

KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA MENGAJAR GURU

Oleh:

Ly Rathana,

(email: rathana05_ly@yahoo.com)

Cicih Sutarsih

(e-mail: sutarsihcicih@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada SMP Se-Bandung Utara. Metode yang digunakan adalah analisis deskripsi analitik dengan pendekatan kuantitatif, melalui teknik analisis data korelasi. Data diambil dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah *The Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* (Hillinger & Murphy, 1985) untuk variabel Kepemimpinan Instruksional kepala sekolah, *Organizational Climate Index (OCI)* (Hoy, 2003), sedangkan untuk variabel iklim sekolah dan *the Teacher Performance Criteria Questionnaires (TPCQ)* (Cheffers & Sullivan, 2010; Cheffers & Keilty, 1981, Cheffers, 1972) untuk kinerja mengajar guru. Populasi dalam penelitian ini adalah 30 sekolah dan 85 guru sebagai responden. Berdasarkan analisis data, hasil penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah, sekolah memberikan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja mengaj guru. Maka terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru yang baik. Saran dan rekomendasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja mengajar guru, agar memperhatikan kepemimpinan instuksional dan iklim sekolah para guru sebagai ujung tombak peningkatan mutu pendidikan. Kinerja guru yang perlu diperbaiki adalah menggunakan kritik yang tepatnya digunakan untuk pengendalian, guru menghindari penggunaan kritik yang kasar.

Kata kunci: kepemimpinan instruksional, iklim sekolah, kinerja mengajar guru.

Abstract

This research is to describe the influence of principals' instructional leadership and school climate on teacher performance of secondary schools in the north of Bandung. The study used correlation statistical analysis based on the interpretation of the Pearson Correlation which provides the direction and significance. The *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* by Hillinger & Murphy, 1985), *Organizational Climate Index (OCI)* by Hoy, (2003), dan *Teacher Performance Criteria Questionnaires (TPCQ)* modified by Cheffers & Sullivan (2010); Cheffers & Keilty (1981), Cheffers (1972) are used as the data collection instrument through survey questionnaires. This study with population of 30 schools and 85 teachers as respondents found that the instructional leadership of school principals and school climate significantly and positively influence on teacher performance, yet as the commendation; in order to improve the quality of education, Teacher performance needs to be improved is to use constructively and critically criticism and avoid using harsh criticism.

Keywords: Instructional Leadership, School Climate, Teacher Performance.

PENDAHULUAN

Untuk menjadi sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan secara nasional atau pribadi, pendidikan harus berkualitas. Dengan ini, Sallis (2012, hlm. 1) mengidentifikasi bahwa "kualitas berada di atas dari sebagian besar agenda dan peningkatan kualitas mungkin adalah tugas yang dihadapi dan lembaga yang paling penting." Oleh sebab itu, kualitas adalah inti dari makna pendidikan dan menyajikan permintaan pelajar dalam proses pembelajaran sebagaimana hidup dengan memungkinkan

mereka untuk meraih kinerja potensial mereka. Sama halnya, menurut pendapat Sallis (2000, hlm. 1) menambahkan bahwa ada beberapa kandidat untuk sumber kualitas dalam pendidikan. Diantaranya adalah: guru yang berprestasi, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang sempurna, dukungan orang tua, komunitas bisnis dan lokal, sumber daya yang melimpah, penerapan teknologi terkini, kepemimpinan yang kuat dan penuh arti, perlindungan dan perhatian untuk murid dan siswa, dan

kurikulum yang seimbang dan menantang. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan menaikan kualitas pendidikan tidak dapat dipisahkan dari beberapa faktor utama seperti proses pembelajaran siswa, proses mengajar guru dan kepemimpinan di tingkat sekolah. Bagaimana pemimpin melaksanakan dan bagaimana guru mengajar serta siswa belajar akan dapat mempengaruhi kualitas pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya pemimpin di tingkat sekolah, tetapi juga kepala sekolah dapat menentukan kinerja guru dan mempengaruhi kondisi sekolah yaitu iklim sekolah. Dalam konteks ini, iklim sekolah adalah satu dari dimensi pokok untuk menentukan kualitas pendidikan sebagaimana sekolah adalah tempat dimana pelayanan pendidikan diberikan. Kepala sekolah merupakan para pemimpin penting di tingkat sekolah. Mereka terdiri dari banyak fungsi kerja harian di sekolah untuk meningkatkan baik proses mengajar dan pembelajaran. Namun, Enueme & Egwunyenga (2008, hlm. 13) melihat bahwa para kepala sekolah rupanya terlalu sibuk dengan semua tanggung jawab harian dalam mengatur dan menjalankan sekolah mereka yang mana mereka tampak tidak punya cukup waktu untuk berlatih kepemimpinan instruksional yang telah diteliti oleh banyak peneliti sebagaimana ahli pendidikan di seluruh dunia selama hampir empat decade. Menurut Smith & Andre (1989, disebut dalam Enueme & Egwunyenga, 2008, hlm. 13), “kepemimpinan instruksional sering kali dipahami sebagai sebuah paduan pengawasan, staf pengembangan dan pengembangan kurikulum yang memfasilitasi perbaikan sekolah.”

Dengan keprihatinan ini, Salleh & Hatta (2011, hlm. 1) menekankan bahwa pada abad ke-21 perubahan permintaan pada sekolah membutuhkan pemimpin yang dapat mendorong para staf untuk mengatur tenaga mereka dan menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan saat mengawasi stabilitas dan efisiensi organisasi sekolah secara keseluruhan. Pada situasi apapun, pemimpin memainkan peranan penting dalam pengembangan lingkungan sekolah yang memastikan aktivitas pembelajaran yang berhubungan dengan kebutuhan siswa untuk menyelesaikan pencapaian yang tinggi. Hal ini memberi kesan bahwa para kepala sekolah harus memberikan banyak perhatian untuk menjadi pemimpin instruksional karena hal ini dapat banyak

membantu baik dalam proses mengajar dan pembelajaran yang dapat mengarah pada kualitas pendidikan.

