dalam kesimpulan tulisannya di Jurnal Varia Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta, menyatakan bahwa kesuksesan kepemimpinan perlu didukung oleh transparansi, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas yang berkelanjutan.

Stewart (2010) dalam tulisannya yang diberi judul *Dream, Design, Deliver: How Singapore Developed a High-Quality Teacher Force* menyebutkan bahwa ada sebuah pemahaman yang jelas bahwa pengajaran berkualitas tinggi dan kinerja murid yang kuat memerlukan pemimpin sekolah yang efektif.

Kepala sekolah merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan pembentukan pendidikan yang berkualitas. Mengacu pada fungsi dan peran mereka, kepala sekolah berfungsi sebagai manajer dan pemimpin sekolah dari lembaga pendidikan. Mereka harus memberdayakan staf pengajar, bekerja didasarkan pada kerangka waktu yang jelas, membangun hubungan interpersonal, mengembangkan prinsip-prinsip adil dan akuntabel, dan mampu bekerja dalam tim. Thoha (2007: 32-44) memaparkan berbagai teori kepemimpinan, antara lain teori sifat, teori kelompok, teori situasional dan teori jalan kecil-tujuan (*path-goal*).

Teori sifat memusatkan perhatian pada sifat pemimpin itu sendiri. Teori kelompok beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Fidler, Fred, (2007: 36-37) mengusulkan sebuah model kepemimpinan berdasarkan situasi. Berdasarkan hasil penelitiannya Fidler mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang

dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja organisasi.

Menurut teori *path-goal*, macam-macam gaya kepemimpinan dapat digunakan dalam situasi yang berbeda. Thoha (2007:42) memasukkan empat gaya utama dalam teori *path-goal*, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi.

Teori-teori kepemimpinan ini tentunya secara langsung ataupun tidak langsung telah melekat pada kepala sekolah bagaimanapun kondisinya. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan pembentukan pendidikan yang berkualitas. Mengacu pada fungsi dan peran kepala sekolah dalam Permendiknas no. 13 tahun 2007, kepala sekolah berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*, atau disingkat dengan istilah EMASLIM. Dalam menjalankan perannya, harus didukung oleh kompetensi yang memadai. Wahyudi (2009:36-62), menegaskan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah sangat beragam, ada tujuh kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah, meliputi: kompetensi merumuskan visi, kompetensi merencanakan program, kompetensi membangun komunikasi, kompetensi hubungan masyarakat dan kerjasama, kompetensi mengelola sumber daya manusia, kompetensi pengambilan keputus-

an, dan kompetensi mengelola konflik.

Selain keberadaan Kepala Sekolah dengan perannya, adanya Iklim Organisasi yang kondusif sangat diperlukan dalam mendukung terciptanya kualitas sekolah yang memadai. Wirawan (2007:-121) menegaskan bahwa Iklim organisasi yang telah terbentuk merupakan penerminan dari kondisi kualitas organisasi yang bersangkutan.

Sekolah merupakan organisasi sosial sekaligus organisasi formal. Sekolah sebagai organisasi formal ditunjukkan bahwa didalam sekolah terdapat ciri yaitu: organisasi sekolah terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga kependidikan, laboran, dan sebagainya); Tujuan atau rencana organisasi sekolah terbagi ke dalam tugas-tugas; Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan; Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut tatanan hierarkhis; Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi; Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan interpersonal; Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi; Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dengan dengan kehidupan organisasi; Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis; Kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat dan karakteristik variabel iklim organisasi. Wirawan (2007:128-130) merangkum dimensi iklim organisasi kedalam tujuh dimensi. Dimensi-dimensi tersebut sebagai berikut: a) keadaan lingkungan fisik yang dipersepsi oleh seluruh komponen organisasi, b) pelaksanaan sistem manajemen yang mendorong terjadinya iklim yang kondusif, c) produk yang berkualitas, d) konsumen, klien dan nasabah yang dilayani.

