

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pendidikan sekolah dasar sebagai jenjang paling dasar pada pendidikan formal mempunyai peran besar bagi keberlangsungan proses pendidikan selanjutnya. Hal ini sesuai dengan Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 pasal 17 ayat 1 yang menyebutkan bahwa “ Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah.” Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 Tentang SNP pengganti PP No. 19 Tahun 2005, Pasal 77 menyatakan:

- (1) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan merupakan kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan.
- (2) Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah mengacu pada Standar Nasional Pendidikan, Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum, dan pedoman implementasi Kurikulum.
- (3) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah dasar harus mampu menjadi pemimpin pembelajaran melalui penetapan kurikulum sekolah yang dipimpinnya.

Dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan untuk Satuan Pendidikan Dasar dijelaskan bahwa “Tujuan Pendidikan Dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlaq mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.”

Salah satu masalah yang sangat serius dalam pendidikan dasar saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan sebagai akumulasi dari rendahnya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kinerja guru dan kekurangan sarana dan prasarana sekolah. Banyak pihak berpendapat bahwa rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pembangunan bangsa di berbagai bidang. Secara kelembagaan membangun kualitas pendidikan melalui peningkatan kinerja sekolah sekolah dasar adalah suatu upaya yang untuk membangun kerangka dasar sehingga

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

berpengaruh terhadap penataan kinerja sekolah berikutnya (ke jenjang yang lebih tinggi) . Kinerja sekolah sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah merupakan ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian dalam menjalankan peran dan fungsinya sesuai dengan standar yang disyaratkan secara kelembagaan, mutlak untuk dikembangkan.

Secara makro sistem pendidikan kita sedang dihadapkan kepada persoalan upaya peningkatan kualitas pendidikan. Salah satu arah kebijakan pendidikan nasional adalah pemberdayaan lembaga pendidikan pada semua jenjang, sehingga memiliki otonomi yang tinggi dalam menghadapi setiap persoalan yang dihadapi. Pemberdayaan lembaga pendidikan ini lebih didasarkan pada pemberian *trust* kepada lembaga untuk mengelola dirinya sendiri secara bertanggung jawab, dimana sampai saat ini masih sangat banyak lembaga pendidikan yang belum memiliki kemandirian dalam mengelola pendidikan secara produktif ( Wahab; 2004).

Banyak faktor yang berkaitan dengan kualitas pendidikan disampaikan oleh hasil penelitian Rois (2003, hlm.10) mengemukakan bahwa : “ faktor yang menurunkan kinerja sekolah diantaranya : (1) kinerja kepala sekolah yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas; (2) budaya organisasi sekolah yang belum kondusif; dan (3) kompetensi guru belum optimal, serta keterbatasan sarana dan prasarana di sekolah” .

Persoalan kinerja guru selama ini menjadi sorotan penting, dimana keberhasilan anak belajar, prestasi anak berada di tangan guru dan guru menjadi indikator kualitas pendidikan. Di dunia internasional, kualitas pendidikan Indonesia berada di peringkat ke-64 dari 120 negara di seluruh dunia berdasarkan laporan tahunan UNESCO Education For All Global Monitoring Report 2012. Sedangkan berdasarkan Indeks Perkembangan Pendidikan (Education Development Index, EDI), Indonesia berada pada peringkat ke-69 dari 127 negara pada 2011. Hasil kajian Badan Standar Nasional Pendidikan tahun 2012 bahwa kualitas guru kita, masih di bawah standar. Hasil uji kompetensi yang dilakukan

selama ini kualitas guru masih rendah, hal itu dapat dilihat dari program sertifikasi guru tersebut yang memenuhi syarat hanya 2.08 juta atau 70,5 persen. Sedangkan sisanya 86.167 belum memenuhi persyaratan sertifikasi," saat dilakukan uji kompetensi banyak guru-guru mendapatkan nilai dibawah 50. sedangkan dari sisi kualifikasi, pendidikan guru juga masih rendah. Baru 2,92 juta guru atau 51 persen yang berpendidikan S-1 dan sisanya belum S-1.

*Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* menilai bahwa Indonesia berhasil meningkatkan angka partisipasi pendidikan. Akan tetapi hal tersebut tidak dibarengi dengan peningkatan kualitas pendidikan, untuk memperbaiki pendidikan itu harus ada perubahan fundamental di ruang kelas. Perubahan itu memerlukan guru-guru yang lebih berkualitas .(PR,27/3/15).

Laporan *Education for All Global Monitoring Report* yang dirilis UNESCO 2011, 54% guru di Indonesia tidak memiliki kualifikasi yang cukup untuk mengajar, dimana guru merupakan ujung tombak dalam meningkatkan kualitas pendidikan, akan melakukan interaksi langsung dengan peserta didik dalam pembelajaran di ruang kelas.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, dengan kondisi wilayah Kabupaten Bandung sebagai berikut : Luas wilayah kabupaten Bandung adalah 176.238,67 ha. terdiri dari 31 kecamatan, 270 desa, dan 10 kelurahan. Batas wilayah administrasi Kabupaten Bandung adalah: 1) Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Bandung Barat, Kota Bandung, dan Kabupaten Sumedang; 2) Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Sumedang dan Kabupaten Garut; 3) Sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Garut dan Kabupaten Cianjur; 4) Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Bandung Barat, Kota Bandung, dan Kota Cimahi. Dari sisi demografis, jumlah penduduk Kabupaten Bandung menurut data pokok Bapeda tahun 2013 pada tahun 2013 sebanyak 3.415.700 jiwa, terdiri dari laki-laki sebanyak 1.712.839 jiwa (50,14%) dan perempuan sebanyak 1.702.861 jiwa (49,86%). Jumlah ini meningkat 1,93% dibandingkan tahun 2012, dimana pada tahun 2012 jumlah penduduk Kabupaten Bandung mencapai 3.351.048 jiwa , terdiri dari laki-laki sebanyak 1.703.535 jiwa