Karena sekolah dapat mencerminkan baik proses mengajar dan pembelajaran, jadi sekolah adalah organisasi pelayanan yang berkomitmen terhadap mengajar dan pembelajaran (Senge 1990; Watkins & Marsick 1993). Tujuan akhir sekolah adalah pembelajaran siswa, keberadaan hal tersebut berdasarkan pada aktivitas tersebut. Sekolah adalah organisasi yang merupakan organisasi pembelajaran, yaitu, tempat dimana peserta dengan terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan dan memperoleh; dimana pola pikir baru didorong, dimana organisasi mengembangkan kapasitasnya untuk inovasi dan penyelesaian masalah (Hoy & Miskel, 2008, hlm. 33). Selain itu, sekolah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan tertentu yang harus diperoleh (Kebijakan Pendidikan Nasional, 1998; Adeyemi, 2008). Untuk memperoleh tujuan tersebut, iklim organisasi sekolah sangatlah penting (Adeyemi, 2008).

Dengan ini peningkatan kualitas tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang berarti dan kinerja mengajar guru; dan kinerja mengajar guru dapat dipengaruhi dari iklim sekolah dan kepemimpinan (Yusof, 2012; Ozsemir, 2012; Sharma, 2012; Sim, 2001; Adeyemi, 2008; Hoy & Miskel, 2008, Tubbs & Garner, 2008, Blasé & Blasé, 2000). Tentu saja, kepemimpinan dan sekolah memainkan peranan yang penting untuk mempengaruhi kualitas mengajar dan pembelajaran di lembaga pendidikan. Dalam hal ini kinerja mengajar guru, adalah salah satu faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan. Guru merupakan elemen kunci dalam system pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berate apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Kualitas kinerja merupakan factor yang sangat penting dalam pendidikan, maka peningkatan kualitas kinerja guru harus menjadi perhatian utama dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karenanya pembinaan yang diberikan kepada guru harus komprehensif yakni dapat meningkatkan kompetensi akademik dan kompetensi

professional mereka sehingga proses kegiatan belajar mengajar dalam kelas menjadi lebih baik, berdaya guna dan berhasil guna. Dengan demikian prestasi mengajar dan pembelajaran di sekolah tampak menjadi sebuah fungsi atmosfir sekolah; iklim sekolah adalah sebuah kumpulan unik dari karakteristik sebuah sekolah. Karakteristik-karakteristik tersebut cenderung membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya. Di satu sekolah, para guru tampak terorganisir dengan baik, tampak cakap dan menunjukkan kepercayaan diri dalam apapun yang mereka lakukan (Evan, 1969, Clifton, 1999; Adeyemi, 2008). Beberapa faktor cenderung memengaruhi iklim dari sebuah organisasi. Hal ini meliputi perilaku kepemimpinan dan kesejahteraan staf. Maka, seorang pemimpin yang menempatkan nilai yang tinggi mengenai kesejahteraan tampak memiliki iklim sekolah yang lebih hangat daripada seorang pemimpin yang menempatkan nilai yang rendah mengenai kesejahteraan staf. Salleh & Hatta (2012, hlm . 15) melakukan sebuah penelitian mengenai hubungan kepemimpinan instruksional dengan prestasi akademik pelajar di sekolah menengah di Banda Aceh, Indonesia. Dalam hasil dengan fungsi kepemimpinan instruksional yang merupakan Rangka Kerja Konseptual dari Hillinger (1985) & Murphy (2006), mereka

menemukan bahwa hanya terdapat tiga fungsi kepemimpinan instruksional, yaitu, pemantauan proses siswa, pemeliharaan jarak pandang yang tinggi, dan, pengembangan dan penguatan standar akademik memiliki sebuah hubungan positif dengan prestasi akademik siswa. Kualitas pendidikan atau prestasi siswa diketahui berada di atas proses pendidikan di setiap misi sekolah. Posisi kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja mengajar guru diminati oleh banyak peneliti pendidikan sebagaimana mereka tampak diragukan. Khususnya, sebagaimana banyak pertanyaan dan perhatian mengenai kepemimpinan instruksional dengan hubungan iklim sekolah yang memengaruhi kinerja mengajar guru dimunculkan oleh pembuat kebijakan pendidikan sebagaimana peneliti pendidikan, hal ini penting untuk melakukan sebuah penelitian yang dilakukan untuk mengungkap tiga variabel yang secara signifikan berhubungan.

Karena alasan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan tingkat hubungan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja mengajar guru. Maka, tesis ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Instruksional dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru pada Sekolah Menengah Pertama Se-Bandung Utara.”

METODE PENELITIAN

Variabel-variabel yang kerkait dengan penelitian ini yaitu kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja mengajar guru.

Hallingers & Murphy (1985) menyebutkan bahwa kepemimpinan instruksional meliputi membingkai dan mengkomunikasikan sasaran sekolah, mengawasi dan mengevaluasi pelajaran, koordinasi pelajaran, pengembangan guru, melindungi waktu instruksional dan mengembangkan perangsang bagi siswa dan guru (Ozedmir, 2012).

Hillinger & Murphy menyarankan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah bisa dibagikan ke 3 dimensi: *Defining the school mission*, *Managing the instructional programe* dan *Promoting a positive learning climate*. Semua dimensi diskusikan sebagai berikut:

Dimensi 1: Defining the School Mission

Semua komunitas sekolah, terutama staf dan guru serta mahasiswa perlu memahami tujuan sekolah untuk memungkinkan mereka untuk berkontribusi untuk mengembangkan prestasi sekolah dan mencapai misi sekolah. Krug (dalam Terry, 1996) menyatakan bahwa operasi tanpa misi yang jelas adalah seperti memulai perjalanan tanpa memiliki tujuan dalam pikiran.

