

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan kegiatan yang kompleks, meliputi berbagai komponen yang berkaitan satu sama lain. Apabila pendidikan ini dikelola secara terencana dan teratur, maka berbagai elemen yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikenali. Untuk itu diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu sistem. Ryan (1968) dalam Nanang Fattah (2000: 6) menyatakan: *“any identifiable assemblage of element (object, persons, activities, information, records, etc) which are interrelated by process or structure and which are presumed to function as an organizational entity generating an observable (or sometimes merely inferable) product”*.

Merujuk kepada pernyataan di atas, dapat diidentifikasi bahwa sistem mengandung elemen yang saling berkaitan dan merupakan satu kesatuan. Kesatuan itu berfungsi mencapai tujuan, membuahkan hasil yang dapat diamati. Situasi pendidikan adalah manakala semua elemen atau komponen pendidikannya beroperasi, dan elemen pendidikan yang umumnya terdapat pada organisasi adalah: (1) personal pendidikan yang terdiri atas peserta didik, tenaga inti dan penunjang kependidikan, (2) sarana dan prasarana pendidikan yang meliputi kurikulum, buku, media pendidikan, dan bangunan serta perlengkapannya (Yayat, R. 1987: 189).

Melalui elemen-elemen dan komponen-komponen yang disebutkan di atas, suatu organisasi pendidikan dituntut untuk dapat membentuk pribadi individu,

masyarakat dan bangsa. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan apabila hampir setiap negara menaruh perhatian yang besar terhadap upaya pembangunan dan pendidikan warganya, di samping itu adanya peningkatan kesadaran tentang pentingnya pendidikan pada hampir semua orang, sehingga konsekuensinya permintaan akan pendidikan pun meningkat. Pendidikan juga merupakan salah satu sektor yang menjadi perhatian masyarakat yang berkeinginan memperbaiki kualitas hidupnya. Pendidikan pun dipandang sangat esensial sebagai pelaku perubahan dan perkembangan bagi manusia dan masyarakat, sehingga masyarakat pun menuntut pada lembaga-lembaga pendidikan memberikan respons agar menampilkan dirinya sesuai dengan harapan-harapan dan kebutuhan masyarakat.

Salah satu lembaga pendidikan yang menjadi tumpuan dan harapan masyarakat, bangsa dan negara dalam membangun tunas-tunas bangsa adalah pendidikan menengah. Pendidikan menengah merupakan salah satu jenjang dari jalur pendidikan menengah dengan mengembangkan misi atau tujuan khusus yang berbeda dengan jenjang pendidikan di bawahnya. Pendidikan menengah lebih mengutamakan penyiapan siswa untuk melanjutkan studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan harus dapat mengembangkan diri dan memproses serta memanfaatkan semua potensinya agar mampu menjadi warga masyarakat yang baik. Relevan dengan pernyataan di atas, di dalam Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1990 pasal 2 ayat 1 dinyatakan bahwa tujuan pendidikan menengah adalah:

- a. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dan untuk mengembangkan mutu pengetahuan, teknologi, dan kesenian
- b. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya.

Salah satu elemen atau komponen penting yang mendukung pencapaian misi atau tujuan di atas adalah kepala sekolah. Roe dan Drake (1980: 11) menyatakan bahwa “Kepala sekolah merupakan faktor kunci yang sangat menentukan sukses atau gagalnya sekolah dalam mencapai tujuannya”. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa seluruh perilaku kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan, mesti diarahkan untuk membantu pencapaian tujuan pendidikan khususnya sekolah menengah yang dipimpinnya.