Sumarna Jaeludin, 2016

***Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah***

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(50,84%) dan perempuan sebanyak 1.647.513 jiwa (49,16%). Jika dilihat dari komposisi penduduk berdasarkan kelompok umur pada tahun 2012, jumlah penduduk kelompok umur produktif (15-64 tahun) mencapai 65,73%, jumlah penduduk kelompok umur muda (0-14 tahun) mencapai 29,80% dan jumlah penduduk kelompok umur tua (65 tahun ke atas) mencapai 4,47%.

Gambaran umum tingkat pendidikan penduduk di Kabupaten Bandung sebagai berikut : Angka Partisipasi Kasar (APK) wajib belajar 9 tahun berdasarkan jenjang pendidikan ; TK/RA/PAUD kelompok usia 4-6 tahun jumlah penduduk usia sekolah 195.086 , jumlah siswa 79.954 ,APK -nya 40,98%, SD,MI,Paket A,PPS,SDLB usia 7-12 tahun dengan jumlah penduduk usia sekolah 389.893, jumlah siswa 416.740APK-nya 106,89 % lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ;

**Tabel 1.1**  
**Program Wajar Dikdas 9 tahun Angka Partisipasi Kasar (APK)**  
**Menurut Jenjang Pendidikan Kab.Bandung Tahun 2014/2015**

No	Jenjang Pendidikan	Kelompok Usia	Penduduk Usia Sekolah	Siswa	APK (%)
1	TK+RA+PAUD	4 – 6 tahun	195.086	79.954	40,98
2	SD+MI+paket A+PPS+SDLB	7 – 12 tahun	389.893	416.740	106,89
3	SMP+MTS+PAKET B+PPS+SMPLB	13–15 tahun	182.833	178.614	97,69
4	SM+MA+Paket C+SMLB	16-18 tahun	189.766	98.288	51,79

Sumber Disdikbud 2014

**Tabel 1.2**  
**Program Wajar Dikdas 9 tahun Angka Partisipasi Murni (APM)**  
**Menurut Jentang Pendidikan Kab.Bandung Tahun 2014/2015**

No	Jenjang Pendidikan	Kelompok Usia	Penduduk Usia Sekolah	Siswa	APM (%)
1	TK+RA+PAUD	4 – 6 tahun	195.086	70.776	36,28
2	SD+MI+paket A+PPS+SDLB	7 – 12 tahun	389.893	370.904	95,13
3	SMP+MTS+PAKET B+PPS+SMPLB	13–15 tahun	182.833	151.146	82,83
4	SM+MA+Paket C+SMLB	16-18 tahun	189.766	72.041	37,96

Sumber Disdikbud 2014

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jumlah sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung terdiri dari : Taman Kanak-Kanak /RA 1.011 buah, SD/MI 1.664 sekolah, SMP/MTS 478 sekolah, SMK/SMA 312 sekolah.

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Sekolah di Disdikbud.Kabupaten Bandung**  
**Provinsi Jawa Barat**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1	TAMAN KANAK-KANAK/RA	1.011
2	Sekolah Dasar /MI	1.664
3	Sekolah Menengah Pertama/M.Ts.	478
4	SMA/SMK	312

Sumber Disdikbud 2014

Beberapa bukti data yang berkaitan dengan kinerja sekolah dasar di Kabupaten Bandung di antaranya adalah ; kekurangan jumlah guru kelas sampai 22,9% yang PNS, membengkaknya jumlah guru honor (sukwan) lebih dari 60% dari guru PNS yang ada, 19,95 persen kualifikasi guru yang tidak berkelayakan mengajar, kondisi ruang kelas rusak ringan 23,35% dan rusak berat 9,08% , dari keseluruhan jumlah guru PNS 9.897 orang, sampai tahun 2014 sudah tersertifikasi sebanyak 7.484 orang ,laporan Unit Pelaksana Akreditasi Sekolah Kabupaten 379 SD dari 1354 mendapat nilai A sisanya nilai B, hasil UKG tahun 2015 guru Sekolah Dasar baru mencapai 56,65 berada di bawah rata-rata hasil UKG guru SMP 60,07, prestasi akademik hasil rata-rata ujian sekolah berada di bawah rata-rata tingkat provinsi.

Sejauh ini ini efektivitas kinerja guru dalam pembelajaran masih rendah. Hal ini ditunjukkan antara lain oleh keterlibatan guru yang terlalu intens dalam proses-proses penentuan kebijakan sekolah, kegiatan ekstrakurikuler, rapat-rapat dinas, dan kesibukan nonkurikuler lainnya. Dalam kondisi demikian, guru-guru tidak intensif melaksanakan pembelajaran di kelas tetapi hanya memberikan tugas-tugas kepada siswa tanpa dijelaskan terlebih dahulu. Akibatnya, kualitas kinerja sekolah tidak memuaskan sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

Untuk mengefektifkan kinerja guru dalam pembelajaran dan memperbaiki kualitas kinerja sekolah, diperlukan gaya kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang mampu mengubah perilaku bawahan dan mengembangkan budaya organisasi sekolah yang mendukung efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Sebagaimana diungkapkan oleh Satori (1999) bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolahnya. Sejauh mana kepala sekolah mampu menampilkan gaya kepemimpinannya yang baik, berpengaruh langsung terhadap kinerja sekolah. Kinerja sekolah ditunjukkan oleh iklim kehidupan sekolah, budaya organisasi sekolah, etos kerja, semangat kerja guru, prestasi belajar siswa, disiplin warga sekolah secara keseluruhan.

