

# KONTRIBUSI PELATIHAN GURU, IKLIM ORGANISASI DAN PERSEPSI GURU TENTANG KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KETERAMPILAN GURU DALAM PEMBELAJARAN SMKN KOTA SEMARANG

Aris Suparno  
SMK Negeri 1 Semarang

**Abstract:** *The research's goal is to know the contribution of teacher training, organization climate, and teacher perception about managerial skill of headmaster towards teacher skill in learning activity at SMK N in Semarang by simultant and partial. This research is including ex post facto qualitative research. The population in this research is SMK N teacher in Semarang counted 763 official state teachers (PNS) from 11 schools, with 5% guilty level so that the sample is 257 teachers. It is gain from Isaac and Michael table. In taking research sampling used sample \ random sampling. In this research, data collecting method used anquette or questionnaire. Data analysis technique is done by doubled linier regression with prerequisite test that is normality test, multicolinierity test, autocorrelation test and heterokedasticity test. Research's result shows that (1) there is contribution of teacher training, organization climate, and teacher perception about managerial skill of headmaster towards teacher skill in learning activity at SMK N in Semarang by simultant, it is shown with significant value  $0,000 < 0,05$  with  $R^2$  counted 0,382 it means that teacher training, organization climate, and teacher perception about managerial skill of headmaster variables by together can explain teacher skill variable in learning counted 38,2% while the rest 61,8% is explain by another feature that is not researched. (2) there is contribution of teacher training towards teacher skill in learning activity at SMK N in Semarang, it is shown by significant value =  $0,000 < 0,05$  with effective contribution that is given to teacher skill in learning activity counted 13,18%, (3) there is contribution of organization climate towards teacher skill in learning activity at SMK N in Semarang, it is shown by significant value =  $0,000 < 0,05$  with effective contribution that is given to teacher skill in learning activity counted 16,87, and (4) there is contribution of teacher perception about managerial skill of headmaster towards teacher skill in learning activity at SMK N in Semarang, it is shown by significant value =  $0,000 < 0,05$  with effective contribution that is given to teacher skill in learning activity counted 8,14%. Result of classical assumption test shows that regression model is not experience of classic assumption problem or diffraction, so that expressed BLUE (best, linear, unbiased, estimator. The Most Impact given by the organizational climate variables in learning skill teacher at SMK Negeri Semarang as indicated by an effective contribution amounting to 16,87 %.*

**Keywords:** *skill of learning activity, training, organization climate, managerial skill*

## Pendahuluan

Keterampilan guru dalam pembelajaran salah satunya dipengaruhi oleh faktor internal yang ada di dalam diri seseorang sehingga mempengaruhi kesuksesan orang menjadi guru. Kesuksesan bukan dalam arti kaya secara duniawi, melainkan kesuksesan karena ia benar-benar menjadi seorang guru yang berkualitas (profesional) ditinjau dari berbagai aspek.

Jika faktor internal seperti motivasi dan bakat sangat berpengaruh terhadap kesuksesan seseorang menjadi guru, maka tesis yang dikemukakan oleh James Phopam dalam bukunya "Bagaimana Mengajar Secara Sistematis", bahwa guru itu dilahirkan bukan dibentuk seolah menjadi membenaran.

Keterampilan guru dalam pembelajaran tersebut selain dipengaruhi oleh faktor di atas juga sangat dipengaruhi oleh pelatihan, iklim organisasi dan persepsi guru tentang kete-

rampilan guru dalam pembelajaran. Ketiganya membentuk sistem yang saling terkait satu dengan lainnya.

Pelatihan mampu berpengaruh terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran, karena dengan adanya pelatihan tersebut akan membuka ruang yang cukup untuk menciptakan kondisi kreatif yang membuat guru mampu mengembangkan keterampilannya dalam pembelajaran secara profesional. Dalam hal ini pelatihan juga mampu memfasilitasi pengembangan keterampilan guru dalam pembelajaran melalui suatu program pelatihan profesi oleh pihak terkait (Sagala, 2006: 172-173).

Iklim suatu organisasi juga mampu berpengaruh terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran di dalam sekolah. Iklim organisasi ini berupa suasana yang muncul karena terdapat hubungan antara kepala sekolah, guru dan siswa secara kondusif. Adanya kondisi tersebut mampu merangsang guru untuk termotivasi kesadarannya dalam meningkatkan kemampuannya dalam mengajar, salah satunya dengan meningkatkan keterampilannya dalam pembelajaran melalui proses belajar mengajar di sekolah (Hadiyanto, 2004:179).