Sekolah yang efektif dipengaruhi oleh kepemimpinan administrasi yang kuat, harapan yang tinggi tetapi realistis dari setiap individu, atmosfer kerja yang kondusif, pengawasan yang berkala terhadap kemajuan yang diperoleh berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dari sekolah-sekolah efektif memiliki visi yang jelas tentang masa depan sekolahnya, ini diterjemahkan menjadi tujuan pendidikan yang diaktualisasikan dengan baik, menyediakan bantuan saat diperlukan, menemukan cara untuk berkerjasama dengan semua staf dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah. Hatton dan Smith (1992: 9) dalam bukunya “*The School Manager*” menyatakan bahwa ciri-ciri sekolah yang efektif adalah:

- memiliki tujuan yang jelas,
- melaksanakan kurikulum yang ketat,
- memberikan perhatian yang besar untuk melaksanakan kesempatan belajar tanpa memperhatikan latar belakang sosial ekonomi dari para siswa,
- kepemimpinan instruksional disadari oleh kepala sekolah melalui orientasi menuju pencapaian hasil, pengawasan terhadap kemajuan secara sistematis, pandangannya yang jauh ke depan dan strategi pengawasan informal,
- harapan yang tinggi dibangun dan disosialisasikan kepada para siswa.

Selanjutnya Hatton dan Smith (1992) menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan pemain kunci dalam menyediakan struktur dalam organisasi yang akan memmanifestasikan perubahan dan peningkatan yang memudahkan para guru untuk bekerja sama dengan baik, mengatur waktu dan sumber daya, mengembangkan rasa direksi dan otonomi, dan membina hubungan di antara para anggota keleompok. Keberlangsungan pengembangan staf juga merupakan ciri utama sekolah efektif.

Berdasarkan hasil penelitian tentang efektivitas sekolah yang dilakukan oleh beberapa ahli manajemen seperti (Purkey and Smith (1983), Cohn (1982), Mac Kenzie (1983), Madaus et.al (1981), dan Cohn and Rossmiller (1987)), menunjukkan bahwa struktur organisasi kepemimpinan dan budaya organisasi sangat penting sekali bahkan sebanyak satu pertiga (32 %) dari pemerolehan siswa dalam “tes pemerolehan” (*achievement test*) dapat dihitung berdasarkan kualitas manajemen sekolah. Hasil penelitian itu lebih jelas tergambar dalam pernyataan berikut: *“the school effectiveness research indicates that organizational characteristics of schools account for 32 percent of between school variance in student achievement (Rosenholtz, 1985). This means that as much as one third of the student gain or loss on achievement test can be accounted for by the quality of school management”*.

Pernyataan-pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah termasuk Sekolah Menengah Atas yang sekarang menjadi (SMU), adalah sangat besar. Ia harus mampu mengelola sekolah yang dipimpinnya karena mempunyai pengaruh terhadap seluruh

komponen yang ada, baik guru, siswa, hubungan dengan orang tua siswa atau personil lainnya, bahkan terhadap program pengajaran, rencana pelajaran dan seluruh tahap operasional dari program sekolahnya.

Apabila kita amati situasi dan perkembangan teknologi kependidikan sekarang ini, menunjukkan ada beberapa kecenderungan yang perlu mendapat perhatian dari administrator sekolah, sehingga menuntut adanya ancangan baru dalam mengelola sekolah. Kecenderungan-kecenderungan itu menurut penulis antara lain adalah:

- berkembangnya teknologi, menuntut perkembangan kurikulum yang dapat memberi kesempatan kepada siswa untuk menggunakan produk teknologi di bidang pendidikan,
- sumber daya manusia dalam pendidikan di sekolah masih perlu pengembangan profesionalitasnya, disiplin dan motivasi kerja serta sistem imbalan, dan
- perlunya pengembangan kemandirian sekolah

Persoalannya adalah dalam upaya pengembangan pendidikan di sekolah, perlu ditumbuhkan dan dikembangkan sikap kreativitas dan inovatif terutama dari kepala sekolah selaku manajer, sehingga sekolah dapat mengakomodasi harapan, tuntutan dan aspirasi masyarakat sebagai *stake holder* pendidikan.