Beberapa permasalahan yang berkaitan dengan budaya sekolah dan kinerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung, antara lain adalah: 1) Banyak guru yang sudah terbiasa tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat dilihat dari fakta bahwa sebagian besar guru tidak tertib ketika mengawali dan mengakhiri kegiatan belajar mengajar (KBM) sehingga jam belajar efektif menjadi berkurang. 2) Sebagian besar guru memperlihatkan sikap disiplin hanya jika kepala sekolah hadir di sekolah, dan jika mengetahui kepala sekolah tidak hadir di sekolah mereka merasa bebas dan cenderung kemudian menjadi tidak disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru menjadi sangat rendah ketika mereka tanpa diawasi oleh kepala sekolah, keadaan ini menjadi lebih parah lagi jika kepala sekolah sering tidak hadir di sekolah dengan alasan kegiatan dinas di luar ataupun karena alasan lain yang tidak jelas. Artinya sebagian besar guru lebih loyal pada pimpinannya daripada loyalitasnya pada profesinya, mereka melaksanakan tugas hanya sekedar untuk mengugurkan kewajiban dan menikmati status quo.

Rendahnya mutu pendidikan terkait dengan rendahnya kualitas kinerja sekolah, kinerja sekolah bergantung pada faktor-faktor yang terkait dengan sekolah diantaranya kepemimpinan kepala sekolah, lemahnya komunikasi sekolah

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan budaya sekolah sehingga hal ini penting untuk diteliti. Kualitas pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia (SDM), bermakna strategis bagi pembangunan nasional. Artinya, masa depan bangsa sangat bergantung kepada kualitas pendidikan masa kini, dan pendidikan berkualitas akan muncul jika pendidikan di level sekolah juga berkualitas. Kenyataannya, dalam dua dasa warsa terakhir ini kualitas pendidikan secara nasional masih belum menunjukkan tanda-tanda menggembirakan. Dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas mengacu kepada proses pendidikan dan hasil pendidikan (Umaedi, 2006).

Kualitas/mutu dalam pengertian proses, terkait dengan masih belum meratanya fasilitas yang dimiliki sekolah seperti bahan ajar, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sumber daya lainnya. Kualitas dalam pengertian hasil pendidikan (sampai jenjang sekolah menengah), tercermin dalam perolehan rata-rata hasil ujian yang belum sesuai harapan serta sebagian besar lulusan kurang memiliki kesiapan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau memasuki dunia kerja. Menyangkut kemampuan dan sikap mental yang kurang memadai.

“Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan di tanah air, yaitu; 1) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-output analisis tidak konsisten; 2) penyelenggaraan pendidikan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim” (Usman, 2002, hlm. 18).

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pada semua jenjang pendidikan, namun demikian berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan mutu secara merata. Untuk itu diperlukan langkah dan tindakan nyata ditingkat sekolah dan masyarakat sekitar tempat sekolah berada. Ada dua strategi utama yang dapat dilakukan dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu sekolah, yaitu strategi yang berfokus

pada: “ (1) dimensi struktural; dan (2) dimensi kultural (budaya) dengan tekanan pada perubahan perilaku nyata dalam bentuk tindakan” (Depdiknas, 2003, hlm. 1).

Program aksi untuk peningkatan kualitas sekolah secara konvensional senantiasa bertumpu pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar (PBM), sedikit menyentuh aspek aspek budaya sekolah. Pilihan tentu tidak salah, karena aspek itulah yang berkaitan dengan prestasi siswa. Namun bukti menunjukkan yang dikemukakan bahwa ; “ sasaran peningkatan kualitas pada aspek PBM saja tidak cukup. Upaya peningkatan kualitas sekolah harus dimulai dari internal sekolah itu sendiri yaitu harus memperhatikan nilai nilai yang hidup sebagai budaya sekolah” (Hanushek, 2000, hlm.120).

Rendahnya mutu pendidikan terkait dengan kebijakan yang dipakai oleh pemerintah dalam membangun pendidikan, yang selama ini lebih menekankan pada dimensi struktural dengan pendekatan input-output. Pemerintah berkeyakinan bahwa dengan meningkatkan mutu input maka dengan sendirinya akan dapat meningkatkan mutu output. Dengan keyakinan tersebut, kebijakan dan upaya yang ditempuh pemerintah adalah pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, pengadaan guru, menatar para guru, dan menyediakan dana operasional pendidikan secara memadai. Kenyataan tersebut memberikan gambaran umum bahwa pendekatan input-output secara makro belum menjamin peningkatan mutu sekolah dalam rangka meningkatkan dan pemeratakan mutu pendidikan. Hal ini tidak saja terjadi di Indonesia tetapi juga terjadi di negara-negara lain. Hasil penelitian untuk sekolah dasar negeri di Amerika Serikat dan Inggris menunjukkan bahwa input sekolah mempunyai pengaruh yang kecil terhadap prestasi belajar siswa. Scheerns (Koster, 2001).