Faktor berikutnya yang mampu berpengaruh terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran adalah persepsi guru itu sendiri terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menunjukkan keterampilannya dalam mengelola organisasi sekolah, yang meliputi keterampilan teknis dan hubungan antar personel sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menunjukkan keterampilan tersebut dengan baik pada guru, maka mampu berpengaruh positif pada guru dan sebaliknya. Sebagai contoh apabila kepala sekolah mampu memberikan pengarahannya, dukungan dan memfasilitasi kegiatan pembelajaran maka guru akan terstimulus untuk senantiasa meningkatkan kemampuan mengajarnya, salah satunya adalah keterampilan

dalam pembelajaran di sekolah tersebut (Danim, 2006:210).

Berdasarkan hal di atas maka mengingat pentingnya Keterampilan guru dalam pembelajaran di sekolah maka penulis tertarik untuk meneliti Kontribusi pelatihan guru, iklim organisasi, dan persepsi guru tentang keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran SMK Negeri se Kota Semarang

Variabel yang terkait dalam penelitian, secara teori dapat dipaparkan mulai dari keterampilan guru dalam pembelajaran, pelatihan guru, iklim organisasi, dan persepsi guru tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, seperti dibawah ini.

Guru juga diharuskan memiliki keterampilan dalam pengelolaan kelas. Pengelolaan kelas merupakan segala usaha yang diharapkan untuk mewujudkan suasana belajar-mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai dengan kemampuan di kelas dimana aspek pendidikan dan pengajaran bertemu dan berproses. Terlaksananya aktifitas pengajaran di kelas peran guru sangatlah strategis. Guru dengan segala kemampuan-kemampuannya siswa dengan segala latar belakang dan sifat-sifat individualnya, kurikulum dengan segala komponennya dan materi serta sumber pengajaran dengan segala sumber pokok bahasan bertemu, berpadu dan berinteraksi di kelas, oleh sebab itu, sudah selayaknya kelas dikelola secara baik, profesional dan terus menerus. Keterampilan guru dalam mengelola kelas secara profesional adalah mulai dari penyiapan bahan belajar, penyiapan sarana dan alat peraga, pengaturan ruang belajar, mewujudkan situasi dan kondisi proses belajar-mengajar dan pengaturan waktu, sehingga proses belajar-mengajar berjalan dengan baik dan tujuan pembelajaran dapat tercapai

Hamalik (2006:36-38) menyatakan bahwa guru adalah jabatan profesional

yang memerlukan berbagai keterampilan khusus. Sebagai suatu profesi, maka harus memenuhi kriteria kriteria profesional, salah satunya adalah keterampilan dalam pembelajaran, seperti: mampu berperan sebagai organisatoris proses belajar mengajar; mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan struktural, interdisipliner, fungsional, *behavior* dan teknologi; mampu menyusun Garis Besar Program pengajaran (GBPP), mampu memecahkan dan melaksanakan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan, dan mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan memahami dan mampu melaksanakan kegiatan dan pendidikan di luar sekolah.

Keterampilan diperlukan dalam pekerjaan profesional. Keterampilan bagi seorang guru suatu hal yang mutlak, guru harus senantiasa mengembangkan diri dengan pengetahuan yang mendukung profesionalitasnya dengan ilmu pendidikan, menguasai materi yang diajar serta selalu mengembangkan model pembelajaran.

Adapun indikator Keterampilan guru dalam pembelajaran pada penelitian ini adalah : Memulai pelajaran; Mengelola Kegiatan inti; Mengorganisasi waktu, siswa dan fasilitas belajar; Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar; Mengakhiri pelajaran.

Para pakar memberikan pengertian pelatihan secara beragam. Dessler (2004:216) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya yang digunakan untuk memberikan guru baru atau guru lama keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan, sedangkan menurut Veithzal (2005:226) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku guru untuk mencapai tujuan organisasi sedangkan menurut Flippo dalam Hasibuan (2004:76) latihan adalah merupakan suatu usaha meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang guru untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. *Center for Development Management and*

*Productivity* memberikan batasan *Training is learning to change the performance of people doing jobs.*

Dari pengertian dan batasan tersebut tampak bahwa pelatihan merupakan proses peningkatan kemampuan yang bertujuan untuk mengembangkan kecakapan, pengetahuan dan sikap kerja seseorang untuk memperbaiki keterampilan kerja yang dimiliki, sebagai contoh pada saat organisasi perusahaan akan menetapkan sistem administrasi berbasis komputerisasi, maka para guru diminta untuk mempelajari dan mengasah keahlian yang dibutuhkan agar dapat menggunakan komputer.

Terkait dengan hal tersebut Sikula dalam Hasibuan (2004:79) menyatakan *Training is short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purpose* (Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dengan mana guru operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).

Pelatihan merupakan bagian pengembangan profesi guru, dalam hal ini guru dituntut untuk selalu mengembangkan dirinya baik yang mengenai wewenangnya maupun keterampilan guru. Menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam Suryo-subroto (2005: 190-193) bentuk pelatihan bagi profesi guru secara garis besar adalah a) peningkatan profesi secara individual, b). Peningkatan profesi melalui Iklim Organisasi, c). Peningkatan profesi melalui belajar sendiri, d) peningkatan Profesi melalui media massa.