Hasil pengkajian kualitas pendidikan khususnya pendidikan menengah (SMU) secara makro menunjukkan masih terdapatnya kesenjangan sebagaimana disinyalir dalam media massa bahwa proses pendidikan tengah mengalami

kemandegan tidak hanya dalam sistem pengajaran, tetapi juga mencakup kualitas pendidikannya (Pikiran Rakyat: 11 Nopember 2000, halaman 18).

Untuk menjawab tantangan di atas, sekolah menengah umum sebagai sistem terbuka dituntut untuk mengetahui secara jelas fenomena yang terjadi di sekitarnya, baik pada lingkungan internal maupun eksternal yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan menengah dan belum berdayanya manajemen pendidikan menengah secara optimal.

Kecenderungan di masa datang, yang sudah mulai terlihat dengan tumbuhnya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan (sekolah-sekolah) yang semakin bermutu. Dewasa ini orang tua telah membuat pilihan-pilihan bagi pendidikan anaknya berdasarkan pertimbangan mutu. Oleh karena itu, sekolah semakin ditantang untuk lebih meningkatkan kinerja manajemennya. Dengan perkataan lain, sekolah semakin ditantang untuk menghadapi tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungan masyarakat. Penataan kinerja manajemen sekolah dan pendayagunaan sumber-sumber daya pendidikan merupakan upaya manajemen yang tidak dapat dikesampingkan oleh pihak sekolah; terutama apabila sekolah menginginkan meningkatkan kualitas kinerjanya. Konsekuensi logisnya dari pernyataan di atas adalah kepala sekolah haru berbenah diri dalam menjadikan organisasinya menjadi organisasi nirlaba yang maju dan berkembang untuk memperbaiki *performance* sekolah menjadi sekolah yang tanggap terhadap kemajuan dan responsif pada tuntutan kualitas.

Peningkatan pendidikan harus terjadi pada tingkatan manajemen persekolahan agar dapat mendayagunakan potensi-potensi lembaga pendidikan

secara optimal. Relevan dengan pernyataan di atas, Muhammad Fakhri Gaffar (1988) menyatakan bahwa keseluruhan kegiatan manajemen sekolah harus digiring untuk menciptakan suatu situasi di mana anak dapat belajar dengan baik, sehingga mutu pendidikan meningkat.

Kompleksitas manajemen sekolah dan pentingnya keberhasilan pelaksanaan manajemen sekolah, menuntut semua yang terkait baik *customer*, *consumer*, dan *stake holder* pendidikan untuk bersama-sama membangun manajemen pendidikan yang bermutu (Aan Komariah, 1999: 7). Kepala sekolah merupakan kunci penggerak manajemen sekolah yang berkualitas, sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya perlu didukung oleh beberapa kualifikasi antara lain profesionalisasi pekerjaan administrasi sekolah yang memadai sesuai dengan tuntutan profesionalisasi pekerjaan. Relevan dengan pernyataan di atas, Ahmad Sanusi (1991: 117-118) menyatakan bahwa usaha peningkatan kemampuan manajerial sekolah, harus didukung oleh profesionalisasi pekerjaan administrasi sekolah yang membuat para pejabatnya benar-benar menjadi “administrator karir”.

Rendahnya kualitas manajerial sekolah banyak disebabkan oleh kurangnya keahlian manajemen kepala sekolah, baik dari tingkat konsep maupun praktis. Realitas menunjukkan bahwa sekolah masih menjalankan manajemen secara konvensional sedangkan kehidupan di luar persekolahan menuntut sikap responsif, akomodatif, dan aspiratif untuk menjawab semua tantangan jaman. Sikap seperti itu bisa diwujudkan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta menganalisis kelemahan dan ancaman sehingga menjadi kekuatan bagi

perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah. Realitas di atas juga bisa dilihat di Sekolah Menengah Umum Negeri 5 Bandung.

