

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kebijakan otonomi daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan memberikan keleluasaan bagi daerah untuk menyelenggarakan pemerintahannya yang meliputi berbagai bidang di antaranya dalam penyelenggaraan pendidikan. Implementasi kebijakan otonomi daerah sebagai salah satu bentuk reformasi penyelenggaraan pemerintahan, melahirkan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan dasar. Desentralisasi pendidikan artinya pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur dalam bidang pendidikan. Dalam kerangka desentralisasi pendidikan tersebut, kepala sekolah mempunyai wewenang yang lebih luas dalam menentukan pencapaian tujuan yang mengarah pada keberhasilan dan efektivitas pendidikan serta meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan efektivitas di sekolah sangat ditentukan oleh kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah yang berkinerja baik diperlihatkan dalam kemampuan manajemen kepala sekolah yang mampu: (a) menjabarkan sumber daya yang ada untuk menyediakan dukungan yang memadai bagi guru, bahan pengajaran dan pemeliharaan fasilitas yang baik; (b) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan koordinasi proses instruksional; (c) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua, siswa dan masyarakat terkait. Dengan kata lain, bahwa Efektivitas sekolah ditentukan oleh kepemimpinan manajerial kepala sekolah. Selain itu, efektivitas sekolah ditentukan pula oleh kinerja kepala sekolah yang

kompeten secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah (Standar Kompetensi Kepala Sekolah, 2007:102).

Faktor-faktor strategis yang turut menentukan kinerja kepala sekolah antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, komunikasi, motivasi, pengarahan, pengendalian dan pengawasan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan, kepemimpinan kepala sekolah dalam dalam mengorganisasikan, kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi bawahan, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan/pengorganisasian atau kepemimpinan kepala sekolah dalam mengendalikan atau pengawasan. Dalam kaitanya dengan manajemen berarti menjalankan kepemimpinan fungsi manajemen atau sebagai manajer dalam menjalankan fungsi manajemen.

Kepala sekolah yang berkompentensi yaitu yang responsif terhadap berbagai perubahan yang berlangsung dalam kehidupan. Sekolah membutuhkan seseorang yang dapat mengadaptabilitas perubahan ke dalam kehidupan organisasi. Adaptabilitas organisasi terhadap perubahan harus difasilitasi oleh kompetensi yang menandai dari seorang kepala sekolah. Kepala sekolah secara memadai memiliki kemampuan mengelola kehidupan organisasi dan menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Dalam kenyataannya, kepala sekolah di Indonesia pada umumnya memiliki otonomi terbatas untuk mengelola sekolah dan mengalolasikan dana yang diperlukan. Disinyalir bahwa kepala sekolah yang diangkat tidak dilengkapi dan dibekali dengan kemampuan atau kompetensi kepemimpinan manajerial yang memadai, melainkan masih percaya penuh kepada unsur senioritas atau keterpenuhan dari sisi pangkat dan golongan. Di mana

mereka sebelum melaksanakan jabatannya sebagai kepala sekolah hanya diberikan pelatihan tentang teori-teori administrasi, orientasi peraturan dan kebijakan pemerintah dalam pendidikan. Selain itu pengangkatan kepala sekolah juga belum didasarkan atas prestasi kerja, tetapi lebih banyak berdasarkan urutan jenjang kepangkatan. Ditinjau dari pengembangan sumber daya manusia kependidikan, sejauh ini rekrutmen kepala sekolah terutama pada tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) belum memenuhi tuntutan pembaharuan. Ada kecenderungan bahwa dalam pengangkatan atau rotasi kepala sekolah masih bersifat subjektif, tidak didasarkan pada standar kualitas prestasi yang jelas seperti tingkat pendidikan kepala sekolah, lamanya menduduki jabatan kepala sekolah atau kemampuan menyelesaikan program kerja sekolah. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kemampuan kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas sekolah masih belum optimal. Demikian pula derajat otonomi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masih bersifat perpanjangan tangan tingkat atas. Di SMP kecenderungan tersebut disertai oleh lemahnya pengawasan vertikal terhadap efektivitas sekolah dan kinerja kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Kelemahan pengawasan tersebut terkait dengan ketidakjelasan tolok ukur, dalam arti sekadar memenuhi formalitas sistem pengawasan.