Sagala (2007: 70-71) menyatakan bahwa sekolah merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya sekolah adalah tempat yang bukan hanya tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam suatu tatanan sistem yang rumit

dan saling berkaitan. Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan oleh orang-orang yang profesional. Lebih dari itu, kegiatan inti organisasi sekolah mengelola sumber daya manusia yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan masyarakat, lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan kepada pembangunan bangsa. Sekolah adalah suatu sistem organisasi, dimana terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Sebagai organisasi sekolah merupakan sistem terbuka, sekolah tidak mengisolasi diri dari lingkungannya, karena mempunyai hubungan-hubungan dengan lingkungan internal maupun eksternal sekolah dan bekerja sama, selain sebagai wahana pembelajaran, lingkungan juga merupakan tempat berasalnya masuka. Sekolah sebagai suatu sistem diorganisasikan untuk memudahkan pencapaian tujuan belajar mengajar yang berkualitas dan melayani peserta didik secara efektif dan efisien. *Input* sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan *output* yang diharapkan. Tugas utama sekolah adalah menjalankan proses belajar mengajar, evaluasi kemajuan hasil belajar peserta didik dan meluluskan peserta didik yang berkualitas memenuhi standar yang dipersyaratkan (Triatna dan Komariah, 2006:2-6).

Sekolah sebagai organisasi dalam melaksanakan fungsinya diharapkan dapat memfungsikan sumber daya yang ada, sedangkan visi misi sekolah negeri mengacu pada visi misi khusus yang ditetapkan pemerintah yaitu *public good*. Keefektifan organisasi sekolah pada satuan pendidikan tersebut amat dipengaruhi oleh visi misi khusus dari masing-masing sekolah. Dalam upaya mencapai visi misi tersebut disusunlah struktur hubungan kerja organisasi sekolah berdasarkan atas tujuan, prinsip dan sasaran program-program yang mendasari misinya

(Purwanto, 2006:160).

Falsafah organisasi sebagai sekumpulan prinsip yang berfungsi sebagai pengarah serta sikap yang mendarah daging yang mampu mengkomunikasikan tujuan, rencana, dan berbagai kebijakan serta prinsip yang tampak pada sikap, perilaku dan tindakan yang berkangsung di seluruh jenjang organisasi pengambil kebijakan pendidikan. Sebuah falsafah organisasi menempatkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Nilai-nilai tersebut menggambarkan kebijakan organisasi yang dapat menyediakan pedoman organisasi yang di dalamnya rencana disusun, tujuan-tujuan ditetapkan, dan strategi-strategi ditentukan, diimplementasi dan diawasi. Kebijakan berikutnya menyediakan manajer dengan seperangkat tugas sebagai pembatas bagi semua keputusan yang memuaskan (Suryosubroto, 2005:257-140).

Indikator iklim organisasi, meliputi: 1. Lingkungan fisik sekolah, yang terdiri dari a) lingkungan belajar siswa, b) keadaan ruang guru, c) keadaan ruang perpustakaan, d) kebersihan lingkungan; 2. Lingkungan kerja sekolah, yang meliputi: a) Kerjasama dengan sesama guru, b) Kerjasama dengan kepala sekolah, c) Kerjasama dengan orang tua/masyarakat; 3. Sistem sosial sekolah, mencakup: a) pelaksanaan aturan dan tata tertib sekolah, b) pembagian tugas guru dan komunikasi antar guru, c) kerjasama personil sekolah.

Sarwono (2006:35) mendefinisikan persepsi sebagai kemampuan seseorang untuk mengorganisasikan pengamatan atas objek di sekitarnya, Artinya persepsi adalah sebuah proses kompleks, dimana seseorang dapat menerima atau merekam informasi dari lingkungan sekitarnya. Jadi studi tentang persepsi selalu melibatkan cara-cara dimana seseorang melihat, mendengar, dan merasakan sesuatu yang ada di lingkungannya secara sadar, sehingga mampu menghasilkan penafsiran, suatu gambaran unik tentang situasi nyata yang terkadang tidak nyata.

Kepala sekolah adalah manajer pen-

didikan tingkat sekolah dan ujung tombak utama dalam mengelola pendidikan di level sekolah. Kepala sekolah memegang poros peranan penting untuk keberhasilan implementasi manajemen sekolah, dan oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial yang profesional dalam mengelola sekolahnya. Fungsi utama kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat sekolah adalah memahami konsep dan penerapan manajemen berbasis sekolah yang merupakan manajemen yang sedang dikembangkan dalam era otonomi pada tingkat persekolahan, dan mencoba mengembangkan kemandirian semua unsur di sekolah melalui pemberdayaan efisiensi dan efektifitas (Hadiyanto, 2004:55).