Kinerja menejerial seperti di atas, berdampak pada penurunan hasil NEM keluar siswa (out put) sekolah itu, apalagi apabila dibandingkan dengan kualifikasi ketika siswa baru masuk khususnya pada dua bidang studi yaitu Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Untuk lebih jelas gejala di atas, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**NEM Input (NEM masuk) SMU se Kota Bandung**  
**Tahun Pelajaran 1997-1998 s/d 1999-2000**

No	Nama Sekolah	97/98	98/99	99/00	Keterangan
1	SMU 01	41,85	37,94	41,49	Jl. Juanda
2	SMU 02	42,38	39,29	43,38	Jl. Cihampelas
3	SMU 03	47,06	42,82	46,82	Jl. Belitung
4	SMU 04	42,74	37,33	42,11	Jl. Gardujati
5	SMU 05	44,36	40,34	44,58	Jl. Belitung
6	SMU 06	39,52	36,29	40,21	Jl. Pasir Kaliki
7	SMU 07	39,00	35,59	39,17	Lengkong Kecil
8	SMU 08	44,29	40,04	43,48	Jl. Solontongan
9	SMU 09	31,31	35,67	39,60	Jl. Suparmin
10	SMU 10	40,59	35,80	40,04	Jl. Cikutra
11	SMU 11	39,57	36,00	39,95	Jl. H. Aksan
12	SMU 12	39,38	35,95	39,61	Jl. Sekejati
13	SMU 13	37,02	34,20	38,08	Jl. Cimindi
14	SMU 14	39,37	35,83	39,52	Jl. Pramuka
15	SMU 15	37,40	34,20	38,00	Jl. Sarijadi
16	SMU 16	37,47	33,21	36,55	Jl. Kebaktian
17	SMU 17	37,34	33,78	37,18	Jl. Caringin
18	SMU 18	37,38	33,30	37,36	Jl. Situ Gunting
19	SMU 19	38,02	34,38	38,15	Dago Pojok
20	SMU 20	42,04	38,04	42,35	Jl. Citarum
21	SMU 21	Rayonisasi	33,28	35,63	Jl. Ciwastra
22	SMU 22	40,75	36,66	40,77	Jl. Rajamantri
23	SMU 23	37,68	34,73	38,32	Jl. Antapani
24	SMU 24	37,73	34,98	38,27	Jl. Uber
25	SMU 25	37,52	33,12	36,33	Jl. Buah Batu

Sumber : Data Passing Grade SMU Negeri di Lingkungan Kandepdiknas Kota Bandung

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa NEM input (NEM masuk) SMU Negeri se Kota Bandung termasuk SMU Negeri 5 yang menjadi lokasi penelitian ini mengalami fluktuatif. Selanjutnya untuk memperoleh gambaran lebih jelas tentang NEM out put, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**NEM Out put (NEM Lulusan) SMU Negeri se Kota Bandung**  
**Tahun Pelajaran 1997-1998 s/d 1999-2000**

No	Nama Sekolah	Jurusan IPS			Jurusan IPA		
		97/98	98/99	99/00	97/98	98/99	99/00
1	SMU 01	5,55	5,29	6,01	5,55	5,24	5,89
2	SMU 02	6,24	5,95	6,25	6,08	5,96	6,21
3	SMU 03	6,27	5,44	7,02	6,49	5,81	7,11
4	SMU 04	6,54	6,08	6,59	6,29	6,11	6,38
5	SMU 05	6,34	5,11	6,73	5,95	5,43	6,72
6	SMU 06	5,68	5,28	5,44	5,04	5,14	5,40
7	SMU 07	5,55	5,25	5,64	5,03	4,91	5,25
8	SMU 08	6,16	6,03	6,79	5,89	6,04	6,22
9	SMU 09	5,72	5,52	5,97	5,23	5,45	5,56
10	SMU 10	6,09	5,42	6,11	5,49	5,48	5,59
11	SMU 11	5,77	5,29	5,96	5,41	5,16	5,89
12	SMU 12	5,73	5,51	5,79	5,12	5,21	5,10
13	SMU 13	5,28	5,12	5,29	4,72	4,64	4,87
14	SMU 14	5,63	5,06	6,37	5,28	4,89	6,12
15	SMU 15	5,57	5,18	5,50	4,96	5,16	4,92
16	SMU 16	5,24	4,84	5,32	4,73	4,35	4,71
17	SMU 17	5,11	4,76	5,56	4,51	4,39	4,91
18	SMU 18	5,26	4,82	5,47	4,96	4,54	5,21
19	SMU 19	5,12	4,79	5,54	4,45	4,41	5,13
20	SMU 20	5,72	5,29	6,00	5,28	5,14	5,81
21	SMU 21	4,97	4,42	5,16	4,43	4,41	4,31
22	SMU 22	6,03	5,84	5,95	5,27	5,65	5,53
23	SMU 23	5,37	4,98	5,42	4,57	4,87	4,69
24	SMU 24	5,58	5,36	5,35	4,93	5,10	5,10
25	SMU 25	5,04	4,57	4,87	4,60	4,56	4,33