Framing school goals

Fungsi ini mengacu pada peran kepala sekolah dalam menentukan daerah-daerah di mana staf sekolah akan memusatkan perhatian dan sumber daya mereka selama tahun ajaran tertentu. Sekolah instructionally efektif sering jelas tujuan yang fokus pada prestasi siswa dan dinyatakan dalam istilah yang terukur (Hallinger & Murphy, 1985). Penekanannya adalah pada gol lebih sedikit energi sekitar yang staf dan sumber daya lainnya sekolah dapat dimobilisasi. Sebuah tujuan terkoordinasi

sedikit, masing-masing dengan lingkup dikelola, muncul untuk bekerja terbaik. McEwan (2003) menyatakan bahwa framing harus memasukkan data pada kinerja siswa masa lalu dan saat, tanggung jawab staf, dan komitmen orang tua.

Communicating school goals

Fungsi ini berkaitan dengan cara-cara di mana kepala sekolah mengkomunikasikan tujuan sekolah penting untuk guru, orangtua, dan siswa. Prinsipal dapat memastikan bahwa pentingnya tujuan sekolah dipahami dengan membahas dan mengkaji secara berkala dengan staf selama tahun sekolah, terutama dalam konteks keputusan instruksional, kurikuler, dan anggaran. Kedua komunikasi formal (misal pernyataan tujuan, buletin staf, artikel dalam pokok atau newsletter mengutip-dewan, kurikuler dan staf pertemuan, orang tua dan konferensi guru, buku pegangan sekolah, majelis) dan interaksi formal (misalnya percakapan dengan staf) dapat digunakan untuk berkomunikasi misi sekolah (Hallinger & Murphy, 1985). Hal ini memungkinkan sekolah untuk mengarahkan sumber daya dan membentuk fungsinya menuju terwujudnya tujuan-tujuan (Purkey & Smith, 1983).

Dimension 2: Managing the Instructional Programme

Dimensi kepemimpinan instruksional melibatkan bekerja dengan guru di daerah khusus yang berhubungan dengan kurikulum dan pengajaran.

Supervising and evaluating instruction

Ini melibatkan koordinasi tujuan kelas guru dengan orang-orang dari sekolah, memberikan dukungan instruksional untuk guru, dan pemantauan instruksi kelas melalui berbagai kunjungan kelas informal. Umpan balik kepada guru untuk tujuan baik pengawasan dan evaluatif beton dan terkait dengan praktik pembelajaran yang spesifik dilakukan oleh guru (Stallings, 1980 seperti dikutip dalam Hallinger & Murphy, 1985). Sergiovanni (1996) menyatakan bahwa ada tiga poin penting mengawasi dan mengevaluasi instruksi, yaitu untuk mengontrol kualitas sekolah, pengembangan profesional dan motivasi guru. Melalui tugas ini, kepala sekolah dapat menentukan bahwa standar minimal telah dicapai. Menurut Johnson & Kardos (2002), melalui mengawasi dan mengevaluasi instruksi,

kepala sekolah dapat mendukung instruksi guru, menyumbang melalui keterampilan mereka dalam mengembangkan profesionalisme guru dan memberikan umpan balik mengenai instruksi guru.

Coordinating the curriculum

Karakteristik yang menonjol di sekolah instructionally efektif adalah tingkat tinggi koordinasi kurikuler. Tujuan kurikuler sekolah berkaitan erat dengan baik isi diajarkan di kelas dan dengan tes prestasi. Tampaknya ada tingkat yang cukup tinggi kontinuitas dalam kurikulum di seluruh tingkatan kelas. Aspek koordinasi kurikuler sering didukung oleh interaksi yang lebih besar di antara para guru di dalam dan di seluruh tingkatan kelas pada isu-isu instruksional dan kurikuler (Hallinger & Murphy, 1985). Dengan koordinasi kurikulum, semua kegiatan dan program dalam instruksi sekolah dapat dilakukan sesuai dengan tujuan sekolah.

Monitoring student progress

Monitoring kemajuan siswa adalah praktek yang membantu guru menggunakan data kinerja siswa untuk terus mengevaluasi efektivitas pengajaran mereka dan membuat keputusan instruksional yang lebih tepat. Guru menentukan tingkat kinerja siswa saat ini pada keterampilan bahwa siswa akan belajar bahwa tahun ajaran, mengidentifikasi tujuan prestasi yang siswa perlu untuk mencapai pada akhir tahun, dan menetapkan tingkat kemajuan siswa harus menjaga untuk mencapai tujuan-tujuan.

Guru kemudian mengukur kemajuan akademis siswa secara teratur (mingguan, bulanan, atau semesteran) menggunakan probe-singkat, langkah-langkah mudah diberikan. Aman & Fleischmans (2005) menekankan bahwa dalam iklim pendidikan saat ini, keberhasilan sekolah didefinisikan sebagai menjamin prestasi bagi setiap siswa. Pendidik perlu alat untuk membantu mereka mengidentifikasi siswa yang beresiko akademis dan menyesuaikan strategi pengajaran untuk lebih memenuhi kebutuhan tersebut siswa.

Dimension 3: Promoting a Positive School Learning Climate

Iklim pembelajaran sekolah mengacu pada norma-norma dan sikap staf dan siswa yang mempengaruhi pembelajaran di sekolah. Dimensi ini terdiri dari terutama tidak langsung, meskipun penting, kegiatan. Kepala

sekolah mengkomunikasikan harapan bagi siswa dan guru melalui kebijakan dan praktek diumumkan oleh sekolah.