Sejauh ini, efektivitas sekolah dalam mewujudkan prestasi sekolah masih rendah. Beberapa hal yang masih muncul dan tidak menggambarkan semangat perubahan seperti dalam proses pengambilan keputusan, di mana keputusan yang diambil tidak melibatkan semua warga sekolah atau tidak demokratis merencanakan, melaksanakan dan pengawasan (pengendalian) program sekolah. Efektivitas sekolah yang rendah, ditandai oleh kurang mantapnya perencanaan

sekolah, minimnya pengorganisasian kegiatan, pelaksanaan yang tidak sesuai dengan rencana, kurang tepatnya evaluasi dan pengawasan sehingga tujuan tidak tercapai. Dampaknya unsur-unsur manajemen sekolah tidak terurus dengan baik seperti dalam merencanakan mengorganisasikan, melaksanakan, memotivasi, mengendalikan (pengawasan) berbagai kegiatan inti disekolah yaitu kurikulum, guru dan tenaga kependidikan, siswa, metode, sarana prasarana, keuangan dan lain-lain.

Upaya untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan manajerial dan memperbaiki efektivitas sekolah, diperlukan pemahaman dan penguasaan kompetensi yang memperlihatkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dan orientasi dalam kompetensi kepemimpinan dan manajerial di mana kepala sekolah memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengkomunikasikan, memotivasi bawahan, mengarahkan, dan pengawasan (pengendalian) terhadap kegiatan sekolah di mana kepala sekolah berfungsi sebagai manajer, sebagai diungkapkan oleh M. Mamduh (1997:7) "Manajer didefinisikan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen, di mana kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang disebut dengan proses manajemen". Untuk itu, kepala sekolah dituntut untuk mengubah perilaku bawahan dan mengembangkan budaya organisasi sekolah yang mendukung efektivitas pencapaian tujuan pendidikan atau efektivitas sekolah. Sebagaimana diungkapkan oleh Satori, J. (1999):

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.

Persoalan yang muncul dalam kepemimpinan kepala sekolah saat ini adalah belum adanya upaya peningkatan profesionalisme kepemimpinan manajerial secara dinamis dan terfokus pada kebutuhan (kemampuan dan keterampilan yang diperoleh masih bersifat alamiah melalui proses pengalaman manajerial rutin), kurangnya pelatihan-pelatihan khusus tentang pengelolaan sekolah. Tidak memahaminya tingkatan manajemen dan keterampilan yang dibutuhkan oleh kepala sekolah” yaitu keterampilan konseptuan (*conceptual skill*) yang dibutuhkan oleh manajer puncak; keterampilan yang manusiawi (*human skill*) dan keterampilan teknis yang lebih banyak dibutuhkan oleh manajer operasional. M. Mamduh (1997:16) Padahal tuntunan dunia pendidikan modern adalah kepemimpinan yang memiliki wawasan manajerial strategik, di mana hasil-hasil yang dicapai mengarah dan memperhatikan adanya kepuasan pelanggan, efisiensi biaya, mendahulukan proses pembelajaran, pembangunan sekolah (*balance scorcard*), melalui optimalisasi kinerja kepala sekolah dan kepemimpinan manajerial kepala sekolah.

Sehubungan dengan berbagai kecenderungan sebagaimana dipaparkan di atas, observasi awal yang penulis lakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Garut menginformasikan jumlah Kepala SMP Negeri sebanyak 86 orang, SMP Swasta 59 (Dinas pendidikan kabupaten, 2007). Para Kepala Sekolah tersebut pada umumnya sedang menghadapi beberapa hal yang penting.

Pertama, mereka harus melakukan perubahan secara fleksibel dalam aspek-aspek: (1) konsep pengelolaan sekolah yang sentralistik menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS); (2) Kurikulum 1994 menjadi Kurikulum 2004 atau Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) selanjutnya menjadi Kurikulum 2006 atau Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP); (3) perubahan paradigma pengelolaan pendidikan yang mengharuskan keterlibatan warga sekolah terutama guru dalam perencanaan dan pengambilan keputusan di sekolah.

Kedua, dituntut untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan melalui perbaikan efektivitas kinerja kepala sekolah, peningkatan efektivitas sekolah, dan mengoptimalkan pemanfaatan segenap sumber daya pendidikan di sekolah. Tuntutan ini tidak lepas dari meningkatnya standar minimal kelulusan Ujian Nasional. Pada Tahun 2004/2005 nilai minimal kelulusan adalah 4,26, meningkat menjadi 4,51 pada Tahun Ajaran 2005/2006 dan Tahun Ajaran 2006/2007 rata-rata 5,01. Hal ini memerlukan kerja keras kepala sekolah dalam menginspirasi dan memotivasi guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran. Sementara kemajuan pendidikan Tingkat SMP di Kabupaten Garut sebagai berikut.