Sumber : Data NEM Lulusan SMU di Lingkungan Depdiknas se Kota Bandung

Seperti halnya NEM input, NEM out put SMUN se Kota Bandung, termasuk SMU Negeri 5 yang menjadi lokasi penelitian ini, juga mengalami fluktuatif. Fluktuatif NEM out put dialami oleh jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA).

Penelitian terhadap manajemen sekolah, khususnya berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajemen sekolah, di SMU Negeri 5 Bandung semakin penting artinya karena akan dapat mengungkap bagaimana sesungguhnya kinerja manajemen sekolah. Dengan perkataan lain, gambaran obyektif manajemen sekolah akan diungkap melalui studi ini, selanjutnya memberikan alternatif solusi atas persoalan yang muncul.

Merujuk kepada paparan di atas dan gejala persoalan sekitar kinerja manajemen sekolah di SMU Negeri 5 Bandung, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **ANALISIS TERHADAP FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA SEKOLAH (Studi Kasus di Sekolah Menengah Umum Negeri 5 Bandung).**

### **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menyusun strategi manajemen kerja sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di SMU Negeri 5 Bandung. Sedangkan secara khusus, sesuai pertanyaan penelitian di atas, tujuan penelitian ini adalah mengungkap secara empirik hal-hal yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajemen kepala sekolah seperti:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup visi, misi, strategi dan program-program yang dikembangkan dalam memberdayakan potensi-potensi sekolah.
2. Manajemen kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sekolah.
3. Hambatan-hambatan yang ditemui dalam rangka operasionalisasi manajemen sekolah dan alternatif solusinya.

### **C. Rumusan Masalah**

Seperti telah dipaparkan dalam latar belakang masalah di atas, bahwa kepala sekolah SMU Negeri 5 Bandung cenderung menerapkan manajemen konvensional dan kaku, sehingga kurang aspiratif dan akomodatif terhadap tuntutan dan perkembangan jaman. Dampak dari manajemen yang konvensional dan kaku, ada indikasi bahwa kualifikasi atau mutu lulusan cenderung menurun apalagi apabila dibandingkan ketika siswa baru masuk.

Secara sistemik, persoalan di atas dipengaruhi oleh berbagai faktor baik bersifat internal maupun eksternal seperti manajemen akademik, personalia, keuangan, dan sarana maupun hubungan masyarakat termasuk orang tua dan *stake holders* lainnya.

Merujuk kepada fokus penelitian di atas, hal-hal yang akan diungkap melalui penelitian ini dapat diformulasikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh kepala sekolah SMUN 5 Bandung?

2. Bagaimanakah manajemen kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sekolah di SMUN 5 Bandung?
3. Apa hambatan-hambatan yang ditemui dalam rangka operasionalisasi manajemen sekolah dan alternatif solusi terhadap hambatan-hambatan yang ditemui?