Upaya menciptakan budaya dan iklim kerja sekolah yang kondusif, harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

Dengan prinsip tersebut, penciptaan hubungan kerja yang harmonis dan efektif, menurut Mangkunegara (2008:36) diperlukan langkah-langkah berikut: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sinergi dan partisipasi kelompok; Menyusun kebijaksanaan yang layak dan adil yang tidak menimbulkan pertentangan antara karyawan dan pimpinan; Menghilangkan bias prasangka terhadap individu dan kelompok kerja; Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosional karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja; Memilih orang-orang yang sesuai untuk peran dalam tim dan mengangkat pimpinan tim yang memiliki kemampuan profesional dan kecerdasan emosi baik; Menitikberatkan pada orang-orang sebagai prioritas utama dalam organisasi; Memberikan penghargaan atas kemajuan tim; Membersihkan perusahaan dari pengaruh negatif yang menghancurkan antusiasme tim; Menyusun nilai inti dan standar perilaku yang bisa diterima oleh kelompok; Menyelenggarakan pemeriksaan kecerdasan emosional; Menciptakan suasana saling memperhatikan dan memotivasi kreatifitas; Pengembangan mentalitas pelayanan sepenuh hati dalam hubungan dengan karyawan dan konsumen.

Berdasarkan kajian teori iklim organisasi di atas, maka dapat ditarik indikator-indikatornya, meliputi: Warga sekolah bangga dengan sekolah-

nya; Kepala sekolah dapat menyediakan kebutuhan guru untuk mencapai visi sekolah; Kepala sekolah mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada guru atau wakil kepala sekolah; Kepala sekolah dapat bekerja sama dengan guru dan tenaga kependidikan; Kepala sekolah menciptakan suasana demokratis dan persahabatan; Kepala sekolah bersifat terbuka dan tidak memaksakan kehendak; Kepala sekolah mengembangkan kebiasaan diskusi terbuka dan melatih guru agar menghargai pendapat orang lain secara obyektif; Warga sekolah mentaati peraturan sekolah.

Kualitas dalam aspek proses, diperlukan guru yang kompeten. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang ilmu tertentu jika menguasai dan memiliki kecakapan bekerja selaras dengan bidangnya (Sagala, 2009: 23). Kualitas guru merupakan parameter untuk melihat kualitas sekolah, Stewart (2010: 85). Oleh karena itu, kompetensi guru dapat diartikan sebagai kecakapan, kemampuan dan wewenang yang harus dimiliki oleh guru. Kompetensi guru menurut UU RI no. 14 tahun 2005 diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami, bahwa pekerjaan sebagai guru adalah pekerjaan yang menuntut adanya profesionalitas.

Istilah professional berasal dari kata profesi, yaitu pekerjaan yang mensyaratkan pelatihan dan penguasaan pengetahuan tertentu dan biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik dan proses sertifikasi serta izin atau lisensi resmi. Guru profesional wajib memiliki seperangkat kemampuan sehingga dapat mewujudkan kinerja profesionalitasnya. Kemampuan yang perlu dimiliki guru dalam melaksanakan tugas pokoknya adalah : a) Kemampuan pedagogik, yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.; b) Kemampuan kepribadian, artinya kemampuan yang stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan dan berakhlak mulia; c) Kemampuan professional, artinya

guru memiliki kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta metode dan teknik mengajar yang sesuai yang dipahami siswa, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan. Guru mampu memadukan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran; d) Kemampuan sosial, dalam arti guru harus mampu berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sekolah dan di luar lingkungan sekolah.

Peran guru dalam pembelajaran sangat penting, karena minat, bakat, kemampuan dan potensi-potensi siswa tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan guru. Mulyasa (2009: 37) merangkum 19 peran guru yang meliputi: Guru sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat, pembaharu; pribadi, model dan teladan, peneliti, pembangkit pandangan, pekerja rutin, pemindah kemah, pembawa cerita, aktor, emansipator, evaluator, pengawet, dan sebagai kulminator.

Berdasarkan kajian tentang kompetensi guru di atas, maka dapat ditarik indikator dalam penelitian ini, yaitu: 1) Kemampuan pedagogik yang mencakup kemampuan memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik; Guru memahami potensi peserta didik; Guru menggunakan model dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan peserta didik; Guru memiliki rasa kasih sayang terhadap peserta didik; Guru membimbing peserta didik yang menghadapi persoalan pembelajaran.