Dalam rangka pemenuhan potensi kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut, menurut Nurkolis (2005:166) kepala sekolah perlu memiliki keterampilan manajerial yang efektif sebagai berikut :

- a) Keterampilan teknis *technical skill*, yang berupa keterampilan di bidang pengetahuan, metode, dan teknik-teknik penyelesaian tugas-tugas pengajaran. Keterampilan ini memberikan bekal bagi kepala sekolah dalam membantu peningkatan keterampilan teknis guru dalam penyelenggaraan proses belajar mengajarnya;
- b) Keterampilan manusiawi *human skill*, yang berupa kemampuan seorang pemimpin dalam menjalin hubungan sosial guna membina kerjasama dengan para bawahannya secara efektif. Keterampilan ini besar peranannya dalam mendorong, membimbing, dan mengarahkan para guru guna meningkatkan motivasi kerja, semangat kerja, dan kinerjanya dalam pelaksanaan tugas pengajarannya;
- c) Keterampilan konseptual *conceptual skill*, yang berupa kemampuan kepala sekolah di bidang pemikiran, seperti menganalisis masalah, memutuskan dan memecahkan masalah secara cermat dan baik solusinya. Keterampilan ini memerlukan tingkat pemahaman yang utuh terhadap ruang lingkup organisasi sekolah yang di-

pimpinnya. Oleh karenanya besar peranannya dalam membantu para guru, terutama di bidang penyelesaian masalah-masalah tugas pengajarannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan pendidikan.

Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah tersebut berperan penting dalam memotivasi guru sebagai wujud pengaruh atasan terhadap bawahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer harus menunjukkan perilaku berupa peran-peran yang diharapkan oleh seorang guru. Sebagai contoh apabila seorang kepala sekolah mampu menunjukkan kinerjanya dalam hal ini melakukan bentuk pengelolaan terhadap guru, maka guru akan menganggap bahwa kepala sekolah merasa melayani guru tersebut. Pada akhirnya guru akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini adalah peningkatan keterampilan pembelajaran guru, oleh sebab itu persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah mampu mempengaruhi keterampilan pembelajaran guru (Sinambela dkk, 2006:106-107).

Berdasarkan uraian di atas, dengan demikian yang menjadi indikator persepsi guru tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di adalah:

- 1) keterampilan konseptual, meliputi persepsi guru tentang:
  - a) Kemampuan membuat perencanaan sekolah,
  - b) kemampuan mengorganisasi sekolah,
  - c) kemampuan mengevaluasi kegiatan sekolah.
- 2) Keterampilan hubungan manusia, meliputi persepsi guru tentang:
  - a) kerjasama dengan guru,
  - b) memotivasi guru,
  - c) komunikasi dengan guru,
  - d) Pengembangan sikap dan moral kerja guru.
3. Keterampilan Teknikal, meliputi persepsi guru tentang:
  - a) membimbing guru dalam pengelolaan pembelajaran,
  - b) membimbing guru dalam membuat karya ilmiah,
  - c) membimbing guru dalam administrasi kelas.

Sebagai rujukan dalam pembahasan hasil penelitian dan pemahaman tentang topik dalam penelitian ini, dipaparkan hasil peneli-

tian yang relevan.

Reiss Hutchinson and Hoffman (2009), dalam Jurnal *On Improving School Climate: Reducing Reliance On Rewards And Punishment*, menyajikan hasil penelitiannya mengenai pengaruh pelatihan guru sebagai program peningkatan manajemen kelas dan emosional terhadap teknik manajemen kelas. Hasilnya menunjukkan peningkatan yang signifikan pelatihan tersebut terhadap kemampuan mengelola kelas.

Cemaglolu (2007) yang menulis dalam jurnal berjudul *analysis of the primary school teachers' perception of Organizational health in terms of different variables* memaparkan hasil penelitiannya mengenai persepsi sekolah terhadap kondisi kesehatan organisasi dalam terminology variabel yang berbeda. Data yang dihasilkan diuji dengan menggunakan uji reabilitas dan validitas. Setelah diuji dengan t-Test menghasilkan  $p < 0,5$ .

Cakmak (2009), dalam jurnal berjudul *The Perceptions of Student Teachers about the Effects of Class Size With Regard to Effective Teaching Process*; menyatakan adanya pengaruh iklim organisasi berupa kondisi kelas terhadap proses pembelajaran guru. Hasilnya berupa hubungan diantara ukuran kelas, motivasi, metode yang digunakan, berpengaruh terhadap proses pengajaran tersebut. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar meneliti lebih lanjut mengenai kontribusi pelatihan guru terhadap kemampuan belajar mengajar guru dan murid dengan iklim sekolah yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sekolah khususnya kondisi kelas belajar mengajar guru.

Wilson (2008) dalam jurnal berjudul *Continuing professional development and professional learning: critical reflection on provision for school leaders in England*; menjelaskan kritik kemampuan manajerial kepala sekolah berupa profesi program pelatihan di Inggris terhadap pembelajaran yang lebih profesional. Penelitian ini lebih difokuskan pada hubungan antara program pengembangan guru profesional yang berkelanjutan

dan pembelajaran yang profesional.