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini memberi sumbangan bagi kepala sekolah berupa pengungkapan secara empirik faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajemen sekolah Menengah Umum (SMU) Negeri 5 Bandung. Dengan demikian, hasil-hasil penelitian ini bisa dijadikan rambu-rambu bagi kegiatan manajerial oleh kepala sekolah di sekolah yang bersangkutan.
2. Lebih lanjut hasil penelitian ini juga bisa dijadikan rambu-rambu bagi pengembangan program kinerja manajemen sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan pengajaran (proses pendidikan secara umum) di SMU Negeri 5 Bandung.
3. Bagi penulis pribadi, hasil penelitian ini dapat mengembangkan wawasan keilmuan jurusan Administrasi pendidikan.

#### **E. Asumsi Penelitian**

Adapun asumsi-asumsi yang mendasai penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keberhasilan dan kegagalan sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Kinerja sekolah ditunjukkan oleh iklim kehidupan sekolah, etos kerja, semangat kerja guru, prestasi belajar siswa, dan disiplin sekolah secara keseluruhan (Dedi Supriadi, 1998: 346).

2. Komponen yang menentukan pengembangan, perubahan, dan keberhasilan kegiatan yaitu adanya suatu visi yang jelas, misi rancangan kerja, sumber daya, keterampilan profesional, motivasi dan insentif (Tilaar, 1993: 13).
3. Peranan kepala sekolah sebagai *principal*, *administrator*, dan *leader* menjadi sangat penting dalam proses pemberdayaan sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki visi yang jelas mengenai pembinaan mutu kehidupan sekolah yang didifusikan kepada semua warga sekolah (guru dan siswa) serta masyarakat (orang tua) (Dedi Supriadi, 1988: 348-349).
4. Dalam melaksanakan manajemen sekolah, dilaksanakan suatu proses kegiatan yang sistematis yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengkoordinasian, pengendalian, dan penilaian terhadap pekerjaan-pekerjaan induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya, dalam usaha bersama segenap personil sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan (Udi Turmudi, 1991: 1).

#### **F. Paradigma Penelitian**

Sekolah sebagai suatu sistem yang kompleks, tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya baik input, proses, maupun output yang diharapkan. Input (masukan) sekolah dipengaruhi oleh raw input instrumental input, dan enviromental input. Ketiga faktor tersebut mempunyai peran penting dalam proses pengelolaan sekolah, khususnya terhadap kepemimpinan kepala

sekolah. Melalui kemampuan profesionalnya, kepala sekolah harus memiliki visi, misi, motivasi, dan strategi dalam pengelolaan sekolahnya, sehingga terwujud dan tercapai manajemen yang berkualitas. Kegiatan manajemen sekolah terkait dengan komponen manajemen itu sendiri seperti tujuan, perencanaan, pengelolaan, sarana prasarana dan lain-lain. Pengelolaan sekolah yang sistematis, akan berdampak pada pengembangan kinerja sekolah, sehingga pada gilirannya bisa berdampak pada prestasi sekolah secara khusus dan kualitas pendidikan secara umum. Lebih jelas lagi dapat dilihat pada bagan halaman (16).