Data Kemajuan Pendidikan pada Tingkat SMP di Kabupaten Garut

Angka perolehan	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Rata-rata nilai US dan UN	7,15	7,35	7,65	7,90
Angka Mengulang Kelas	96 orang	85 orang	75 orang	65 orang
Angka Melanjutkan (AM)	72,65%	74%	75,5%	77%
Angka Lulusan	20.950 orang	26.195 orang	28.190 orang	29.250 orang
Jumlah guru	6.205 orang	6.255 orang	6.305 orang	6.405 orang

Sumber: Pedoman Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Garut 2007

Ketiga, melaksanakan tugas tambahan sebagai ketua komite pembangunan sarana fisik sekolah yang dibiayai dari APBN dan APBD I. Pembangunan sarana fisik sekolah tersebut meliputi: (1) RKB yang dibiayai APBD I, 31 Sekolah

Negeri dan Swasta; (2) RKB dari APBN, 60 Sekolah Negeri/swasta; (3) USB, 4 Sekolah Negeri atau 14 USB Tahun 2007; (4) rehab berat ringan, 42 sekolah Negeri/Swasta. (Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, Dikmen,2006).

Keempat, adanya program peningkatan mutu, yaitu dengan adanya 4 Sekolah SSN dan 1 Sekolah Berstandar Internasional (SBI), 12 Sekolah Negeri dan Swasta mendapatkan sebagai Sekolah rintisan yang mengarah pada SSN. (Dinas Pendidikan Kabupaten, Dikmen,2007). Untuk melaksanakan program-program tersebut diperlukan kepala sekolah yang mempunyai kompetensi dan motivasi kerja yang tinggi.

Kelima, adanya program pemerintah daerah untuk menciptakan unggulan-unggulan dari setiap sekolah, baik unggulan dalam bidang akademis (contoh Olimpiade MIPA) maupun unggulan non akademis (prestasi olahraga, MTQ terutama pada tingkat kabupaten).

Dengan demikian diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan pelaksanaan, mengevaluasi dan mengendalikan program kegiatan sekolah yang tidak hanya menjalankan program kegiatan belajar mengajar saja di sekolah.

B. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Latar belakang masalah tersebut, menjelaskan adanya persoalan yang dihadapi oleh Dinas Pendidikan sebagai instansi penyelenggara/penentu kebijakan pendidikan dan sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan kebijakan. Pada saat ini dan yang akan datang, baik penentu maupun pelaksana kebijakan pendidikan harus berkemampuan merespons perubahan tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu tinggi. Salah satu implikasinya adalah peningkatan kinerja kepala sekolah dan efektivitas sekolah. Beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas sekolah antara lain: kinerja guru; kinerja kepala sekolah; kepemimpinan kepala



ah; sumber daya manusia (guru & TU), kebijakan pemerintah; biaya dan fasilitas; sarana dan prasarana. Salah satu faktor yang dominan mempengaruhi efektivitas sekolah yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang dikaitkan dengan kepemimpinan manajerial (orang yang melakukan proses manajemen: perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan) melalui kinerja kepala sekolah, kepemimpinan manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas sekolah.

Dari hasil observasi awal di lokasi penelitian (Tahun 2005), peneliti mendapatkan informasi yang mengindikasikan bahwa efektivitas sekolah pada tingkat SMP di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut belum optimal. Dalam dugaan peneliti, hal ini disebabkan antara lain oleh faktor kinerja kepala sekolah yang tidak berkontribusi terhadap efektivitas sekolah. Faktor-faktor yang berpengaruh dan turut memberikan kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan, mengkomunikasikan, memotivasi, pengorganisasian (pengaturan), dan pengawasan (pengendalian) dengan kita sebut dengan kepemimpinan manajerial kepala sekolah. Dengan bidang garapan kepemimpinan manajerial kepala sekolah yaitu kurikulum, guru atau tenaga kependidikan (sumber daya manusia), siswa, metode, sarana prasarana, keuangan

Dengan demikian fokus masalah pada penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan: **“Seberapa besar kontribusi faktor-faktor strategis kepemimpinan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah dan dampaknya terhadap efektivitas sekolah?”** Lebih lanjut fokus masalah adalah faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah dan dampaknya terhadap efektivitas sekolah. Faktor-faktor strategis tersebut adalah perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan

pengawasan. Dengan aplikasi di sekolah kepemimpinan manajerial kepala sekolah diperlihatkan oleh kepemimpinan dalam perencanaan, kepemimpinan dalam berkomunikasi, kepemimpinan dalam memotivasi, kepemimpinan dalam pengorganisasian, dan kepemimpinan dalam pengawasan (pengendalian). Masalah yang dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan "Seberapa besar kontribusi faktor-faktor strategis kepemimpinan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah dan dampaknya terhadap efektivitas sekolah" dengan demikian melalui penelitian ini dikaji pertanyaan penelitian berikut.