Pendekatan input-output yang bersifat makro tersebut kurang memperhatikan aspek yang bersifat mikro yaitu proses yang terjadi di sekolah. Dengan kata lain, dalam membangun pendidikan, selain memakai pendekatan makro juga perlu memperhatikan pendekatan mikro yaitu dengan memberikan fokus secara luas pada institusi sekolah yang berkenaan dengan kondisi keseluruhan sekolah seperti budaya sekolah dan individu-individu yang terlibat di

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

sekolah baik guru, siswa, dan kepala sekolah serta peranannya masing-masing dan hubungan yang terjadi satu sama lain. Dalam kaitan ini, Brookover (Koster, 2001, hlm.2) mengungkapkan bahwa “ input sekolah memang penting tetapi yang jauh lebih penting adalah bagaimana mendayagunakan input tersebut yang terkait dengan individu-individu di sekolah”.

Menurut Depdikbud (1999, hlm.10), “Sekolah sebagai sebuah sistem memiliki tiga aspek pokok, yang erat kaitannya dengan kualitas sekolah,yakni proses belajar mengajar, kepemimpinan, manajemen sekolah, serta budaya sekolah”. Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya didukung oleh lengkapnya sarana dan prasarana, guru yang berkualitas ataupun input siswa yang baik, tetapi budaya sekolah sangat berperan terhadap peningkatan keefektifan sekolah. Menurut Mayer dan Rowen dalam Jamaluddin (2008) budaya sekolah merupakan jiwa (spirit) sebuah sekolah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan sekolah tersebut, jika budaya sekolah lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan sekolah efektif. Sebaliknya budaya sekolah kuat maka akan menjadi fasilitator bagi peningkatan sekolah efektif. Menurut Bears,et.al (2001) bahwa setiap lembaga pendidikan, sebagai mana setiap individu dalam sebuah lembaga pendidikan berbeda antara satu sama lain. Seperti layaknya manusia, sebuah sekolah memiliki getaran dan jiwa sendiri. Masing-masing mengespresikan rasa sendiri yang penting berbeda satu sama lainnya. Getaran tersebut berasal dari lingkungan sekolah yang gilirannya menciptakan budaya sebuah lembaga pendidikan.

Dari uraian tersebut dapat memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi sekolah akan dapat menjelaskan bagaimana sekolah berfungsi, seperti apakah mekanisme internal sekolah yang terjadi, karena para warga sekolah masuk ke sekolah dengan bekal budaya yang mereka miliki, sebagian bersifat positif, yaitu yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Namun ada yang negatif, yaitu yang menghambat usaha peningkatan kualitas pembelajaran.

Elemen penting budaya sekolah adalah norma, keyakinan, tradisi, upacara keagamaan, seremoni dan mitos yang diterjemahkan oleh sekelompok orang

**Sumarna Jaeludin, 2016**

***Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah***

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tertentu, Hal ini dapat dilihat dari kebiasaan -kebiasaan yang dilakukan warga sekolah terus menerus (Depdiknas,2003). Perbaikan sistem persekolahan pada intinya adalah membangun sekolah dengan kekuatan utama sekolah yang bersangkutan. Perbaikan mutu sekolah perlu adanya pemahaman terhadap budaya sekolah. Melalui pemahaman terhadap budaya sekolah, maka berfungsinya sekolah dapat dipahami, aneka permasalahan dapat diketahui, dan pengalaman-pengalamannya dapat direfleksikan. Oleh sebab itu, dengan memahami ciri-ciri budaya sekolah akan dapat diusahakan tindakan nyata peningkatan mutu sekolah.

Budaya sekolah bersifat dinamik, milik kolektif, merupakan hasil perjalanan sejarah sekolah, produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah (Depdiknas, 2004: 2). Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku Panduan Manajemen Sekolah adalah; 1) siswa : kesiapan dan motivasi belajarnya, 2) guru : kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial). 3) kurikulum : relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, 4) dan, sarana dan prasarana : kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, 5) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan) : partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah, (Depdiknas,2000, hlm191).

Guru sebagai komponen sekolah memiliki peranan penting bahkan disebut sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan. Dalam proses pendidikan Guru menempati posisi yang strategis dan peranan kunci dalam kegiatan proses belajar mengajar, artinya Guru harus mampu memberi bantuan kepada siswa untuk memperoleh pengetahuan dan ketrampilan sesuai tujuan pendidikan. Guru merupakan fasilitator atau informasi yang diperlukan siswa, ia berperan besar membina siswa untuk memiliki sikap mental dan intelektual yang baik.

Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya, seperti yang dikemukakan oleh Cece Wijaya dan Tabrani Rusyam, (1992, hlm. 2), bahwa “ Guru merupakan pendidik dan pengajar tokoh teladan bahkan tokoh identifikasi diri, oleh karena itu guru

seyogyanya mempunyai perilaku yang memadai untuk dapat mengembangkan diri siswa secara utuh”.