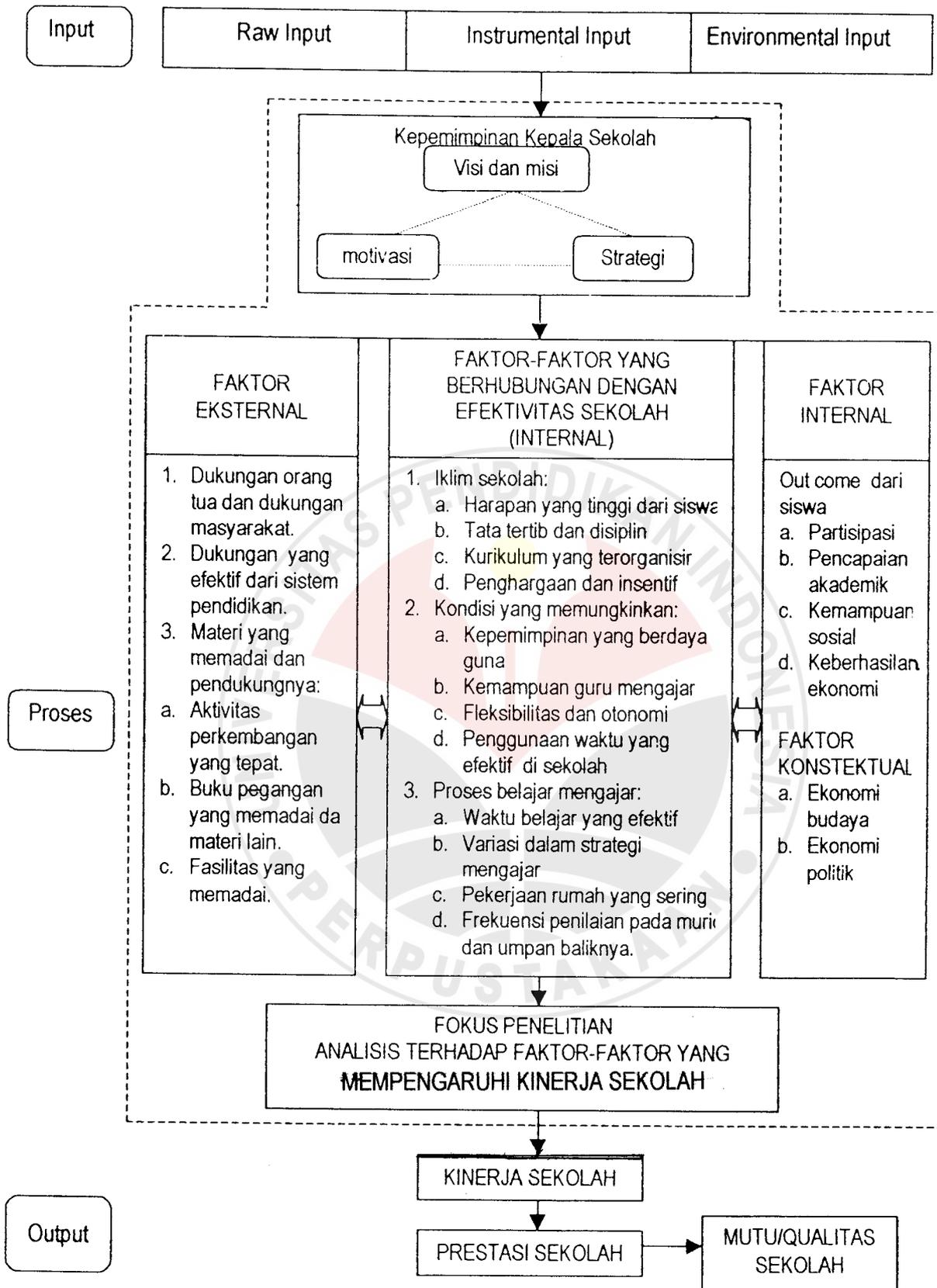
### **G. Sistematika Penulisan**

Sistematika penyajian tesis ini akan diorganisasikan ke dalam lima bab dan pada tiap-tiap bab terdiri atas sub pokok bahasan. Bab pertama diberi judul pendahuluan berisi enam sub pokok bahasan yaitu: latar belakang, tujuan penelitian, masalah dan pertanyaan penelitian, manfaat penelitian, asumsi penelitian, dan alur pikir penelitian. Berikutnya pada bab kedua yang merupakan tinjauan pustaka, disajikan konsep manajemen pendidikan, kepemimpinan dalam kegiatan manajemen, kinerja kepemimpinan kepala sekolah, pandangan tentang sekolah efektif, dan kesimpulan studi kepustakaan.

Bab ketiga membicarakan prosedur penelitian yang mencakup: penetapan lokasi penelitian, penentuan objek penelitian, metode penelitian, data yang diperlukan, instrumen penelitian, validitas penelitian, analisis dan interpretasi. Selanjutnya pada bab keempat disajikan temuan penelitian dan pembahasan yang berkenaan dengan kepemimpinan dalam kegiatan manajemen, kinerja manajemen sekolah, sekolah efektif.