2) Kemampuan kepribadian, yang ditunjukkan oleh kejiwaan stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan dan berakhlak mulia; memiliki komitmen dan kemauan tinggi dalam melakukan tugasnya sebagai guru profesional; tanggung jawab dalam melaksanakan fungsinya sebagai guru. 3) Kemampuan profesional, mencakup penguasaan metode dan teknik mengajar yang dipahami siswa, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan; mampu memadukan *ICT* dalam pembelajaran; menggunakan *learning resources* dalam pelaksanaan pembelajaran. 3) Kemampuan sosial, mencakup pemahaman tentang berbagai

faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar; mengerti berbagai faktor sosial kultural dan ekonomi yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik; memahami pentingnya hubungan antara sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik di sekolah; mengerti nilai-nilai dan norma yang berlaku dan dijunjung tinggi masyarakat; menguasai dan memahami perubahan-perubahan akibat dampak globalisasi.

### **Metode**

Penelitian survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif ini, memfokuskan pada kajian tentang hubungan kausal persepsi guru tentang implementasi fungsi EMASLIM kepala sekolah, iklim organisasi sekolah dan kompetensi guru dengan komponen kualitas sekolah. Subyek penelitian ditentukan berdasarkan *proporsional random sampling* sebanyak 72 orang guru SMAN di Temanggung dari 253 orang guru yang tersebar di 6 SMAN. Hasil pengujian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi komponen kualitas sekolah di SMAN Kabupaten Temanggung, tidak terdapat indikasi adanya gejala pelanggaran asumsi klasik, yaitu data berdistribusi normal, pola hubungan menunjukkan gejala linear, tidak ada gejala multikolinearitas dan tidak terdapat masalah dengan heteroskedastisitas.

### **Hasil dan Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model regresi linear ganda untuk faktor yang diuji, baik secara simultan maupun partial, memberikan besaran koefisien yang jauh di bawah batas penolakannya 5%, dengan kontribusi simultan sebesar 21,2% yang tersebar untuk faktor persepsi guru tentang implementasi fungsi EMASLIM kepala sekolah sebesar 14,5%, iklim organisasi sekolah sebesar 2,4%, dan kompetensi guru sebesar 4,3%. Walaupun kontribusinya relatif

kecil namun dapat dikatakan bahwa model regresi linear tersebut cukup tepat untuk memprediksi perubahan komponen kualitas sekolah berdasarkan faktor-faktor penduganya.

Faktor persepsi guru tentang implemetasi fungsi EMASLIM kepala sekolah memberikan kontribusi positif (14,5%) terhadap komponen kualitas sekolah. Ini berarti bahwa semakin baik persepsi guru terhadap kepala sekolah dalam menerapkan fungsi EMASLIM di sekolahnya, akan mampu mendorong guru untuk tetap komit terhadap upayanya dalam meningkatkan kualitas sekolah. Secara rinci dapat diketahui pula bahwa dari besaran kontribusi 14% tersebut, ternyata sebesar 15% nya berasal dari kemampuan kepala sekolah sebagai edukator, 25% nya sebagai manajer, 20% nya sebagai administrator, 15% nya sebagai supervisor, 5% nya sebagai leader, 10% nya sebagai inovator dan 10 % nya sebagai motivator.

Fungsi EMASLIM kepala sekolah sebagai manajer menjadi faktor yang memberi kontribusi terbesar dalam mempengaruhi komponen kualitas sekolah berdasarkan persepsi guru. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang diungkap dalam penelitian ini adalah kepala sekolah mempunyai keterampilan sosial, profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya; kepala sekolah memiliki program kerja jangka panjang, menengah dan pendek; kepala sekolah mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi program dan realisasi program pendidikan sekolah, pengembangan sarana dan prasarana sekolah serta pengembangan guru di sekolah.

Kualitas kepala sekolah merupakan salah satu parameter dalam menilai komponen kualitas sekolah. Terutama kualitas kepala sekolah dalam kemampuannya sebagai manajer. Kepala sekolah sebagai manajer dituntut mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi, memimpin dan mengendalikan program dan realisasi program pendidikan sekolah.

Kemampuan kepala sekolah sebagai manajer ditentukan juga oleh karakteristik pribadinya,

yang mencakup dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreatifitas, originalitas, fleksibilitas, kemampuan kognitif dan kharisma. Melalui karakteristik pribadi, kepala sekolah mudah untuk menciptakan visi dan menumbuhkan komitmen guru dan tenaga kependidikan di bawahannya serta evaluasi penyelenggaraan sekolah. Evaluasi penyelenggaraan sekolah secara periodik atau akhir tahun ajaran baru juga turut memberikan kontribusi komponen kualitas sekolah, karena evaluasi ini merupakan proses penjaminan komponen kualitas sekolah.