## Metode dan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis eksplanatif; berupa penjelasan hubungan antar variabel. SMK Negeri di Kota Semarang sebagai objek penelitian didasarkan atas pertimbangan ketertarikan tentang dinamika dan tingkat kompetensi guru-guru dalam mencapai prestasi akademik dan non akademik.

Populasi penelitian ini adalah 763 guru PNS dari 11 sekolah SMK Negeri di Kota Semarang. Perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5%. Dari tabel *Krejcie* (Sugiyono, 2006: 98) diketahui jika jumlah populasi 763 guru, dengan tingkat kesalahan 5% maka jumlah sampel adalah 257 orang. Untuk menentukan sampel digunakan teknik *proportionate random sampling*.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket tertutup dengan 4 opsi: sangat tinggi skor 4, tinggi skor 3, sedang skor 2, dan rendah dengan skor 1. Instrumen telah dinyatakan valid dan reliabel berdasarkan hasil uji instrument. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan Regresi Linear Berganda.

Asumsi klasik yang mengiringi penerapan regresi linear, meliputi a) uji Normalitas Data, b) uji Heteroskedastisitas, c) uji Non-Multikolinearitas. D) uji Linearitas. Semua asumsi klasik tersebut berdasarkan hasil penghitungan statistik telah dinyatakan BLUE.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran penyebaran hasil penelitian masing-masing variabel, diskripsi hasil penelitian ini didasarkan pada total skor variabel Pelatihan Guru ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dan Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dan satu variabel terikat yaitu Keterampilan Guru

dalam Pembelajaran (Y), dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS, yang akan ditampilkan dalam bentuk skor rata-rata/mean, median, modus, simpangan baku/standar deviasi, nilai terendah/ minimum, dan nilai tertinggi/ maximum.

Berdasarkan deskripsi data penelitian

tentang Keterampilan Guru dalam Pembelajaran dengan jumlah responden 257 orang, nilai rerata 54,75, simpangan baku 3,028 skor minimum 47, dan skor maksimum 60 yang dapat diklasifikasikan menjadi empat klas atau kategori yaitu rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi sebagai berikut:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Data Keterampilan Guru dalam Pembelajaran (Y)

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
47-49	Rendah	18	7,00
50-52	Cukup	31	12,06
53-56	Tinggi	137	53,31
57-60	Sangat Tinggi	71	27,63
<b>Total</b>		257	100.0

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil frekuensi pada tabel di atas, diketahui bahwa variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran (Y) berada pada posisi yang tinggi. Karena frekuensi terbanyak jawaban responden berada pada interval 53-56 yang menunjukkan bahwa Keterampilan Guru dalam Pembelajaran pada SMK Negeri Kota Semarang tinggi dengan

perolehan persentase sebesar 53,31%.

Berdasarkan deskripsi data penelitian tentang Pelatihan Guru dengan jumlah responden 257 orang, nilai rerata 70,88, simpangan baku 4,586, skor minimum 61, dan skor maksimum 80 yang dapat diklasifikasikan menjadi empat kelas atau kategori yaitu rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Data Pelatihan Guru ( $X_1$ )

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
61-65	Rendah	35	13,62
66-70	Cukup	86	33,46
71-75	Tinggi	93	36,19
76-80	Sangat Tinggi	43	16,73
<b>Total</b>		257	100.0

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil frekuensi pada tabel di atas, diketahui bahwa variabel Pelatihan Guru ( $X_1$ ) berada pada posisi yang tinggi. Karena frekuensi terbanyak jawaban responden berada pada interval 71-75 yang menunjukkan bahwa Pelatihan Guru pada SMK Negeri Kota Semarang cukup baik dengan perolehan persentase sebesar 41,73%.

Berdasarkan deskripsi data penelitian tentang Iklim Organisasi dengan jumlah responden 257 orang, nilai rerata 54,75, simpangan baku 3,028, skor minimum 56, dan skor maksimum 72 yang dapat diklasifikasikan menjadi empat klas atau kategori yaitu rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi sebagai berikut:

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Data Iklim Organisasi ( $X_2$ )

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
56-59	Rendah	30	11,67
60-63	Cukup	48	18,68
64-67	Tinggi	103	40,08
68-72	Sangat Tinggi	76	29,57
<b>Total</b>		257	100.0

Sumber: Olah Data

Berdasarkan hasil frekuensi pada tabel di atas, diketahui bahwa variabel Iklim Organisasi ( $X_2$ ) berada pada kategori tinggi karena frekuensi terbanyak jawaban responden berada pada interval 64–67 yang menunjukkan bahwa Iklim Organisasi pada SMK Negeri Kota Semarang baik dengan perolehan persentase sebesar 40,08%.