Hasil Penelitian Pusat Informatika Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, menunjukkan bahwa Guru yang berkualitas mempunyai hubungan dengan kualitas pendidikan (Depdikbud,1994: 64). Oleh karena itu betapa pentingnya pembinaan profesional Guru secara terarah dan terprogram untuk meningkatkan kemampuan dan gairah mengajarnya, sehingga penampilan mengajarnya dapat lebih efektif dan efisien. Pada umumnya secara kualitas bahwa kinerja sekolah dasar negeri berada pada kategori di bawah standar, baik dilihat dari hasil belajar anak, kinerja guru, dan performa kelembagaan kualitasnya berada di bawah sekolah dasar swasta. Dalam konteks peningkatan kualitas pelayanan dibutuhkan efektifitas administrasi /manajemen sekolah yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah. Di mana kepala sekolah berperan sebagai pemegang kunci kesuksesan sekolah sesuai dengan tugas dan kewenangannya (Ametembun,2005). Perilaku pemimpin telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi produktivitas bawahan dalam organisasi di mana sistem sekolah tidak terkecuali (Babayemi, 2006 dalam SA Oyegoke ,2012). Salah satu aspek penting dalam menjalankan kepemimpinan adalah menerapkan gaya dan strategi kepemimpinan, mengembangkan komunikasi sekolah dan mengembangkan nilai budaya dalam kepemimpinannya, yang berpengaruh terhadap kinerja guru yang berimplikasi terhadap kinerja sekolah yang dipimpinnya.

Persoalan proses rekrutment kepala sekolah menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 secara tegas dinyatakan bahwa salah satu syarat calon kepala sekolah itu harus memiliki sertifikat Kepala Sekolah yang diperoleh melalui pendidikan atau diklat khusus sebagai preservis training calon kepala sekolah, hal ini baru dilaksanakan sejak tahun 2013, sehingga sangat dimungkinkan bahwa kapasitas kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah lebih banyak ditentukan secara alamiah dan berdasarkan latar belakang

pendidikan yang bervariasi sehingga hal ini sangat memungkinkan profesional kepala sekolah diragukan.

Kinerja sekolah terkait erat dengan budaya organisasi yang dipraktikkan di sekolah. Budaya sekolah memainkan peran dalam mendorong manajerial sekolah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh sekolah (Seshore, 2009). Organisatoris budaya sekolah juga mempengaruhi budaya kerja komunitas sekolah dan prestasi akademik siswa. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai dimana anggota organisasi ikuti budaya organisasi yang sama meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda dalam organisasi (Robbins & Sanghi, 2007). Hasil penelitian Cepi Safruddin Abd. Jabar (2012) bahwa keunggulan sekolah ditunjang oleh keunggulan proses, keunggulan proses pendidikan dimaknai sebagai kondisi kualitas proses yang mampu melampaui standar yang diharapkan. Keunggulan proses meliputi: mutu proses belajar mengajar, kepemimpinan, manajemen dan organisasi sekolah, keterlibatan, budaya dan iklim sekolah, serta jaringan kerja sama. Sekolah sebagai sebuah sistem memiliki tiga aspek pokok yang erat kaitannya dengan kualitas sekolah, yakni proses pembelajaran, kepemimpinan, manajemen sekolah serta budaya sekolah (Depdikbud ; 1999). Menurut Mayer dan Rowen dalam Jamaluddin (2008) budaya sekolah merupakan jiwa (spirit) sebuah sekolah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan sekolah tersebut, jika budaya sekolah lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan sekolah efektif. Sebaliknya budaya sekolah kuat maka akan menjadi fasilitator bagi peningkatan sekolah efektif.

Menurut Bears, et.al (2002) setiap lembaga pendidikan, sebagaimana setiap individu dalam sebuah lembaga pendidikan berbeda antara satu sama lain. Seperti layaknya manusia, sebuah sekolah memiliki getaran dan jiwa sendiri. Masing-masing mengespresikan rasa sendiri yang penting berbeda satu sama lainnya. Getaran tersebut berasal dari lingkungan sekolah yang gilirannya menciptakan budaya sebuah lembaga pendidikan.

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Upaya mewujudkan suatu sekolah yang berkualitas tidak mungkin dapat diraih tanpa usaha dan kerjasama berbagai pihak. Kepala sekolah sebagai puncak pimpinan di sekolah mempunyai peran yang strategis menggerakkan dan mengarahkan para guru dan karyawan lain dalam upaya mewujudkan sekolah yang berkualitas dan meningkatkan mutu pendidikan secara umum. Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan melalui proses pembelajaran yang bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 32 Tahun 2013, pasal 2A standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pasal 2 ayat (1) PP 19/2005 digunakan sebagai acuan utama pengembangan standar : standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah. Kualitas kinerja sekolah bergantung kepada kualitas kinerja guru sebagai variabel interveningnya, Gibson (1985, hlm.52) mengatakan “faktor yang ikut menentukan kinerja dan keberhasilan guru adalah kepemimpinan kepala sekolah disamping faktor-faktor yang lain seperti faktor institusi, dan kelompok organisasi”. Dengan demikian, di antara faktor-faktor tersebut, faktor kepemimpinan (*leadership*) kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Seorang pemimpin perlu membuat lingkungan yang kondusif bagi bawahan mereka dan lingkungan belajar (Oyegoke, 2012). Kinerja guru tidak lepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah. Pengertian kepemimpinan menurut George R. Terry dalam Kartini Kartono, 1998 : 49 adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Dalam rambu-rambu penilaian kinerja sekolah ( Depdiknas, 2000:42) menjelaskan bahwa unsur-unsur kepemimpinan kepala sekolah adalah

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(1) memiliki kepribadian yang kuat. (2) memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dengan baik. (3) memiliki visi dan memahami misi sekolah. (4) kemampuan mengambil keputusan dan (5) kemampuan berkomunikasi.