Protecting instructional time

Peran kepala sekolah di sini adalah untuk memastikan bahwa waktu pembelajaran tidak terganggu oleh kegiatan sekolah lain yang tidak berkaitan dengan proses pembelajaran. Pengelolaan kelas guru dan keterampilan pembelajaran tidak digunakan secara optimal jika instruksi sering terganggu oleh pengumuman, siswa terlambat, dan permintaan dari kantor. Kepala sekolah dapat mengontrol daerah ini kegiatan melalui pengembangan dan penegakan kebijakan seluruh sekolah. Prinsipal yang berhasil menerapkan kebijakan yang membatasi interupsi waktu pembelajaran di kelas dapat meningkatkan alokasi waktu belajar dan, berpotensi, prestasi siswa (Stallings, 1980 dikutip dalam Hallinger & Murphy, 1985).

Maintaining high visibility

Menurut Dufour (2002), pendidik secara bertahap mendefinisikan ulang peran kepala sekolah dari seorang pemimpin instruksional dengan fokus pada pengajaran untuk pemimpin sebuah komunitas profesional dengan fokus pada pembelajaran. Sementara itu, kepala sekolah harus bertindak sebagai agen perubahan untuk membantu proses pengajaran menjadi proses pembelajaran. Dengan demikian, dalam konteks ini, kepala sekolah harus terlihat di kampus dan di kelas. Hallinger & Murphy (1985) menyatakan bahwa meskipun sebagian besar waktu mereka diambil oleh pertemuan wajib dan fungsi, kepala sekolah dapat menetapkan prioritas untuk bagaimana waktu mereka yang tersisa yang akan dibelanjakan. Visibilitas di kampus dan di kelas meningkatkan interaksi antara kepala sekolah dan siswa serta dengan guru. Interaksi informal jenis ini memberikan kepala sekolah dengan informasi lebih lanjut tentang kebutuhan siswa dan guru. Hal ini juga memberi kepala sekolah, kesempatan untuk berkomunikasi prioritas sekolah. Hal ini dapat memiliki efek positif pada siswa dan guru sikap dan perilaku.

Providing incentives for teachers

Hallinger & Murphy (1985) menekankan bahwa bagian penting dari peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim belajar yang positif melibatkan pengaturan struktur kerja yang

memberikan penghargaan dan mengakui guru untuk usaha mereka. Ini dapat dinyatakan dalam jenis perilaku tertentu seperti membuat saran, memberikan umpan balik, meminta pendapat, mendukung kolaborasi, memberikan kesempatan pengembangan profesional, memberikan pujian untuk pengajaran yang efektif, dan pengakuan publik (Bosan & Bosan, 2000). Menyediakan insentif bagi guru adalah salah satu faktor untuk membantu dan mengembangkan proses belajar mengajar di kelas dan lingkungan belajar yang kondusif.

Promoting professional development

Mempromosikan pengembangan profesi guru, menurut Sheppard (1996, seperti dikutip dalam Enueme & Egwunyenga, 2008) adalah jenis yang paling berpengaruh dari perilaku kepemimpinan instruksional baik di tingkat sekolah dasar dan menengah. Mendukung pernyataan ini, Obi (dalam Enueme & Egwunyenga, 2008) mencatat bahwa untuk menjadi pemimpin instruksional berhasil, kepala sekolah harus memberikan perhatian utama untuk program pengembangan staf, yang terdiri dari teknik kepemimpinan dan prosedur yang dirancang untuk mengubah guru peran kinerja. Obi (2002) menyatakan bahwa peran kepala sekolah dalam hal ini mencakup: kunjungan kelas, observasi, konferensi, seminar, dan lokakarya, asosiasi profesi, in-service program pendidikan dll Kepala sekolah diharapkan dapat memberikan kepemimpinan yang tepat yang akan membantu setiap anggota staf untuk membuat kontribusi yang maksimal bagi upaya sekolah untuk memberikan kualitas dan pendidikan *up-to-date* (Enueme dan Egwunyenga, 2008).

Providing incentives for learning

Menurut Noddings (1992), sekolah, seperti keluarga, adalah lembaga serbaguna. Meskipun akademisi adalah fokus dari sekolah, siswa harus dewasa untuk peduli kepentingan pribadi mereka. Untuk memenuhi kebutuhan ini, menurut Harris & Lowery (2002), kepala sekolah dapat diakses oleh mahasiswa, menghormati mereka, menjadi pembela bagi mereka, dan, menyediakan mereka dengan aman, lingkungan belajar yang aman. Kepala sekolah adalah aktor kunci dalam menghubungkan ruang kelas dan sistem penghargaan sekolah, memastikan bahwa mereka saling mendukung (Hallinger & Murphy, 1985). Kepala sekolah yang dapat

diakses oleh siswa berkontribusi pada iklim yang positif bagi siswa. Harris & Lowery (2002) juga menyebutkan bahwa kepala sekolah yang mengambil waktu ekstra untuk memuji siswa untuk prestasi mereka melalui interkom, di koran, atau dengan catatan pribadi dan email menciptakan iklim sekolah yang positif. Kepala sekolah juga dapat penghargaan penghargaan tersebut dengan memperpanjang waktu makan siang, mensponsori kunjungan lapangan, membiarkan siswa makan siang di luar, dan hosting penghargaan majelis.

Hoy & Miskel (2008:198) menyatakan bahwa perangkat karakteristik internallah yang membedakan satu sekolah dengan yang lainnya dan mempengaruhi perilaku dari tiap anggota sekolah merupakan iklim sekolah yang terorganisir. Karakteristik-karakteristik cenderung membedakan satu sekolah dengan yang lainnya. Di satu sekolah, para guru mungkin tampak sangat terorganisir, tampak kompeten dan menunjukkan rasa percaya diri dalam segala hal yang mereka lakukan (Evan, 1969, Clifton, 1999; Adeyemi, 2008).