1. Seberapa besar kontribusi perencanaan terhadap kinerja kepala sekolah?
2. Seberapa besar kontribusi komunikasi terhadap kinerja kepala sekolah?
3. Seberapa besar kontribusi motivasi terhadap kinerja kepala sekolah?
4. Seberapa besar kontribusi pengorganisasian terhadap kinerja kepala sekolah?
5. Seberapa besar kontribusi pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah?
6. Seberapa besar kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah? ✓
7. Seberapa besar kontribusi kinerja kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah? ✓
8. Seberapa besar kontribusi perencanaan terhadap efektivitas sekolah? ✓
9. Seberapa besar kontribusi komunikasi terhadap efektivitas sekolah?
10. Seberapa besar kontribusi motivasi terhadap efektivitas sekolah?
11. Seberapa besar kontribusi pengorganisasian terhadap efektivitas sekolah?
12. Seberapa besar kontribusi pengawasan terhadap efektivitas sekolah?
13. Seberapa besar kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah?



Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, menganalisis data, menemukan model hasil analisis serta menguji kebermaknaan kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah pada SMP di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut. Secara khusus penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Kontribusi perencanaan terhadap kinerja kepala sekolah.
- b. Kontribusi komunikasi terhadap kinerja kepala sekolah.
- c. Kontribusi motivasi terhadap kinerja kepala sekolah.
- d. Kontribusi pengorganisasian terhadap kinerja kepala sekolah.
- e. Kontribusi pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah.
- f. Kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah.
- g. Kontribusi kinerja kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah.
- h. Kontribusi perencanaan terhadap efektivitas sekolah.
- i. Kontribusi komunikasi terhadap efektivitas sekolah.
- j. Kontribusi motivasi terhadap efektivitas sekolah.
- k. Kontribusi pengorganisasian terhadap efektivitas sekolah.
- l. Kontribusi pengawasan terhadap efektivitas sekolah.
- m. Kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah.



2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat untuk kepentingan teoretis dan praktis. Secara teoretis penelitian ini dapat bermanfaat antara lain :

- a. Memberikan kontribusi yang berdaya guna secara teoritis, metodologis, dan empiris bagi kepentingan akademis dalam bidang ilmu pendidikan khususnya administrasi pendidikan terutama dalam bidang kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang dapat berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah guna peningkatan efektivitas sekolah.
- b. Dapat dijadikan suatu pola dan strategi dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah sebagai pengelola ditingkat satuan pendidikan yang profesional dalam meningkatkan efektivitas sekolah.
- c. Dapat dijadikan sebagai alternatif model inovasi dalam pengembangan kepemimpinan manajerial kepala sekolah.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk dijadikan :

- a. Informasi bagi para pengelola pendidikan dalam upaya memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas sekolah.
- b. Bahan masukan bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Garut dalam merencanakan, melaksanakan, menempatkan dan melakukan pengawasan serta mengevaluasi kinerja kepala sekolah, sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan serta meningkatkan efektivitas sekolah sesuai dengan tujuan program yang sudah ditentukan.

D. Kerangka Berpikir

Masing-masing kepala sekolah mempunyai cara dan kemampuan kompetensi yang berbeda-beda dalam melaksanakan kepemimpinannya. Perbedaan tersebut bergantung pada tingkat pendidikan, pemahaman terhadap bawahan, dan situasi yang dihadapinya. Sweeney dan McFarlin (2002:271) berpendapat bahwa pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada situasi mencoba untuk mencocokkan perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi dalam rangka meningkatkan efektivitas. Sebagai contoh kepemimpinan situasional yang menyarankan agar kepemimpinan sesuai dengan tingkat kematangan bawahan. Untuk meningkatkan efektivitas sekolah diperlukan kepemimpinan yang mempunyai kompetensi kepemimpinan manajerial merupakan faktor-faktor penentu kinerja. Kepemimpinan manajerial yang dikaji pada penelitian ini terdiri dari : (1) Perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan. Sebagai faktor yang berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah dan berdampak pada efektivitas sekolah, (2) kepemimpinan manajerial kepala sekolah di manifesasikan oleh kepemimpinan manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan kurikulum, metode, siswa, biaya/ keuangan sekolah, pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan tenaga kependidikan . Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli bahwa kinerja dipengaruhi oleh: (1) kemampuan, (2) persepsi, dan (3) motivasi. Sesuai dengan pendapat dibawah yang mendukung dan mampu membaca situasi yang syarat dengan perubahan. Sikap-sikap pimpinan harus dapat mendorong guru, staf dan siswa melaksanakan perbaikan proses dan hasil belajar.

Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Parameter yang paling umum digunakan, menurut Drucker (1997:23) adalah efktivitas, efisiensi dan

produktivitas. Hal ini sejalan dengan pandangan Sutermeister (1976) bahwa *job performance* (kinerja) sebagai *human contributions to productivity*. Lebih lanjut menurutnya ada tiga puluh dua variabel dalam diri manusia yang berkontribusi pada produktivitas yang berarti kinerja merupakan faktor dominan dalam produktivitas suatu lembaga pendidikan, sedangkan menurut pendapat Stoner (1996) kinerja adalah prestasi yang dapat ditunjukkan oleh pegawai. Ia merupakan hasil yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

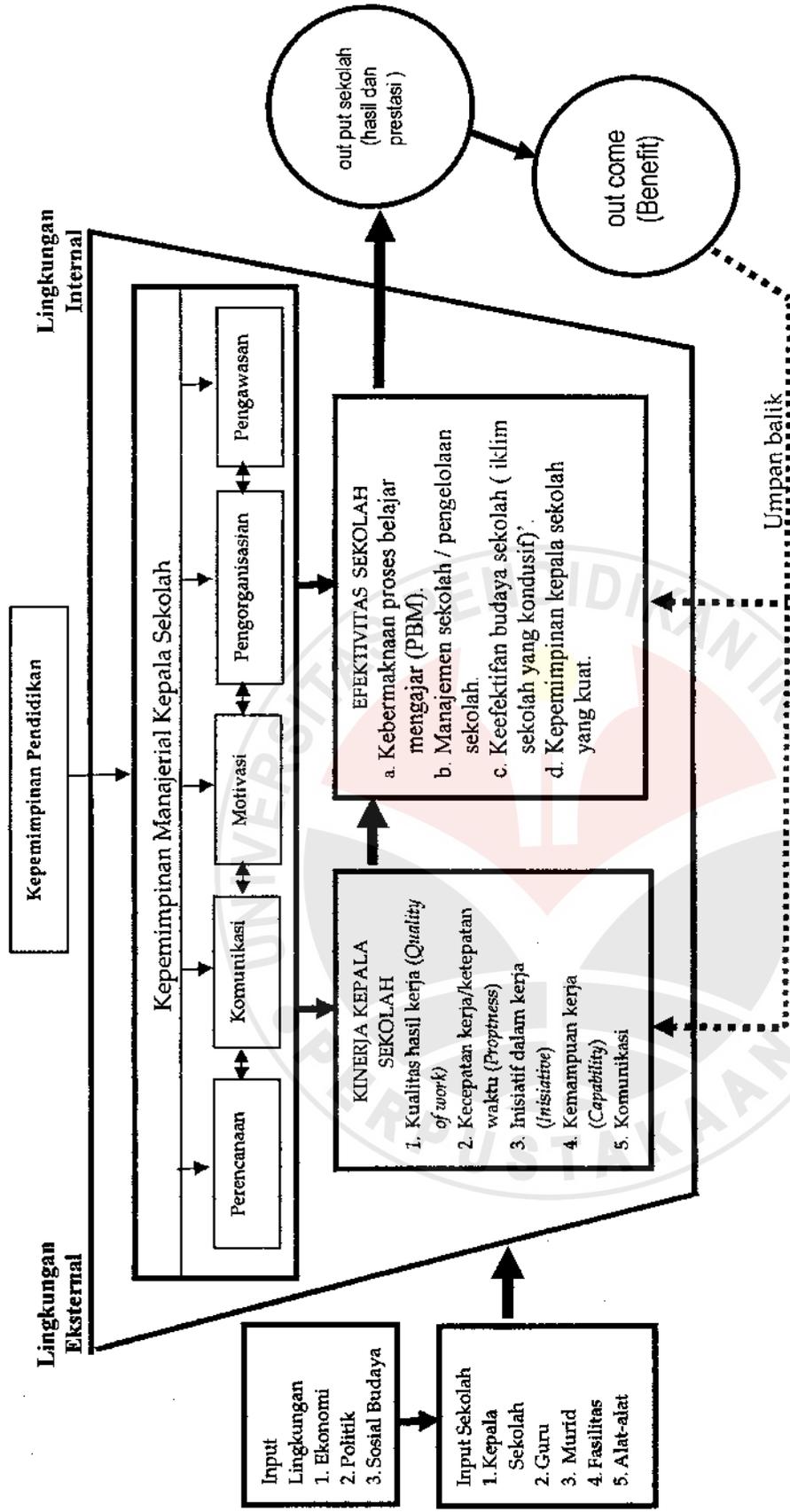
Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Standar dan alat ukur tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah seorang berkinerja tinggi atau rendah. Berdasarkan sifat dan jenis pekerjaannya, standar tersebut berfungsi pula sebagai alat ukur pertanggung jawaban.