Melalui proses belajar dan mengajar inilah berawalnya kualitas pendidikan. Artinya, secara keseluruhan kualitas pendidikan berawal dari kualitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru di ruang kelas sebagai salah satu titik berat perbaikan sistem pendidikan di Indonesia, mengingat semakin majunya suatu negara bermula dari pendidikan yang berkualitas, pendidikan yang berkualitas bermula dari pembelajaran yang berkualitas, pembelajaran yang berkualitas dimulai dari pengajar yang berkualitas pula.

Kinerja guru berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Zane K. Quible* (2005, hlm.214) menyatakan: *“basic human traits affect employees’ job related behaviour and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, need and personality”*. Ability atau kemampuan akan bagaimana menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu membangun nilai dan norma bersama anggotanya. Gaya dan strategi kepemimpinan yang diperankan berpengaruh terhadap kinerja bawahan, perilaku kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Miswan, 2012 : 196).

Menurut Schein (1985) budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap

budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Hasil penelitian Nurjanah (2012) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan mendapatkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikansi positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah (Mulyasa, 2005, Imron, 2009).

Hubungan keefektifan komunikasi sekolah dengan kinerja guru, Kepemimpinan (*leadership*) kepala sekolah merupakan faktor yang ikut menentukan kinerja dan keberhasilan guru, di samping faktor-faktor yang lain seperti faktor institusi dan kelompok organisasi (Gibson 1985). Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang dapat menentukan arah perkembangan organisasi sekolah, sehingga kepemimpinan seorang kepala sekolah mampu mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan di suatu sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, kualitas kepemimpinan (*leadership*) seorang kepala sekolah dipengaruhi oleh kemampuan berkomunikasi yang efektif yang dimiliki kepala sekolah tersebut. Komunikasi yang efektif dan dikembangkan kepala sekolah akan berhubungan dengan kinerja guru, mengingat dengan komunikasi memunculkan persamaan-persamaan yang membangun kerjasama ke arah yang lebih baik dalam kehidupan organisasi, termasuk persekolahan. Menurut Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel (1999, hlm.45) "kesuksesan seorang manajer, termasuk kepala sekolah, tidak akan pernah diperoleh tanpa penguasaan keterampilan komunikasi yang efektif, sebab tanpa keterampilan tersebut, seorang manajer tidak dapat

membangun sebuah teamwork yang solid”. Jadi, keefektifan komunikasi ini memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan sebuah organisasi. Hubungan ini dapat dipahami dari ungkapan William V. Hanney (Onong Uchyana Effendi 2001, hlm.113) “*organization consists of a number of people; it involves interdependence; interdependence alls for coordination and coordination requires communication*”. (organisasi terdiri atas sejumlah orang, ia melibatkan keadaan saling bergantung, ketergantungan memerlukan koordinasi, dan koordinasi mensyaratkan komunikasi). Oleh karena itu, komunikasi adalah *suatu sine qua non* bagi organisasi.

Nampak jelas bahwa peningkatan kinerja sekolah perlu dikaji dan dibuktikan melalui penelitian.

## **B. Perumusan Masalah.**

Kinerja sekolah yang masih rendah selama ini sedang menjadi perhatian dicarikan solusinya tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya, faktor kinerja guru diharapkan menjadi variabel intervening dalam rangka peningkatan kualitas kinerja sekolah dimana kinerja sekolah akan bagus ketika kinerja gurunya bagus dan sebaliknya, yang harus diupayakan oleh kepala sekolah melalui perilaku kepemimpinan. Komunikasi sekolah dan budaya sekolah.

Kinerja sekolah dapat dilihat dari dua perspektif yaitu kinerja dalam perspektif penampilan atau aksi, dan dalam bentuk hasil (output) yang dicapai. Pengertian dalam perspektif hasil antara lain dikemukakan oleh Gibson et.al. (1996 :118) kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bernadin dan Russel (dalam Muhammad, 2008 : 4) kinerja organisasi merupakan catatan tentang hasil akhir atas suatu kegiatan atau tugas yang diselenggarakan pada kurun waktu tertentu. Kinerja dalam perspektif oraganisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi (Yuwono.2002 : 2003), sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi,

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi tersebut (Bastian 2001 : 329) lebih tegas lagi bahwa kinerja organisasi sebagai suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya. Kinerja juga diartikan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis sebuah organisasi.

Sebagai fokus penelitian terhadap kinerja sekolah berdasarkan latar belakang penelitian maka masalah kinerja sekolah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

Menurut Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel (1999:45) "kesuksesan seorang manajer, termasuk kepala sekolah, tidak akan pernah diperoleh tanpa penguasaan keterampilan komunikasi yang efektif, sebab tanpa keterampilan tersebut, seorang manajer tidak dapat membangun sebuah *team work* yang solid". Jadi, keefektifan komunikasi ini memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan sebuah organisasi. Hubungan ini dapat dipahami dari ungkapan William V. Hanney (Onong Uchyana Effendi 2001, hlm.113) "*organization consists of a number of people; it involves interdependence; interdependence all for coordination and coordination requires communication*". (organisasi terdiri atas sejumlah orang, ia melibatkan keadaan saling bergantung, ketergantungan memerlukan kooordinasi, dan koordinasi mensyaratkan komunikasi). Oleh karena itu, komunikasi adalah suatu *sine qua non* bagi organisasi. (Onong Uchyana Effendi 2001). Dengan demikian, komunikasi kepala sekolah yang efektif memegang peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan semua komponen yang terdapat di sekolah tersebut (termasuk guru), yang pada gilirannya juga dapat meningkatkan kinerja sekolah. Sumardi (2006) salah satu indikator kompetensi sosial kepala sekolah adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada orang lain. Sejalan dengan pemikiran ini Komara (2007) mendefinisikan kompetensi sosial sebagai (1) kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan

Sumarna Jaeludin, 2016

***Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah***

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

profesional (2) kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan dan (3) kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun kelompok. Persoalan dalam berkomunikasi di sekolah adalah bagaimana membangun komunikasi diantara orang-orang yang ada dan terlibat di sekolah berdasarkan kaidah dan prinsip komunikasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja guru. Fungsi komunikasi menurut Robbins (1996 ;5), komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi memiliki hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh pegawai. De Vito (dalam Sugiyono; 2005, hlm.4) bahwa “suatu komunikasi antar pribadi bisa efektif nampaknya dapat dikenal dengan lima hal sebagai berikut yaitu : (1) keterbukaan; (2) empathy; (3) dukungan; 4) rasa positif ) dan (5) kesamaan”.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah dalam merealisasikan fungsi-fungsi kepemimpinan yang sekolah, Gibson (2000) yaitu perilaku pemimpin melalui dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial. adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan. *Initiating structure* (Struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan didalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar.

“Dalam menjalankan tugas serta kewenangannya Kepala sekolah Membangun visi dengan membiarkan budaya tanpa sentuhan adalah sia-sia, dan

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

bahkan budaya yang selama ini berkembang diidentifikasi sebagai budaya santai menjadi *counterproductive* terhadap upaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sekolah” (Komariah,2004, hlm.1). didasari oleh budaya yang senantiasa dikembangkan di sekolah . Dimana karakter yang harus muncul dalam budaya kerja sekolah akan terlihat dalam bentuk munculnya inisiatif setiap anggota organisasi sekolah, munculnya toleransi antar sesama anggota dan kelompok dalam organisasi sekolah, adanya pengarahan dalam pencapaian tujuan sekolah, komitmen dan integrasi seluruh bagian dalam organisasi sekolah.

Zamroni (2000, hlm.13) mengungkapkan “perlu adanya reformasi pendidikan pada dimensi kultural dengan mengembangkan norma baru tentang peran dan perilaku dan mengembangkan serta membiasakan system kolaborasi dalam proses pembelajaran”. Budaya sekolah adalah suasana kehidupan sekolah tempat antar anggota masyarakat sekolah saling berinteraksi. Interaksi yang terjadi meliputi antara peserta didik berinteraksi dengan siswanya, kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, konselor dengan siswa dan sesamanya, pegawai administrasi dengan siswa, guru dan sesamanya, Interaksi tersebut terikat oleh berbagai aturan, norma, moral, serta etika bersama yang berlaku di suatu sekolah. Kepemimpinan, keteladanan, keramahan, toleransi,kerja keras, disiplin, kepedulian sosial, kepedulian lingkungan, rasa kebangsaan, tanggung jawab, dan rasa memiliki merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya sekolah( Kemendiknas : 2011).

Griffin (2003) mengemukakan salah satu pendekatan untuk membahas komunikasi organisasi adalah dengan pendekatan budaya dimana Asumsi interaksi simbolik mengatakan bahwa manusia bertindak tentang sesuatu berdasarkan pada pemaknaan yang mereka miliki tentang sesuatu itu. Mendapat dorongan besar dari antropolog **Clifford Geertz**, ahli teori dan etnografi, peneliti budaya yang melihat pemaknaan bersama yang unik terhadap sesuatu adalah ditentukan oleh organisasi. Organisasi dipandang sebagai budaya. Suatu organisasi merupakan sebuah cara hidup (*way of live*) bagi para anggotanya, membentuk sebuah realita bersama yang membedakannya dari budaya-budaya

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

lainnya. Menurut Schein (2004) budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan yaitu yang pertama, berkaitan dengan *artefacts* yang menyangkut semua fenomena yang terlihat. Hal ini mengacu kepada tingkatan atau bentuk organisasi seperti: struktur organisasi, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan. Kedua berkaitan dengan *Exspoused Values*. Hal ini menyangkut nilai-nilai yang didukung yang terdiri dari strategi, tujuan, filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, dan nilai-nilai ini harus ditanamkan pada diri setiap anggota organisasi. Ketiga, yang disebut dengan *underlying assumption* yang berkaitan dengan keyakinan, pemikiran dan keterikatan persaaan terhadap organisasi.

*Value* atau nilai diartikan sebagai keyakinan yang berkaitan dengan tingkah laku berdasarkan kepentingannya sesuai dengan derajat kebutuhannya. Schwartz (1994) mengatakan bahwa nilai adalah: (1) suatu keyakinan, (2) berkaitan dengan cara bertingkah laku atau tujuan akhir tertentu, (3) melampaui situasi spesifik, (4) mengarahkan seleksi atau evaluasi terhadap tingkah laku individu, dan kejadian-kejadian, serta (5) tersusun berdasarkan derajat kepentingannya.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka tampak jelas bahwa peningkatan kinerja sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah berkaitan erat dengan faktor-faktor yang menjadi variable sebagai sub masalahnya sehingga dibuat rumusan sebagai berikut :

A. Rumusan umum masalah : bagaimana deskripsi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi sekolah, budaya sekolah, kinerja guru dan kinerja sekolah dasar negeri di kabupaten Bandung dan sejauhmana variabel tersebut memberikan pengaruh terhadap kinerja sekolah ? sebagai titik tolak penelitian maka dirumuskan masalah-masalah tersebut menjadi rumusan khusus.