Begitu juga, menurut Perkins (dalam Gareau & et al., 2009) iklim sekolah merupakan lingkungan belajar yang dibentuk melalui interaksi hubungan antar manusia, lingkungan fisik, dan atmosfer psikologis. Selain itu iklim sekolah adalah sebuah istilah untuk hal yang sukar dimengerti yang dapat mempengaruhi proses belajar; seperti telah diketahui, iklim sekolah pantas diberi perhatian serius dalam diskusi yang mengusahakan untuk meningkatkan prestasi akademik (Tableman, 2004). Iklim Sekolah merujuk pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Hal itu berdasarkan pada pola pengalaman hidup sekolah dan mencerminkan norma-norma, tujuan/cita-cita, nilai-nilai, hubungan interpersonal, proses mengajar, proses belajar dan praktek kepemimpinan, dan struktur organisasi (Bear & Smith, 2009).

Dalam konteks ini, penting iklim sekolah menyediakan struktur fungsi para siswa, guru, administrator, dan orang tua secara kooperatif dan konstruktif. Iklim sekolah juga satu dari banyak faktor keberhasilan sekolah, ada sedikit katalis terhadap motivasi untuk mengajar dan motivasi untuk belajar. Selain itu, motivasi para guru, murid, dan orang tua bergantung sepenuhnya pada dukungan, tantangan, kolaborasi, dan partnership yang disediakan oleh sekolah. The Organizational Climate Index (OCI) (Hoy, 2013) adalah ukuran deskriptif

iklim organisasi singkat untuk sekolah. Indeks ini memiliki empat dimensi kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, tekan prestasi bagi siswa untuk melakukan akademis, dan kerentanan terhadap masyarakat. (1) Kepemimpinan kolegial diarahkan baik kearah pemenuhan kebutuhan sosial fakultas dan mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah memperlakukan guru sebagai rekan-rekan profesional, terbuka, egaliter, dan ramah, tapi pada saat yang sama menetapkan harapan guru yang jelas dan standar kinerja. (2) Perilaku Guru Profesional ditandai oleh rasa hormat terhadap rekan kompetensi, komitmen untuk siswa, penilaian otonom, dan kerjasama dan saling mendukung. (3) Prestasi Pers menggambarkan sebuah sekolah yang menetapkan standar akademik yang tinggi namun dapat dicapai dan tujuan. Mahasiswa bertahan, berusaha untuk mencapai, dan dihormati oleh satu sama lain dan guru untuk keberhasilan akademis mereka. Orang tua, guru, dan kepala sekolah menggunakan tekanan untuk standar tinggi dan perbaikan sekolah. (4)

Kerentanan Kelembagaan adalah sejauh mana sekolah yang rentan terhadap orang tua vokal sedikit dan kelompok masyarakat. Kerentanan yang tinggi menunjukkan bahwa kedua guru dan kepala sekolah yang tidak dilindungi dan diletakkan pada defensif. Menurut Schermerhorn dll., (1991: 59) menyatakan, "Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment individual, group or organizational," (Output dari integrasi antara kemampuan individu dalam hubungannya dengan bidang pekerjaannya, usaha kerja individual, dan dukungan organisasi). Faktor tersebut terdiri atas instristik guru (personal/individual) atahusumber daya manusia dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, system, tim dan situasional. Faktor tersebut adalah sebagai berikut: 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individual guru. 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat arahan, dan dukungan kerja pada guru. 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, dan keeratan anggota tim. 4) Faktor system, meliputi system kerja,

fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah). 5) Faktor kontekstual (situsional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja Guru Kriteria Kuesioner (TPCQ) (Cheffers, Sullivan 2000), (Cheffers, Keilty, 1981), (Cheffers, 1972) terdiri dari enam belas pertanyaan yang berkaitan dengan efektivitas mengajar yang mencerminkan isi dari sebelas variabel diidentifikasi oleh Rosenshine dan Furst, dalam Penelitian Smith di Pendidikan Guru (1971). Variabel diidentifikasi melalui pemeriksaan yang seksama terhadap proses-produk (perilaku / prestasi belajar siswa mengajar) studi. Instrumen ini merupakan revisi dari Cheffers dan Keilty yang validasi kuesioner (1981) dan kembali ke instrumen untuk memperbaiki kata-kata dan validitas isi (Sullivan, 1999). (1) Kejelasan mengacu pada presentasi yang jelas informasi dan arah yang tercermin kesesuaian dan pengiriman konten pelajaran. (2) Variabilitas mencerminkan fleksibilitas dalam organisasi prosedural, modifikasi guru dan kemampuan beradaptasi. (3) Antusiasme terlihat melalui minat guru, kegembiraan dan keterlibatan dalam kelas sebagai bukti oleh nada suara, ekspresi wajah, keterlibatan tubuh dan kreativitas. (4) Efisiensi

Pribadi Guru renyah, efisien, berorientasi pada tugas dan terorganisasi dengan baik. (5) Kesempatan untuk belajar dipengaruhi oleh jumlah waktu yang dialokasikan untuk bahan belajar disajikan dalam pelajaran. (6) Menerima dan Mendorong guru ini menerima, mendorong dan pendengar kepada siswa. (7) Gunakan kritik mengacu pada metode pengendalian kelas. Kecuali untuk kritik, yang tepat digunakan untuk kontrol, guru menghindari penggunaan kecaman keras. (8) Penggunaan Struktur dan Ringkasan Komentar Penggunaan kata sifat, metafora dan analogi, yang memperbaiki dan mencerahkan minat belajar. Penggunaan Guru cerdas, membantu ringkasan faktor. (9) Teknik Pertanyaan Penggunaan pertanyaan oleh guru. (10) Probing mengacu pada kemampuan guru untuk memperoleh "mendalam" jawaban dari siswa dengan cara yang mendorong pengembangan lebih lanjut oleh mahasiswa atau siswa lain. Guru juga memprakarsai pertanyaan semacam ini untuk mendorong siswa elaborasi pada berbagai tingkat konten. (11) Kesulitan Tingkat Instruksi mengacu pada apakah para siswa tepat ditantang oleh tingkat kesulitan materi yang disajikan, apakah itu terlalu sulit atau terlalu sederhana.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Rekapitulasi Hasil Penelitian