Sekurang-kurangnya ada tiga faktor situasional yang mempengaruhi *job performance*. Ketiga faktor yang dimaksud adalah : (a) *abilities and skill*, (b) *role perceptions* dan (c) *effort or motivation*. Pendapat tersebut sepaham dengan konsep perubahan perilaku dari Cascio (1992) yang menyebutkan abilitas dan motivasi sebagai faktor-faktor yang beriteraksi dengan kinerja. Abilitas ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan, sedangkan *skill* dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian, dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.

Gibson, Ivancevich, Donnely (1985:56) mengemukakan gambaran komprehensif tentang faktor yang mempengaruhi perilaku dan *performance*. Menurut mereka setiap usaha untuk mengetahui perilaku dalam organisasi

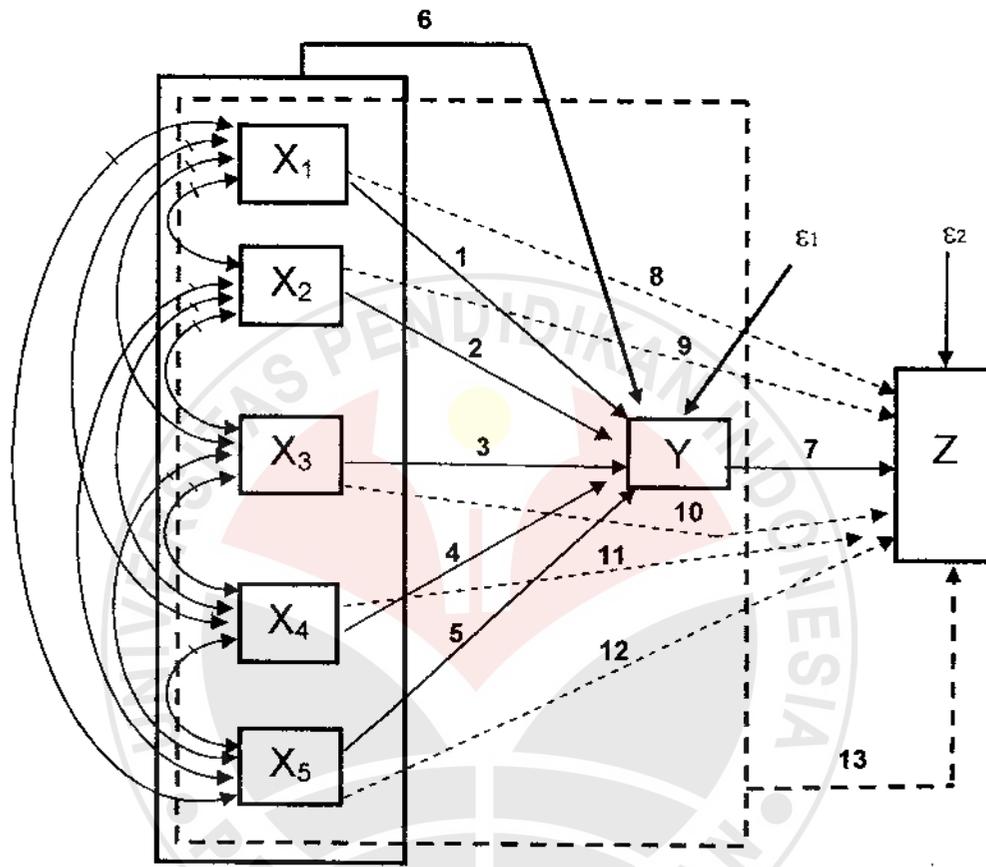
memerlukan pemahaman terhadap tiga hal. *Pertama*, individu yang meliputi kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin). *Kedua*, variabel organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur disain pekerjaan. *Ketiga*, variabel psikologi yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Adapun konsep manajemen menurut Mary Parker Follet sebagaimana dikutip oleh Hanafi (1997:6), adalah seni mencapai sesuatu melalui orang lain (*the art of getting things done throught the other*). Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi. Definisi tersebut mencakup kata kunci: (1) proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan; (2) kegiatan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen; (3) tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktifitas tersebut; (4) sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kepemimpinan manajerial Kepala sekolah merupakan penentu keberhasilan kinerja kepala sekolah, demikian juga kinerja kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu dalam mendukung pencapaian tujuan keberhasilan sekolah/efektivitas sekolah. Jadi, kepemimpinan manajerial kepala sekolah menentukan kinerja kepala sekolah dan efektivitas sekolah.