Hasil di atas ternyata sejalan dengan penelitian *Relationships Between Measures Of Leadership And School Climate* oleh Kelley dan Bill Thornton (2005) bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap komponen kualitas sekolah yang di-pimpinnya. Robert C. Kelley dan Bill Thornton menyatakan bahwa dalam lingkungan sekolah yang kompleks dan dinamis, semua kepala sekolah perlu memahami perilaku kepemimpinan yang efektif. Kepala sekolah harus mengetahui dan mengerti bagaimana untuk menyediakan dasar untuk menciptakan suasana kondusif yang senantiasa berubah. Kepala sekolah harus dapat membayangkan kebutuhan sebenarnya guru-guru mereka, memberdayakan mereka untuk berbagi visi, dan memungkinkan mereka untuk menciptakan iklim sekolah yang efektif, sehingga dapat berkontribusi terhadap peningkatan komponen kualitas sekolah.

Kepala sekolah dapat mempengaruhi komponen kualitas sekolah juga diungkapkan oleh Stewart dalam *Phi Delta Kappan* (2010: 85). Stewart menuliskan tentang komponen kualitas sekolah di Singapura yang dipengaruhi oleh kualitas kepala sekolah dan kualitas guru. Stewart dalam tulisannya yang diberi judul *Dream, Design, Deliver: How Singapore Developed a High-Quality Teacher Force* menyebutkan bahwa ada sebuah pemahaman yang jelas bahwa pengajaran berkualitas tinggi dan kinerja murid yang kuat

memerlukan pemimpin sekolah yang efektif.

Faktor iklim organisasi sekolah memberikan kontribusi positif ( 2,4% ) terhadap komponen kualitas sekolah. Walaupun kontribusinya relatif kecil, namun dapat dikatakan bahwa semakin baik dan kondusif suatu iklim organisasi di sekolah akan membentuk komponen kualitas sekolahnya.

Secara rinci, kontribusi tersebut tersebar untuk 10,9% nya berasal dari kebanggaan warga sekolah terhadap keberadaan sekolahnya, 11,1% nya berupa terbentuknya kebutuhan guru untuk mencapai visi sekolah, 10,6% nya berupa pen-delegasian sebagian kewenang kepada guru atau wakil kepala sekolah, 11,3% nya berupa saling kerjasama yang kompak, 11,6% nya dapat bekerjasama dengan guru, 11,6% berupa komunikasi yang terbuka, tidak memaksakan kehendak, dan menciptakan suasana demokratis dan persahabatan (kolegalitas), 10,8% nya berupa kebiasaan diskusi, melatih guru agar menghargai pendapat orang lain secara objektif, 11,3% nya adanya kesempatan guru untuk berani mengambil keputusan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas, dan 10,8% nya dalam bentuk terciptanya ketaatan warga sekolah terhadap peraturan sekolah.

Kondisi nyata tentang iklim organisasi ini seperti yang diungkapkan Filder, Fret (2007) yang ini mengungkapkan bahwa iklim sekolah yang menyenangkan pada siswa dipengaruhi oleh rekan-rekan mereka, kemudian diikuti oleh hubungan dengan guru, dan pada akhirnya mampu mendongkrak dengan sangat signifikan atas terwujudnya kualitas komponen kualitas sekolah.

Faktor kompetensi guru memberikan kontribusi positif sebesar 4,3% terhadap perubahan komponen kualitas sekolah. Walaupun kontribusinya juga relatif kecil, namun masih dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kompetensi guru akan mampu merubah komponen kualitas sekolah.

Secara rinci, kontribusi tersebut tersebar untuk 29,5% nya berupa kompetensi pedagogik, 18,4% nya berupa kompetensi kepribadian, 19,3% nya berupa kompetensi profesional dan 32,9% nya berupa kompetensi sosial.