Pengaruh antar variabel	Koefisien Korelasi (R)	Nilai Persamaan Regresi	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
X ₁ terhadap Y	0.831	$\hat{Y} = 16.922 + 0.302x_1$	69.05%	30.95%
X ₂ terhadap Y	0.923	$\hat{Y} = 9.387 + 0.553x_2$	85.1%	14.9%
X ₁ dan X ₂ terhadap Y	0.926	$\hat{Y} = 8.680 + 0.052x_1 + 0.479x_2$	85.7%	14.3%

Berdasarkan hasil uji korelasi pada penelitian ini ditemukan korelasi antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X₁) terhadap kinerja mengajar guru (Y) sebesar 0.831. Jika dibandingkan dengan nilai r_{tabel} sebesar 0.361, maka nilai hitung 0.831 lebih besar daripada r_{tabel} ($0.831 > 0.361$). Sedangkan dari hasil analisis koefisien determinasi ditemukan nilai KD = 69.05 %. Angka tersebut memiliki arti bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada SMP Se-Bandung Utara adalah sebesar 69.051%, dan

sisanya sebesar 30.95% dipengaruhi oleh variabel lain.

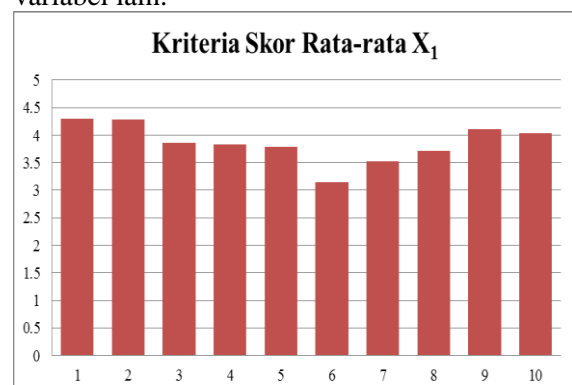


Diagram Batang Kriteria Skor Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X_1)

Tentu saja, tugas yang diemban oleh seorang kepala sekolah adalah memimpin jalannya proses belajar mengajar di sekolah menuju pencapaian hasil belajar yang maksimal. Sebagai pemimpin instruksional (pembelajaran), kepala sekolah bertanggung jawab atas prestasi atau hasil belajar siswa di sekolah yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil uji korelasi pada penelitian ini ditemukan korelasi antara iklim sekolah (X_2) terhadap kinerja mengajar guru (Y) sebesar 0.923. Jika dibandingkan dengan nilai r_{tabel} sebesar 0.361, maka nilai hitung 0.923 lebih besar daripada r_{tabel} ($0.923 > 0.361$). Sedangkan dari hasil analisis koefisien determinasi ditemukan nilai $KD = 85.1\%$. Angka tersebut memiliki arti bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada SMP Se-Bandung Utara adalah sebesar 85.1%, dan sisanya sebesar 14.9% dipengaruhi oleh variabel lain.

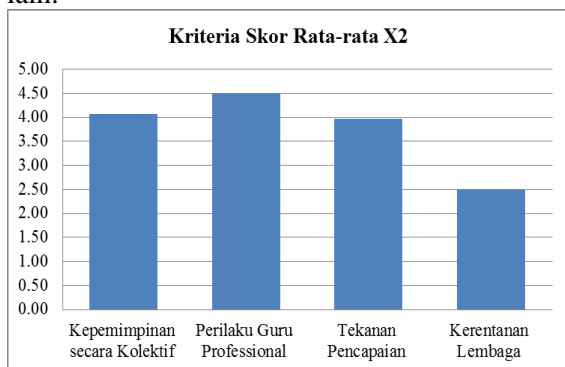


Diagram Batang Kriteria Skor Iklim Sekolah
(X_2)

Dengan demikian iklim sekolah merupakan kondisi yang berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru dimana lingkungan yang nyaman menjadikan suasana pembelajaran di kelas menjadi lebih kondusif. Antara siswa dan guru dapat terjalin komunikasi yang intensif dan memberikan kinerja mengajar guru menjadi lebih semangat dan terdorong karena adanya dukungan, lingkungan yang menarik siswa. Hal ini didukung dengan pernyataan Perkins (2006 dikutip dari Gareau & et al., 2009) iklim sekolah merupakan lingkungan belajar yang dibentuk melalui interaksi hubungan antar manusia, lingkungan fisik, dan atmosfer psikologis. Selain itu iklim sekolah adalah sebuah istilah untuk hal yang sukar dimengerti yang dapat mempengaruhi proses belajar; seperti telah diketahui, iklim sekolah

pantas diberi perhatian serius dalam diskusi yang mengusahakan untuk meningkatkan prestasi akademik (Tableman, 2004). Dengan adanya iklim sekolah maka dapat dikatakan bahwa lingkungan yang nyaman meningkatkan kinerja mengajar guru. Hubungan antara peserta didik dan guru dapat memberikan dampak dalam proses mengajar dimana pola perkembangan anak dibentuk di lingkungan sekolah, maka dari itu iklim sekolah mencerminkan karakter yang ada di lingkungan sekolah. Maka dari itu sesuai dengan pernyataan (Bear & Smith, 2009) Iklim Sekolah merujuk pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Hal itu berdasarkan pada pola pengalaman hidup sekolah dan mencerminkan norma-norma, tujuan/cita-cita, nilai-nilai, hubungan interpersonal, proses mengajar, proses belajar dan praktek kepemimpinan, dan struktur organisasi.