Berdasarkan deskripsi data penelitian tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dengan jumlah responden 257 orang, nilai rerata 67,04, simpangan baku 4,745, skor minimum 55, dan skor maksimum 76 yang dapat diklasifikasikan menjadi empat kelas atau kategori yaitu rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi sebagai berikut:

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Data Iklim Organisasi ( $X_3$ )

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
55-59	Rendah	18	7,00
60-64	Cukup	60	23,35
65-69	Tinggi	107	41,63
70-76	Sangat Tinggi	72	28,02
<b>Total</b>		257	100.0

Sumber: Olah Data

Berdasarkan hasil frekuensi pada tabel di atas, diketahui bahwa variabel Iklim Organisasi ( $X_3$ ) berada pada posisi tinggi. Karena frekuensi terbanyak jawaban responden berada pada interval 65-69 yang menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah di SMK Negeri Kota Semarang dalam kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 41,63%.

Berikut ini hasil analisis regresi dengan menggunakan bantuan program SPSS-16 sebagaimana dalam tabel 5.

Dari hasil uji regresi linier berganda dalam tabel tersebut dapat disusun persamaan sebagai berikut:

$$Y = 19,071 + 0,171 X_1 + 0,230 X_2 + 0,125 X_3$$

Keterangan:

$X_1$  = Pelatihan Guru

$X_2$  = Iklim Organisasi Guru

$X_3$  = Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Y = Keterampilan Guru dalam Pembelajaran

\*\* = Nilai t hitung signifikan pada taraf 1%

\* = Nilai t hitung signifikan pada taraf 5%

Interpretasi:

Konstanta = 19,071 berarti apabila variabel Pelatihan Guru, Iklim Organisasi guru, dan kemampuan manajerial kepala sekolah tetap atau tidak terjadi kenaikan maka variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran sebesar 19,071.

$X_1$  = 0,171 berarti apabila variabel Pelatihan Guru mengalami kenaikan sebesar

satu satuan maka variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran akan ikut mengalami kenaikan sebesar 0,171 dengan asumsi variabel Iklim Organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah tetap.

$X_2 = 0,230$  berarti apabila variabel Iklim Organisasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran akan ikut menga-

lami kenaikan sebesar 0,230 dengan asumsi variabel Pelatihan Guru dan kemampuan manajerial kepala sekolah tetap.

$X_3 = 0,125$  berarti apabila variabel kepemimpinan kepala sekolah mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran akan ikut mengalami kenaikan sebesar 0,125 dengan asumsi variabel Pelatihan Guru dan Iklim Organisasi tetap.

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Analisis	(Constant)	X1	X2	X3	Keterangan
<b>Regresi berganda:</b>					
Koefisien	19,071	0,171	0,230	0,125	
Uji t		4,295**	5,731**	3,533**	Signifikan
Signifikansi		0.000	0.032	0.000	
Uji F	52,092				Signifikan
Signifikasi	0,000				
R <sup>2</sup>	0,382				
<b>Asumsi Klasik:</b>					
Normalitas	KS = 0,838	P = 0,484 > 0.05			Data Normal
Heterokedastisitas	LM = R <sup>2</sup> x N	0,008 x 257 = 2,056			< 9,2 Homoskedastisitas
Autokorelasi	DW = 1,744				Tidak Terjadi Autokorelasi
Multikolinieritas	Tolerance	0,668	0,748	0,792	Tidak ada
	VIF	1,496	1,336	1,263	Multikolinieritas

Dari hasil analisis yang dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan *program SPSS* diperoleh nilai  $F_{hitung} = 52,092$  serta nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terdapat kontribusi yang signifikan variabel Pelatihan Guru ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dan kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran ( $Y$ ) secara simultan.

Dari hasil analisis data diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,382 berarti variabel Pelatihan Guru ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_3$ ) secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran ( $Y$ ) sebesar 38,2%. Kontribusi ini dapat dirinci untuk tiap variabel seperti untuk variabel Pe-

latihan Guru terhadap variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran sebesar 13,18%, variabel Iklim Organisasi terhadap variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran sebesar 16,87%, variabel kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap variabel Keterampilan Guru dalam Pembelajaran sebesar 8,14%.

### 3. Uji Koefisien arah Regresi

Nilai  $t_1 = 4,295$  dengan signifikansi =  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti terdapat kontribusi variabel Pelatihan Guru ( $X_1$ ) terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran ( $Y$ ).

Nilai  $t_2 = 5,731$  dengan signifikansi =  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti terdapat kontribusi variabel Iklim Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran ( $Y$ ).

Nilai  $t_3 = 3,533$  dengan signifikansi =  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti terdapat kontribusi Kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran ( $Y$ ).