Dari uraian tersebut, maka diduga bahwa kepemimpinan manajerial kepala sekolah mempengaruhi kinerja kepala sekolah dalam kegiatan proses kepemimpinan sekolah sehingga kinerja kepala sekolah berpengaruh pula pada efektivitas sekolah. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan manajerial kepala sekolah semakin tinggi kinerja kepala sekolah, dan semakin tinggi pula efektivitas sekolah. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran tersebut diringkaskan dalam gambar 1.1



Gambar 1.1
Model Efektivitas Manajerial Kepala Sekolah
 (Diadopsi dari C.Turney, [1992] dan Lipham. M. James., Rankin. E. Robb., and Jr. Hoeh. A. James. [1985])

Dilandasi oleh kerangka pikir tersebut, dapat digambarkan lingkup kajian penelitian tentang kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah. Supaya lebih jelasnya, keterkaitan variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada gambar 1.2. paradigma penelitian berikut.



Gambar 1.2
Paradigma Penelitian

Keterangan variabel yang diteliti:

Faktor-faktor strategis (kepemimpinan manajerial kepala sekolah) atau Variabel X terdiri dari sub variabel, yaitu:

X₁ = Perencanaan

X₂ = Komunikasi

X₃ = Motivasi

X₄ = Pengorganisasian

X₅ = Pengawasan

Y = Kinerja Kepala Sekolah (variabel terikat untuk X)

Z = Efektivitas Sekolah (variabel terikat untuk Y)

E. Asumsi-asumsi

Sekolah sebagai suatu organisasi, diasumsikan sebagai suatu sistem yang terbuka yang melayani kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan. Beberapa komponen yang turut menentukan keberhasilan sekolah antara lain siswa sebagai input dalam kegiatan belajar mengajar, guru sebagai ujung tombak dalam kegiatan KBM, kepala sekolah sebagai koordinator pengelola pendidikan harus mempunyai berbagai kompetensi. Sebagaimana dijelaskan dalam (UU guru dan dosen, 2006) empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru/dosen/kepala sekolah yaitu: (1) kompetensi profesional, (2) kompetensi pribadi, (3) kompetensi manajemen pengelolaan pendidikan, dan (4) kompetensi sosial.

Efektivitas sekolah dan keberhasilan sekolah sangat banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan unjuk kerjanya (*performance*). Beberapa faktor strategis dalam melaksanakan kepemimpinan manajerial kepala sekolah antara lain: perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan.

Dibekali dengan berbagai kompetensi kepemimpinan manajerial kepala sekolah, maka harus mampu mengelola kurikulum, keuangan sekolah, sarana prasarana sekolah, sumber daya manusia (tenaga kependidikan), selain mampu mengelola juga harus mampu menterjemahkan kebijakan-kebijakan dalam bidang pendidikan, serta yang tidak kalah pentingnya yaitu keterlibatan orangtua/partisipasi masyarakat dalam turut menentukan kemajuan sekolah sebagaimana diungkapkan Akdon (2005:14) salah satu karakteristik yang nyata dari sebuah sistem terbuka adalah adanya pengakuan mengenai saling ketergantungan diantara sistem dan lingkungan.

Mengutip pendapat pakar-pakar kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dibawakan dalam suatu situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannemboun, Wsehler dan Mossarik, 1961). Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan mempengaruhi sumber daya manusia sekolah (baik guru, TU, siswa dan dewan sekolah) melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (mencapai efektivitas sekolah).

Abin Samsuddin (1999:11) mengemukakan bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil-hasil yang dicapai (*achievemens* atau *abserved outputs*) sebagaimana telah ditetapkan. Ukuran-ukuran yang dipakai dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah yang diperoleh atau ditargetkan dalam jangka waktu tersebut.

Ciri-ciri efektivitas sekolah menurut (Taylor, 1990) sebagai berikut:

- a. Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik.
- b. Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah.
- c. Ekspektasi guru dan staf tinggi.
- d. Ada kerja sama kemitraan antara sekolah , orang tua dan masyarakat.
- e. Adanya iklim positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar.
- f. Kemajuan siswa sering dimonitor.
- g. Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial.