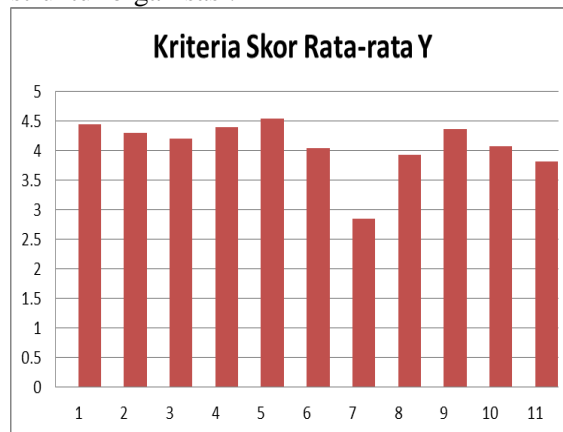


Diagram Batang Kriteria Skor Kinerja Mengajar Guru (Y)

Berdasarkan hasil uji korelasi pada penelitian ini ditemukan korelasi antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X_1) dan iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru (Y) sebesar 0.926. Jika dibandingkan dengan nilai r_{tabel} sebesar 0.361, maka nilai hitung 0.926 lebih besar daripada r_{tabel} ($0.926 > 0.361$). Sedangkan dari hasil analisis koefisien determinasi ditemukan nilai $KD = 85.7\%$. Angka tersebut memiliki arti bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada SMP Se-Bandung Utara adalah sebesar 85.7%, dan sisanya sebesar 14.3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Guru dalam pembelajaran harus mempunyai kemampuan yang kreatif, profesional dan menyenangkan gara pembelajaran yang terjadi dapat meningkatkan kemampuan siswa. Didalam lingkungan

sekolah, guru tidak mampu berdiri sendiri, pengawasan dari kepala sekolah harus terjalin dengan efektif sehingga guru merasa dihargai, selain itu untuk meningkatkan kinerja guru maka yang berperan adalah iklim sekolah yang kondusif, dimana ketika guru mengajar mendapatkan bantuan atau pengawasan dari kepala sekolah dan lingkungan yang nyaman maka kinerja mengajar guru dapat meningkat yang ditandai dengan peningkatan prestasi siswa. Adapun peran pemimpin instruksional sangat membantu guru dalam kinerja mengajarnya, hal ini sesuai dengan pernyataan Flath (1989) mengidentifikasi bahwa pemimpin instruksional melibatkan penentuan sasaran yang jelas, pembagian sumber daya untuk pengajaran, pengelolaan kurikulum, pemantauan rencana pembelajaran, dan evaluasi guru. Sesungguhnya, kepemimpinan instruksional adalah tindakan yang seorang

kepala sekolah ambil, serahkan pada yang lain, untuk memajukan perkembangan dalam pembelajaran siswa (Phillips: 2012).

Adapun hal ini didukung dengan adanya penelitian yang dikemukakan Menurut Sulistyorini (2009:46–47), hasil penelitian di atas sependapat dengan hasil penelitian tentang keefektif sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (strong instructional leadership) dari kepala sekolahnya, di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti harapan yang tinggi apda prestasi siswa, iklim sekolah yang positive bagi kegiantan belajar–mengajar dan monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan (Davis & Thomas, 1989; De Roche, 1985; Rossow, 1990; Smith & Andre, 1989; Gorton & Schenider, 1991).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh data empiric mengenai kepemimpinan instruksional kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja mengajar guru. Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh masing-masing variabel di analisis menggunakan teknik korelasi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X1) pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara secara keseluruhan berada pada kategori baik. Hal ini tercermin dari 10 sub variabel kepemimpinan intruksional kepala sekolah yang meliputi: (1) merencanakan tujuan sekolah (Frame the school Goals), (2) membicarakan tujuan-tujuan sekolah (Communicate the School Goals), (3) mengawasi dn mengevaluasi pembelajaran (Supervise & Evaluate Instruction), (4) mengkordinasi kurikulum (Coordinate the Curriculum), (5) mengawasi kemajuan siswa (Monitor Student Progress), (6) melindungi masa instruksional (Protect Instructional Time), (7) mempertahankan kehadiran yang tinggi (Maintain High Visibility), (8) memberikan insentif bagi guru (Provide Incentives for Teachers), (9) mempromosikan pembangunan profesional (Promote Professional Development) dan (10) menyediakan insentif bagi pembelajaran (Provide Incentives for Learning). Apalagi, untuk sub-variabel

merencanakan tujuan sekolah, membicarakan tujuan-tujuan sekolah, mempromosikan pembangunan profesional dan menyediakan insentif bagi pembelajaran berada pada kategori sangat baik.

2. Iklim Sekolah (X₂) pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara berada pada kategori baik. Hal ini tercermin dengan terlaksananya 4 sub-variabel (1) Kepemimpinan secara Kolektif (Collegial Leadership), (2) Perilaku Guru Professional (Professional Teacher Behavior), (3) Tekanan Pencapaian (Achievement Press) dan (4) Kerentanan Lembaga (Institutional Vulnerability). Dan untuk sub variabel Kerentanan Lembaga (Institutional Vulnerability) sudah berada pada kategori cukup.
3. Kinerja mengajar guru (Y) pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik. Hal ini tercermin dari 11 sub-variabel kinerja mengajar guru yaitu: (1) Kejelasan (Clarity), (2) Variabilitas (Variability), (3) Antusiasme (Enthusiasm), (4) Efisiensi pribadi (Personal Efficiency), (5) Kesempatan untuk belajar (Opportunity to Learn), (6) Menerima dan memberi harapan (Accepting and Encouraging), (7) Menggunakan kritik (Use of Criticism), (8) Menggunakan struktur dan ringkasan komentar (Use of structure and summary comments), (9) Teknik pertannya (Question