Bab kelima merupakan bab terakhir yang terdiri dari, pertama, merupakan kesimpulan yang bertalian dengan pembahasan. Kedua, merupakan bagian tentang rekomendasi penelitian. Di samping itu, dilengkapi dengan daftar pustaka, tabel, gambar, dan lampiran-lampiran untuk memperjelas bagi orang-orang yang memperdalam kajian ini.





Gambar : 1  
PARADIGMA PENELITIAN

Bogdan dan Biklen (1982 : 30) menyebutkan bahwa “*A paradigm is a loose collection of logically held – togheter assumptions, conseption, or proposition that orient thinking of research*”. Berangkat dari rumusan tersebut, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik dengan alur berfikir berikut :

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya memiliki visi dan misi, motivasi serta strategi. Dengan visi, misi yang mantap dan motivasi yang kuat untuk menjadikan sekolah yang ia pimpin serta strategi yang tersusun secara matang akan menghasilkan sekolah yang berkualitas. Dalam *Executive Report* diketengahkan bahwa kualitas atau mutu sekolah menunjuk kepada keadaan atau sifat dari semua jasa atau layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah yang sesuai atau melebihi kebutuhan dan harapan para pelanggannya (Kerjasama PPDPN dengan LPUPI, 2001 : 4). Jenis-jenis layanan berdasarkan pelanggannya dapat diidentifikasi menjadi kelompok layanan manajemen; layanan pembelajaran dan pengembangan pribadi. Melalui proses kepemimpinan kepala sekolah ini dipengaruhi oleh berbagai faktor determinan. Ada faktor eksternal yaitu dukungan orang tua dan masyarakat, dukungan yang efektif dari sistem pendidikan dan materi yang memadai dengan indikator aktivitas perkembangan yang tepat, buku pegangan yang memadai dan fasilitas yang memadai pula. Di samping itu ada pula faktor internal yaitu iklim sekolah : dengan indikator; harapan yang tinggi dari siswa, tata tertib dan disiplin, kurikulum yang terorganisir dan penghargaan dan intensif; kondisi yang memungkinkan dengan indikator, kepemimpinan yang berdayaguna, kemampuan guru dalam mengajar,

fleksibilitas dan otonomi dan penggunaan waktu yang efektif di sekolah; proses belajar mengajar dengan indikator, waktu belajar yang efektif, variasi dalam strategi mengajar, pekerjaan rumah yang sering dan frekuensi penilaian pada murid dan umpan baliknya.

2. Faktor yang berhubungan dengan efektivitas sekolah (internal) ini menghasilkan dua faktor determinan lagi yaitu faktor internal dan faktor kontekstual. Faktor internal yang dimaksud adalah out come dari siswa itu sendiri seperti partisipasi, pencapaian akademik, kemampuan sosial dan keberhasilan ekonomi. Sedangkan faktor kontekstual adalah ekonomi budaya dan ekonomi politik. Dari uraian tersebut jelaslah bahwa partisipasi siswa, pencapaian akademik, kemampuan sosial dan keberhasilan akademik dapat ditentukan oleh efektif atau tidaknya suatu sekolah.
3. Fokus perhatian pada setiap tahap (pengaruh kinerja sekolah) senantiasa mengacu kepada tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pada masing-masing bidang tugas pokok tersebut. Hasil penilaian kinerja sekolah memperlihatkan jarak antara *expected performance* dengan *present performance* sehingga ditemukan tingkat kebutuhan pengembangan / peningkatan.

Telaahan kinerja sekolah tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, yang bermula dari gaya kepemimpinan kepala sekolah; manajemen kinerja sekolah itu sendiri dan hambatan-hambatan yang ditemui dalam rangka operasionalisasi manajemen sekolah. Dalam konteks tersebut, masalah pokok penelitian dirumuskan “Analsis terhadap faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja sekolah di SMUN 5 Bandung”.