Kompetensi sosial menjadi faktor terbesar yang berpengaruh terhadap komponen kualitas sekolah berdasarkan persepsi guru dalam variabel kompetensi guru. Kompetensi sosial yang diungkap dalam penelitian ini adalah guru memahami berbagai faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar; guru mengerti berbagai faktor sosial kultural dan ekonomi yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik; guru memahami pentingnya hubungan antara sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan anak di sekolah; guru mengerti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan dijunjung tinggi oleh masyarakat; guru menguasai dan memahami perubahan-perubahan sosial akibat dampak globalisasi.

Pentingnya kompetensi guru ini, diungkapkan Halawah (2005) dalam penelitiannya yang diberi judul *The Relationship Between Effective Communication Of High School Principal and School Climate*, yang menegaskan bahwa komponen kualitas sekolah sangat dipengaruhi oleh komunikasi efektif antara guru dan siswa. Guru mengembangkan manajemen instruksional pada siswa saat mengajar. Kualitas sekolah yang diindikasikan oleh komponennya akan semakin baik dapat ditunjukkan oleh semakin baiknya guru menguasai kompetensi sosial seperti diantaranya mampu berkomunikasi secara efektif kepada siswa.

### **Simpulan dan Saran**

Makna kajian secara holistik dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SMAN di Kabupaten Temanggung yang secara umum memiliki komponen kualitas sekolah yang cukup lengkap dan relatif andal, namun jika dikaji huungannya dengan faktor-faktor yang dipilih dan ditetapkan sebagai penduga dalam penelitian ini, ternyata faktor Iklim Organisasi dan Kompetensi guru hanya memberikan kontribusi yang relatif sangat kecil.

Simpulan ini mengindikasikan bahwa secara umum di lingkungan guru SMAN di Kabupaten

Temanggung, masih sangat perlu untuk dilakukan upaya pengkondisian iklim organisasi yang lebih kondusif dengan dukungan komitmen yang tinggi dan konsisten di kalangan warga sekolah itu sendiri. Demikian pula untuk faktor kompetensi guru dalam dukungannya terhadap komponen kualitas sekolah, yang ternyata juga masih sangat mengkhawatirkan, padahal kualitas out-put atau lulusan ditentukan oleh

kualitas atau tingkat kompetensi guru.

Akhirnya dapat dikatakan bahwa tinggi – rendahnya kualitas sekolah akan ditentukan oleh komponen kualitas sekolah itu sendiri. Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa dalam upaya peningkatan kualitas sekolah, perlu diupayakan pembinaan yang cukup intens terhadap warga sekolah yang bersangkutan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Halawah, Ibtisam. 2005. *The Relationship Between Effective Communication of High School Principal And School Climate*. Education vol 126. Abu Dhabi: academic Research Library.
- Filder, Fred. 2007. *Sustaining Succes in An American School : A Case For Governance Change*. Journal of Educational Administration vol 47 no.6 pp 753-764.
- Davis, Keith.. 2005. *Relationships between Measures Of Leadership and School Climate*. Department of Educational Leadership. University of Nevada.
- Komariah, Aan & Cepi Triatna. 2004. *Visionary Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kelly, Robert & Bill. 2005. *Faculty Perceptions of Shared Decision Making ang Principal's Leadership Behaviors in Secondary School in Large Urban Distric*. Education.Chula Vista.Summer 2008 vol 128.
- Lolowang. 2008. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Sekolah Dasar Lingkungan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Bolaang Mongondow*. Jurnal Varia Pendidikan – Universitas Muhammadiyah Surakarta, Vol. 20, No. 1, Juni 2008.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Moller, Jorunn & Gunn Vedov. 2009. *Succesful Principalship in Norway: Sustainable Ethos and Incremental Changes*. Journal of Educational Administration vol 47 no.6 pp 731-741.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muyasa, E. 2009. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Stewart, Vivien. 2010. *Dream, Design, Deliver: How Singapore Developed a High-Quality Teacher Force*. Phi Delta Kappan Vol. 91. <http://proquest.umi.com/pqdweb? index= 8&did= 2008053441&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName =PQD&TS=1271731590&clientId=80413>. Diakses 5 April 2010.

Suliyastuti, Diah Ratih. 2007. *Pembangunan Pendidikan dan MDGs Indonesia : Sebuah Refleksi Kritis*. Jurnal Kependudukan Indonesia vol II no. 2.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*. Bandung : Penerbit Alfabeta.

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

*Undang-Undang Guru dan Dosen*.2009. Bandung: Fokusmedia.