N. Hatton and D. Smith (1992:5) dimensi dari efektivitas sekolah yang dijadikan bahan penelitian yaitu :

- a. Kebermaknaan proses belajar mengajar (PBM).
- b. Manajemen sekolah/ pengelolaan sekolah.
- c. Efektivitas budaya sekolah (iklim sekolah yang kondusif)'.
(iklim sekolah yang kondusif)
- d. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat.
- e. *Out put* sekolah (hasil dan prestasi).
- f. *Out Come* (*Benefit*).

Efektivitas sekolah adalah suatu ukuran yang menyatakan berapa besar rasio hasil (target) baik kuantitas maupun kualitas dalam kurun waktu tertentu dicapai semakin besar rasio yang dicapai, semakin tinggi tingkat efektivitasnya. Efektivitas sekolah sebagian besar banyak ditentukan oleh penampilan pekerjaan kepala sekolah. Dalam hal ini tujuan yang telah ditetapkan sekolah bisa tercapai oleh unjuk kerja kepala sekolah atau kinerja kepala sekolah.

Kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah (Grounland,1982:86). Mangkunegara (2001:67) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata: job performance atau actual performance” yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Drucker (1977:23) mengemukakan berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu, di mana alat ukur tersebut berupa efektivitas, efesiensi dan produktivitas. Menurut TR Mitchele 1978 dimensi kinerja yaitu kualitas hasil kerja (*Quality of work*), kecepatan kerja/ ketepatan waktu (*Proptness*), inisiatif (*inisiative*), Kemampuan kerja (*Kapability*), dan komunikasi (*Communication*). Oleh karena itu, kinerja kepala sekolah dapat dilihat sebagai perbuatan atau tindakan yang dilakukan atas dasar tujuan, kubutuhan, daya, kemampuan dan kedudukan atau fungsinya dengan menggunakan cara tertentu, fasilitas tertentu dan lahan tertentu guna menghasilkan jasa layanan kepada siswa, guru dan masyarakat dalam konteks proses pembelajaran baik didalam maupun diluar sekolah dalam kurun waktu tertentu sehingga siswa mencapai prestasi belajar yang maksimal. Kinerja kepala sekolah dalam penelitian

ini ditunjukkan oleh pekerjaan kepala sekolah dalam kualitas hasil kerja (*Quality of work*), kecepatan kerja/ ketepatan waktu (*Proptness*), inisiatif (*inisiative*), Kemampuan kerja (*Kapability*), dan komunikasi (*Communication*).

F. Hipotesis Penelitian

Didasari oleh kerangka berpikir dan asumsi penelitian tersebut, diajukan hipotesis yang menunjukkan tentang "kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah", sebagai berikut.

1. Terdapat kontribusi yang signifikan perencanaan terhadap kinerja kepala sekolah.
2. Terdapat kontribusi yang signifikan komunikasi terhadap kinerja kepala sekolah.
3. Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi terhadap kinerja kepala sekolah.
4. Terdapat kontribusi yang signifikan pengorganisasian terhadap kinerja kepala sekolah.
5. Terdapat kontribusi yang signifikan pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah.
6. Terdapat kontribusi yang signifikan perencanaan, komunikasi, motiyasi, pengorgani-sasian, dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah.
7. Terdapat kontribusi yang signifikan kinerja kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah.
8. Terdapat kontribusi yang signifikan perencanaan terhadap efektivitas sekolah.
9. Terdapat kontribusi yang signifikan komunikasi terhadap efektivitas sekolah.



10. Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi terhadap efektivitas sekolah.
11. Terdapat kontribusi yang signifikan pengorganisasian terhadap efektivitas sekolah.
12. Terdapat kontribusi yang signifikan pengawasan terhadap efektivitas sekolah.
13. Terdapat kontribusi yang signifikan perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah.

G. Metode Penelitian dan Lokasi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei penjelasan (*explanatory survey method*) dengan pendekatan kuantitatif melalui hubungan kausal dengan teknik Analisis Jalur (*path analysis*). Analisis ini akan digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel kepemimpinan manajerial kepala sekolah (perencanaan (X_1), komunikasi (X_2), motivasi (X_3), pengorganisasian (X_4), dan pengawasan (X_5)) terhadap Kinerja Kepala Sekolah (Y) dan Dampaknya pada Efektivitas Sekolah (Z) di SMP se-Kabupaten Garut. Objek penelitiannya adalah kepala sekolah SMP. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan studi dokumentasi dan angket. Adapun lokasi penelitian ini dilakukan di SMP Negeri dan swasta se wilayah Kabupaten Garut.