- Technique), (10) Menyelidiki dan (Probing), (11) Tingkat Kesulitan pelajaran (Difficulty of Instruction).
4. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X₁) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja mengajar guru (Y) pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara. Informasi ini memberikan keterangan bahwa variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh baik terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa betapa penting peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan.
 5. Iklim sekolah (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja mengajar guru (Y) pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara. Informasi ini memberikan keterangan bahwa variabel iklim sekolah berpengaruh baik terhadap kinerja mengajar guru. Kesimpulan bahwa iklim sekolah diharapkan mampu menciptakan suasana dan hubungan kerja guru dalam mewujudkan lingkungan yang kondusif. Kondisi ini sangat dibutuhkan dalam peningkatan kinerja guru.
 6. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X₁) dan iklim sekolah (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja mengajar guru (Y) pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara. Kesimpulan dari penjelasan ini menerangkan bahwa apabila kepemimpinan instruksional kepala sekolah efektif dan didukung dengan iklim sekolah yang kondusif akan dapat meningkatkan kinerja mengajar guru produktif.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis merekomendasikan diantaranya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara sudah dikategorikan baik, namun ada beberapa hal (sub-variabel yang berada rata-rata kecil) yang dianggap perlu diperhatikan diantaranya: a) Pada aspek mengawasi dan mengevaluasi, indikator yang tergolong kurang baik (rendah) adalah membuat jawal observasi informal/formal di kelas atau jawal supervisi. Maka sebaiknya pihak sekolah, dalam hal ini kepala sekolah sebaiknya secara konsisten membuat jawal supervisi dan memberitahukan jawal tersebut kepada guru-guru serta kelas. Adapun untuk guru, diharapkan lebih

- proaktif untuk menayakan jawal supervisi untuk mereka. b) Pada aspek melindungi pembelajaran, indikator yang tergolong kurang baik adalah “membatasi interupsi pada pembelajaran dengan pengumuman umum dan memastikan bahwa siswa tidak dipanggil ke kantor selama pembelajaran” dalam hal ini kepala sekolah beserta staf kurikulum sebaiknya membuat jawal special untuk pemberitahuan, permohonan dari kantor tahu informasi lain dari keluar. c) Pada aspek monitor kemajuan siswa, indikator yang kurang baik adalah bertemu secara perorangan dengan guru untuk mendiskusikan kemajuan siswa dan menginformasikan siswa tentang kemajuan akademik. Maka, untuk pihak sekolah, kepala sekolah sebaiknya membuat jawal ketemu guru-guru untuk mendiskusikan kemajuan belajar dan pembelajaran. Adapun, guru-guru sebaiknya juga membuat jawal untuk laporan ke kepala sekolah secara regular.
2. Kondisi iklim sekolah pada SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung sudah dikategorikan baik, namun ada satu sub variabel yang dianggap perlu diperhatikan diantaranya. Sub-variabel itu adalah kerentanan lembaga yang dilakukan oleh guru masih berkategori cukup. Maka dalam hal ini kepala sekolah sebaiknya melindungi guru tentang tekanan dari masyarakat atau orang tua yang memberikan tekanan untuk mempertahankan standar yang tinggi.
 3. Kinerja Mengajar Guru SMP Negeri dan Swasta Se-Bandung Utara dikategorikan sangat baik, namun salah satu dari 11 sub-variabel berada dikategorikan cukup. Itu adalah menggunakan kritik yang tentang mengacu pada metode mengendalikan kelas. Kecuali untuk kritik, yang tepatnya digunakan untuk pengendalian, guru menghindari penggunaan kritik yang kasar. Dalam hal ini, sebaiknya guru tidak susah menghindari kritik keras (verbal dan nonverbal) dalam mempertahankan kondisi pembelajaran dan mengevaluasi kinerja siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, T. O. (2008). Organizational Climate and Teachers' Job Performance in Primary Schools in Ondo State, Nigeria: Analytical Survey. *Asian Journal of Information Technology*, 139-145.
- DuFour, R. (2002). *The learning-centered principal*. *Educational Leadership* 59(8), 12-15.
- Enueme, C. P., & Egwunyenga, E. J. (2008). Principals' instructional leadership roles and effect on teachers' job performance: A case study of secondary schools in Asaba Metropolis, Delta Sate, Nigeria.
- Hallinger, P. (1985). *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)*. Sarasota: Dr. Philip Hallinger.
- Hoy, W. K. (2012, 12 3). *Organizational Climate Index (OCI)*. Retrieved from Wayne K. Hoy, Fawcett Chair and Professor in Educational Administration: School of Educational Policy and Leadership: <http://www.waynehoy.com/oci.html>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2006). *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen*. Bandung, Citra Umbara
- Johnson, S. M., & Kardos, S. M. (2002). Keeping new teachers in mind. *Educational Leadership* 59(6), 12-17.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2007). *Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Dengan Rahmat Tahun Maha Esa Menteri Pendidikan Nasional*. Jakarta
- Philips, J. A. (n.d.). *Manager-Administrator to Instructional Leadership: Shift in the Role of the School Principal*. University of Malaysia.
- Salleh, M. J & Hatta, M. (2001). The Relationship Between Instructional Leadership Practices and Students Academic Achievement of Secondary Schools in Banda Aceh, Indonesia. *2nd Regional Conference on Educational Leadership and Management*.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education* (3rd Ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Teacher Performance Indicators and Descriptors. (2012, October 23). Retrieved from <http://www.docstoc.com/docs/47726949/TEACHER-PERFORMANCE-INDICATORS-AND-DESCRIPTORS>
- U.S Department of Education. (2005). *What is instructional leadership and what is it so important?* . Washington, DC: The Newsletter for the Reading First Program.