### **Pembahasan**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan guru, iklim organisasi, dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran SMK Negeri Kota Semarang. Demikian pula secara simultan juga terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan guru, iklim organisasi, dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap keterampilan guru dalam Pembelajaran SMK Negeri Kota Semarang. Variabel Pelatihan Guru, Iklim Organisasi, dan kemampuan manajerial kepala sekolah mampu menjelaskan keterampilan guru dalam pembelajaran SMK Negeri Kota Semarang sebesar 38,2%, sedangkan sisanya sebesar 61,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Keterampilan dasar mengajar bagi guru diperlukan agar guru dapat melaksanakan perannya dalam pengelolaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien, disamping itu keterampilan dasar merupakan syarat mutlak agar guru bisa mengimplementasikan berbagai strategi pembelajaran. Keterampilan guru dalam pembelajaran tergantung dari pelatihan yang diberikan oleh guru yang mendukung keterampilan tersebut. Pelatihan mampu membantu guru dalam mendapatkan wawasan mengenai cara meningkatkan keterampilan dalam menyusun program pembelajaran. Guru dirasa penting mengikuti pelatihan untuk pengembangan keterampilannya agar mampu melakukan kontrol, kemandirian dan kerja sama, selain itu dukungan dalam bentuk pelatihan guru berguna dalam pengembangan keterampilan untuk meningkatkan dan mentransformasi budaya sekolah yang mendukung

pembelajaran siswa.

Adapun kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Reiss, Hutchinson and Hoffman (2009) yang berjudul *Improving School Climate: Reducing Reliance On Rewards And Punishment* yang meneliti mengenai pengaruh pelatihan guru sebagai program peningkatan manajemen kelas dan emosional terhadap teknik manajemen kelas. Hasilnya menunjukkan peningkatan yang signifikan pelatihan tersebut terhadap kemampuan mengelola kelas. Kedua penelitian ini telah mampu membuktikan bahwa pelatihan mampu memberikan kontribusi terhadap keterampilan guru mengajar guru atau kemampuan guru mengelola kelas.

Faktor iklim organisasi juga berpengaruh pada keterampilan guru dalam pembelajaran. Menurut Davis dan Newstrom (2005:5) iklim organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi. Iklim organisasi dapat menimbulkan kontribusi besar terhadap motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja guru. Iklim organisasi timbul dari sistem perilaku yang mencakup filsafat dan tujuan, kepemimpinan, organisasi formal dan informal, serta lingkungan sosial. Seperti apa yang diungkapkan oleh Fang, Li and Chen dalam jurnal *A Study on Teacher's Knowledge Management, Classroom Climate and Learning Attitude* menjelaskan mengenai hubungan iklim sekolah dengan gaya manajemen guru dalam menyampaikan materi di dalam kelas. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim sekolah seperti perilaku siswa, iklim kelas, perilaku memberikan pengaruh positif terhadap manajemen guru dalam menyampaikan materi pembelajaran. Hal ini dapat diasumsikan bahwa kedua penelitian ini mampu membuktikan bahwa terdapat kontribusi iklim organisasi terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran. Walaupun dalam penelitian yang dilakukan oleh Fang, Li and Chen lebih menekankan pada manajemen guru dalam menyampaikan materi pembelajaran, akan tetapi manajemen guru dalam menyampaikan materi pembelajaran merupakan salah satu bagian

dari keterampilan guru dalam pembelajaran. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Cakmak (2009) dalam jurnalnya yang berjudul *The Perceptions of Student Teachers about the Effects of Class Size With Regard to Effective Teaching Process* hasilnya berupa hubungan diantara ukuran kelas, motivasi, metode yang digunakan, berpengaruh terhadap proses pengajaran tersebut.

Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah juga berkontribusi mempengaruhi keterampilan guru dalam pembelajaran. Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah tersebut berperan penting dalam memotivasi guru sebagai wujud pengaruh atasan terhadap bawahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer harus menunjukkan perilaku berupa peran-peran yang diharapkan oleh seorang guru. Hasil penelitian ini juga mempunyai kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wilson yang berjudul *Continuing professional development and professional learning: critical reflection on provision for school leaders in England* menjelaskan kritik manajerial kemampuan manajerial kepala sekolah berupa provisi program pelatihan di Inggris terhadap pembelajaran yang lebih profesional. Penelitian ini lebih difokuskan hubungan antara program pengembangan guru profesional yang berkelanjutan dan pembelajaran yang profesional. Dalam arti bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan guru profesional akan mampu menghasilkan guru yang profesional dalam pembelajaran. Dari kedua penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah mempunyai kontribusi terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah.

Pada akhirnya guru akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini adalah peningkatan keterampilan pembelajaran guru, oleh sebab itu persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah mampu mempengaruhi

keterampilan pembelajaran guru (Sinambela dkk, 2006:106-107).

Atas dasar uraian di atas dapat ditunjukkan bahwa berbagai macam variabel bebas yang telah dikemukakan peneliti terdahulu telah mendukung hasil penelitian ini, dimana Pelatihan Guru, Iklim Organisasi, dan kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki kontribusi terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran.