B. Rumusan masalah khusus adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah  
Sumarna Jaeludin, 2016  
*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Dasar Negeri di Kabupaten Bandung?

2. Bagaimana gambaran komunikasi sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana gambaran budaya sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung?
4. Bagaimana gambaran kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung?
5. Bagaimana gambaran kinerja sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap komunikasi sekolah?
7. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?
8. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah?
9. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah ?
10. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan komunikasi sekolah terhadap kinerja sekolah ?
11. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan komunikasi sekolah terhadap kinerja guru ?
12. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru ?
13. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja sekolah ?
14. Seberapa besar pengaruh positif dan signifikan kinerja guru terhadap kinerja sekolah ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui berdasarkan data tentang derajat kinerja Sekolah Dasar di Kabupaten Bandung,

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menemukan data dan informasi tentang factor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja sekolah ,menganalisis dan sintesis data empirik untuk membuktikan hipotesis tentang factor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja sekolah.

Menemukan model alternative strategi pengembangan kinerja sekolah berdasarkan hasil analisis empiric, mengkaji hasil temuan dan meverifikasi hasil temuan penelitian.

Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data sehingga terdeskripsikannya variabel penelitian sebagai berikut :

1. Terdeskripsikannya perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung.
2. Terdeskripsikannya komunikasi sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung.
3. Terdeskripsikannya budaya sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung.
4. Terdeskripsikannya kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung.
5. Terdeskripsikannya kinerja sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bandung.
6. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap komunikasi sekolah.
7. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
8. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah.
9. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah .
10. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan komunikasi sekolah terhadap kinerja sekolah .
11. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan komunikasi

sekolah terhadap kinerja guru .

12. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru .
13. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja sekolah .
14. Terdeskripsikan besarnya pengaruh positif dan signifikan kinerja guru terhadap kinerja sekolah .

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

Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

- 1). Secara teoritik diharapkan dapat memperkuat dan mengembangkan wawasan Ilmu Administrasi Pendidikan dalam pengembangan konsep dan teori kepemimpinan, khususnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja sekolah melalui perilaku kepemimpinan, komunikasi sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru .
- 2). Bagi pengambil kebijakan, diharapkan dapat menghasilkan masukan dalam proses peningkatan kinerja sekolah melalui pengembangan kinerja guru , pendekatan perilaku kepemimpinan, pengembangan budaya sekolah , pengembangan komunikasi sekolah.
- 3). Dari sisi praktik, diharapkan dapat memperbaiki perilaku kepemimpinan kepala sekolah, menjadi bahan masukan bagi kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin dalam mengembangkan integritas, mutu kinerja guru yang menjadi bawahannya.
- 4). Menemukan model baru sebagai alternatif pengembangan kinerja sekolah dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas sekolah pada khususnya dan kualitas pendidikan pada umumnya.

#### **E. Struktur Organisasi Disertasi.**

Sistematika penulisan disertasi dilaporkan dalam bentuk struktur organisasi disertasi dengan sistematika sebagai berikut ;

1) BAB I Pendahuluan

Bab ini memuat uraian singkat tentang latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian, sistematika berisi urutan penulisan dari disertasi.

2) BAB II membahas kajian pustaka, kerangka pemikiran. Kajian pustaka dimaksudkan sebagai kerangka landasan dalam menganalisis temuan teori-teori utama yang mencakup konsep Kinerja sekolah, konsep perilaku kepemimpinan, konsep budaya sekolah, konsep komunikasi sekolah dan konsep kinerja sekolah serta hasil penelitian terdahulu , kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

3) Bab III membahas metode penelitian. Dalam bab ini diungkapkan dengan pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, sedangkan metode yang digunakan adalah *explanatory survey*. Lokasi penelitian pada 1.357 Sekolah dasar negeri di Kabupaten Bandung, melalui sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Subyek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, guru SDN se-kabupaten Bandung. Selanjutnya dikemukakan tentang devinisi konseptual dan definisi operasional penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen dan uji instrumen. Uji instrumen meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Terakhir prosedur penelitian yang mengupas tentang tahap-tahap penelitian mulai dari persiapan sampai ke penyusunan laporan.

4) Bab IV Membahas hasil penelitian dan pembahasan yang memuat pengolahan data atau analisis data yang berkaitan dengan variabel perilaku kepemimpinan, variabel komunikasi organisasi, variabel budaya organisasi, variabel kinerja guru dan variabel kinerja sekolah . Setelah diolah dan dianalisis kemudian dibahas . Dalam pembahasan ini dikemukakan tentang temuan-temuan yang terkait dengan hipotesis dan berbagai teori serta konsep yang telah menjadi rujukan untuk memperoleh suatu kesimpulan.

Sumarna Jaeludin, 2016

*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- 5) Bab V menyajikan kesimpulan dan saran/rekomendasi. Dalam artian disajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian. Kesimpulan yang dikemukakan dengan cara uraian padat, selanjutnya dijadikan dasar untuk menetapkan implikasi atau rekomendasi. Implikasi atau rekomendasi ini ditujukan kepada pembuat kebijakan sebagai tangan kanannya yang melaksanakan operasioanal dari Dinas pendidikan serta lembaga lainnya yang berkepentingan.