Hal yang membedakan penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini dilakukan untuk meneliti Pelatihan Guru, Iklim Organisasi, dan kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki kontribusi terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran SMK Negeri Kota Semarang dan penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh paling besar diberikan oleh variabel iklim organisasi terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran. Dalam hal ini dapat diasumsikan bahwa jika iklim organisasi yang tercipta kondusif maka dapat meningkatkan kualitas guru dalam pembelajaran khususnya keterampilan guru dalam pembelajaran. Kekondusifan iklim organisasi suatu sekolah mempengaruhi sikap dan tindakan seluruh komunitas sekolah tersebut, khususnya pada pencapaian prestasi akademik siswa. Prestasi akademik siswa dipengaruhi sangat kuat oleh suasana kejiwaan atau iklim organisasi sekolah.

## Simpulan

Terdapat kontribusi variabel pelatihan guru, iklim organisasi, dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran SMK Negeri Kota Semarang secara simultan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,382 berarti variabel pelatihan guru, iklim organisasi, dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel keterampilan guru dalam pembelajaran sebe-

sar 38,2%. Sedangkan sisanya sebesar 61,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Terdapat kontribusi variabel pelatihan guru terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran di SMK Negeri Kota Semarang, hal ini ditunjukkan dengan signifikansi = 0,000 < 0,05 dengan besarnya sumbangan efektif yang diberikan terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran sebesar 13,18%.

Terdapat kontribusi variabel iklim organisasi terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran di SMK Negeri Kota Semarang, hal ini ditunjukkan dengan signifikansi = 0,000 < 0,05 dengan besarnya sumbangan efektif yang diberikan terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran sebesar 16,87.

Terdapat kontribusi variabel kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran di SMK Negeri Kota Semarang, hal ini ditunjukkan dengan signifikansi = 0,000 < 0,05 dengan besarnya sumbangan efektif yang diberikan terhadap keterampilan guru dalam pembelajar

an sebesar 8,14%.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami bias atau masalah asumsi klasik (normalitas, linieritas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas) sehingga dapat dinyatakan BLUE (*Best, Linier, Unbiased, Estimator*).

Untuk meningkatkan Keterampilan guru dalam pembelajaran maka diperlukan pemberdayaan guru melalui kegiatan pelatihan, KKG, dan seminar untuk senantiasa mengikuti kegiatan tersebut.

Untuk meningkatkan Keterampilan guru dalam pembelajaran maka diperlukan penciptaan iklim organisasi yang kondusif seperti hubungan antar guru, tata ruang kelas, dan sarana prasarana.

Untuk meningkatkan Keterampilan guru dalam pembelajaran maka diperlukan perbaikan sistem manajerial dengan lebih memfokuskan pada kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh guru dalam menunjang proses pembelajaran yang berlangsung.

## Daftar Pustaka

- Cakmak, M. 2009. "The Perceptions of Student Teachers about the Effects of Class Size With Regard to Effective Teaching Process." *The Qualitative Report* Volume 14 Number 3 September 2009 395-408.
- Cemaloglu, N. 2006. "Analysis of The Primary School Teachers' Perception Of Organizational Health In Terms Of Different Variables." *Journal of educarion*. 30 (2006) 63-72.
- Danim, S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Pendidikan*. Jakarta :PT Bumi Aksara.
- Dessler G, 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesembilan jilid 1, alih bahasa Eli Tanya. Jakarta : Indeks.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Hamalik, O. 2006. *Pendidikan Guru : Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Harian Republika, 24 Desember 2004. *Menyiapkan Guru yang Berkualitas dengan Pendekatan Micro Teaching*. Diakses tanggal 15 Februari 2010.
- Hasibuan. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Revisi*. Bumi Aksara : Jakarta.

- Hutchinson and Hoffman et al. 2009. On improving School Climate:Reducing Reliance On Rewards And Punishmen. *International Journal Of Whole Schooling* vol 5 no. 3.
- Nurkolish. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Pikiran Rakyat. 2006. *Kualitas dan Profesionalisme Guru, Pikiran Rakyat (Online)*. <http://www.pikiranrakyat.com>. Diakses tanggal 2 April 2010.
- Sagala, S. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat : Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta : PT Rakasta Samasta.
- Sanjaya, W. 2006. *Strategi Pembelajaran : Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta : Kencana Permada.
- Sarwono, S.W. 2006. *Teori-Teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Suara Merdeka. 2005. *Tantangan Guru Professional*. Diakses tanggal 15 Februari 2010.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan: pemdekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Triatna dan Komariah. 2006. *Visionary Leadership : Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal, R. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wilson, M. 2006. "Continuing Professional Development and Professional Learning: Critical Reflection on Provision For School Leaders In England." *School of Education University of Leeds*. Yamin, M. 2007. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada