

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Istilah produktivitas bukanlah hal baru bagi kita. Setiap kali bicara mengenai kerja, di situ kita bicara produktivitas. Setiap kali bicara proses produksi, distribusi, sistem transportasi, komunikasi, pendidikan, persaingan, disitu juga kita bicara produktivitas. Hampir semua hal yang berhubungan dengan kegiatan manusia sebenarnya berkaitan dengan masalah produktivitas.

Tidak ada cara kerja yang terbaik, selalu ada cara kerja yang lebih baik. Itulah falsafah dasar produktivitas (Mathias Aroef, 2005 : 5). Semangat yang dibawa dari falsafah ini adalah jangan pernah puas dengan apa yang telah dicapai. Selalu akan ada yang lebih baik lagi. Sayangnya falsafah ini belum menjadi nilai-nilai dasar bagi kehidupan bangsa Indonesia, sehingga kita masih jauh tertinggal dari negara-negara lain (Mathias Aroef, 2005 : 5).

Masalah produktivitas telah mulai diperhatikan di Indonesia tahun 1958 dan berbagai usaha menvebarkannya di masvarakat mengalami kesulitan. Kondisi di jaman Orde Lama tidak sesuai untuk upaya peningkatan produktivitas itu. Kondisi hiper inflasi sampai 650% per tahun yang berlaku, mengakibatkan tatanan perekonomian menjadi tidak menentu. Beberapa upaya swasta maupun pihak pemerintah di bidang ini mengalami kegagalan (Mathias Aroef, 2005 : 6)).

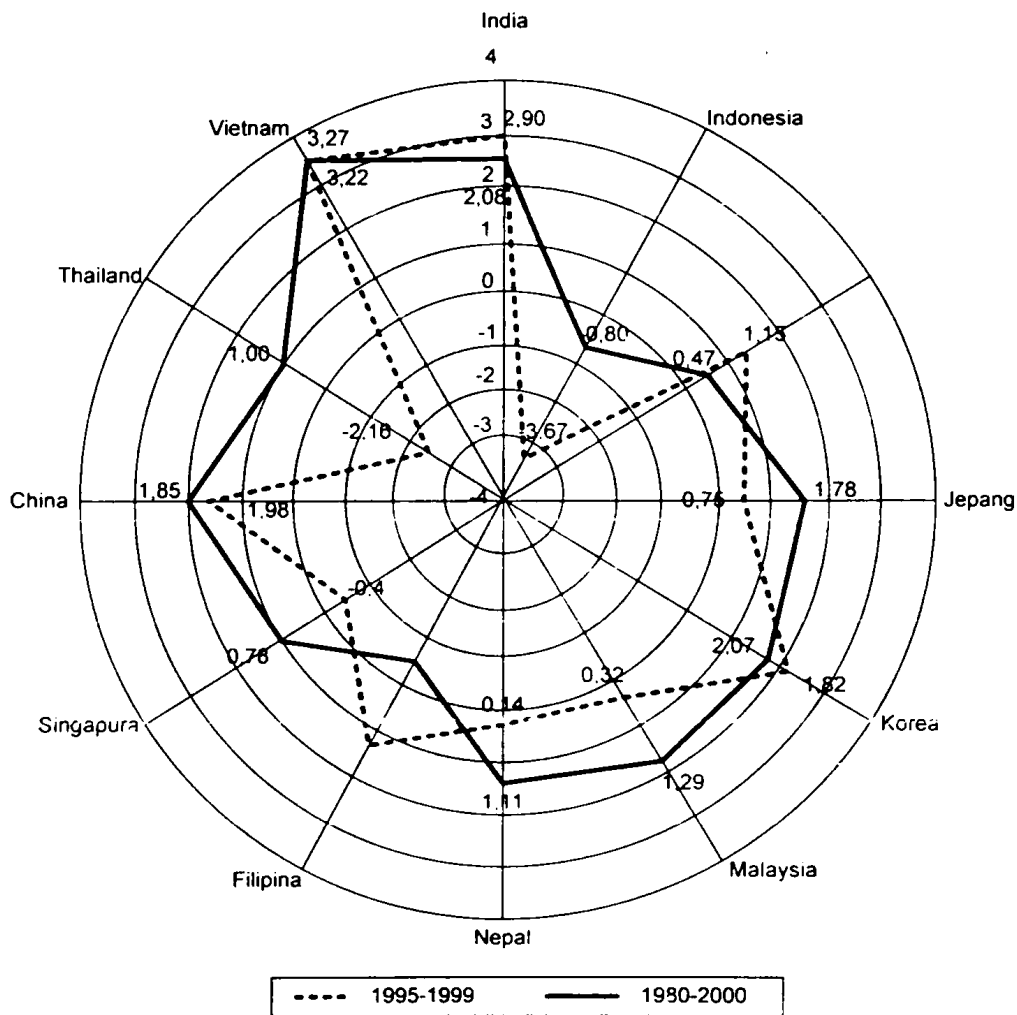
Tahun 1967-1968 upaya yang kedua dilakukan oleh Pemerintah dengan mengadakan Pusat Produktivitas Nasional (PPN) ditempatkan di

Transkorpemada/Departemen Tenaga Kerja dan Indonesia menjadi anggota *The Asian Productivity Organization (APO)* serta wakil *Governing Board*-nya. Tetapi kantor PPN hanya ditempatkan di suatu garasi di bagian belakang departemen itu, suatu hal yang memperlihatkan bahwa prioritas yang diberikan oleh pemerintah pada masa itu sangat rendah.

Pada tahun 1983 Menteri Tenaga Kerja membentuk Dewan Produktivitas Nasional (DPN) sebagai "dapur" untuk memikirkan masalah-masalah produktivitas di Indonesia mendampingi Menteri. Pelaksananya adalah PPN. Selama periode 1983-1988 aktivitas Indonesia di bidang produktivitas meningkat tajam. Di tiap provinsi dibentuk Dewan Produktivitas Daerah. Juga dibentuk lembaga swasta di bidang ini dan juga Lembaga Pengendalian Mutu Terpadu dan Perhimpunan manajemen Mutu Indonesia. Anugerah Paramakarya untuk tingkat pusat dan Shiddakarva untuk tingkat provinsi. Semua itu ternyata tidak juga membuahkan hasil yang diharapkan, karena praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme sangat marak dilakukan di negeri ini. Akibatnya sistem ekonomi Indonesia menjadi sangat rapuh, terbukti dari tidak cepatnya bisa mengatasi krisis moneter-ekonomi 1997-1998. Daya saing dan produktivitas Indonesia jauh di bawah negara-negara lain.

Pada laporan survey yang dilakukan tahun 2001-2002 dalam *Integrated Report "Total Factor Productivity Growth : Survey Report"* oleh Dr. Noriyoshi Oguchi yang diterbitkan oleh *The Asian Productivity Organization (APO)*, dapat diketahui pertumbuhan produktivitas total dari periode tahun 1995-1999 dan

periode tahun 1980-2000 di sejumlah negara, dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini :



Gambar 1.1
Produktivitas Rata-Rata Indonesia Dan Beberapa Negara Lain Dalam %

Sumber : Total Factor Productivity Growth : Survey Report. APO dalam Matthias Aroef (2005 : 31)

Pada periode 1995-1999, Indonesia menunjukkan tingkat pertumbuhan produktivitas yang negatif sebesar -3,67%, yang merupakan tingkat terendah dibandingkan negara lain, diikuti Thailand (-2,16%) dan Singapura (-0,41%). Pada periode ini Vietnam menunjukkan tingkat pertumbuhan produktivitas yang

tinggi dibandingkan dengan negara lainnya sebesar 3,22%, diikuti oleh India sebesar 2,90%. Dalam pertengahan periode ini, tahun 1997, di Asia terjadi krisis moneter yang bermula dari Thailand dan berdampak merontokkan sendi-sendi perekonomian Indonesia. Dan itu juga berimbas pada bidang pendidikan. Pertumbuhan PDB Indonesia saat itu mencapai -13,1%. Seperti kita ketahui bersama, Indonesia sangat sulit untuk bangkit mengatasi krisis ini.

Jika dilihat rata-rata pertumbuhan produktivitas dalam periode 1980-2000, di beberapa negara menunjukkan nilai yang positif kecuali Indonesia (-0,80%) dan Filipina (-0,37%). Vietnam menunjukkan laju produktivitas yang tinggi, dengan laju pertumbuhan produktivitas rata-ratanya 3,27% yang diikuti oleh India 2,08%.

Inilah kenyataan yang harus kita hadapi sekarang. Di satu sisi kita menginginkan tingkat produktivitas negara kita tinggi, tetapi kenyataannya seperti yang dikemukakan dalam gambar 1.1 di atas.

Kontribusi hasil produktivitas tersebut erat kaitannya dengan dunia pendidikan kita. Secara tidak kita sadari bahwa tingkat pencapaian produktivitas tersebut adalah merupakan hasil dari pendidikan kita selama ini. Dengan demikian sangatlah penting bagi kita untuk mempelajari masalah produktivitas ini.

Sejalan dengan penjelasan di atas, ada beberapa alasan mengapa kita perlu bersungguh-sungguh mempelajari masalah produktivitas sistem pendidikan kita dewasa ini, dan bersungguh-sungguh pula mencari siasat serta daya upaya untuk memajukan produktivitas sistem pendidikan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Sanusi dalam Engkoswara (1987 :2):

1. Aspirasi maupun tuntutan kemasyarakatan makin luas dan tinggi. Demikian juga peluang dan tantangan serta masalah untuk maju makin bertambah banyak. Di sisi lain, sumber daya manusia, infrastruktur, dan alam relatif langka. Proses kehidupan tidak boleh macet apalagi mundur.
2. Baik kerjasama maupun persaingan di dalam berbagai bidang kehidupan dewasa ini ternyata semakin luas, tetapi juga tajam kadang-kadang justru semakin keras. Karenanya, maka kesegaran dan ketahanan organisasi semakin diperlukan.
3. Setiap institusi dalam masyarakat, termasuk pendidikan, makin terbuka dan makin dituntut akuntabel oleh publik. Masyarakat makin sadar dan menghendaki perhitungan mengenai dana publik itu dipakai apa, dan menghasilkan apa, seberapa banyak?
4. Selain kepentingan publik eksternal, institusi pendidikan mempunyai masyarakat internalnya sendiri. Mereka pun menuntut perbaikan nasibnya, sementara mereka menyelenggarakan tugas-tugas demi perkembangan organisasi pendidikannya. Titik-titik ekuilibrium antar kepentingan-kepentingan itu tidak selalu konsisten.
5. Gejala, indikator, variabel, kriteria, ukuran dan konsep dasar tentang produktivitas makin bertambah luas. Karenanya perlu ada usaha untuk mengadakan pengidentifikasian dan batasan-batasan yang makin jelas dan sah.
6. Peranan tiap variabel terhadap tingkat serta turun naiknya produktivitas itu tidak tetap, melainkan dinamis dan berubah-ubah. Produktivitas organisasi

umpamanya mengenai peranan yang tidak tetap dari : (a) lingkungan budaya, kemasyarakatan, infrastruktur dan alamiah, (b) ketersediaan modal, (c) ketepatan jenis teknologi, (d) keterandalan hubungan-hubungan informal, (e) kewibawaan serta adaptabilitas kepemimpinan, (f) ketahanan, efektivitas dan efisiensi organisasi formal, dan (g) kematangan kerja dan kematangan jabatan para pegawai.

Penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi dan kebutuhan masyarakat di mana transaksi layanan tersebut dilakukan. Pendidikan hendaknya mampu memberikan respon kontekstual sesuai dengan orientasi pembangunan daerah. Seirama dengan upaya tersebut, maka dalam setiap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan-keputusan pendidikan hendaknya tidak saja berorientasi pada masa kini yang pragmatis, akan tetapi hendaknya perlu berorientasi ke masa depan yang mampu memenuhi tuntutan jangka panjang kebutuhan masyarakat.

Faktor-faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan produktivitas pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil adalah, *pertama* strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori

Production Function (Hanushek, 1979, 1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. (Umaedi, 1992 :2)

Salah satu wujud dan tingkatan manajemen pendidikan yang cukup penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sesungguhnya, sebesar apa pun input persekolahan ditambah atau diperbaiki, outputnya tetap tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar mengajar dibiarkan terlantar atau tidak diberikan perhatian yang serius. Hal ini dikarenakan pada akhirnya kepala sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya.

Untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Kepemimpinan adalah bagian yang terpenting



dalam manajemen. Kemampuan dan keterampilan adalah hal yang sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin dalam efektivitas manajemen.

Kedudukan Kepala Sekolah sebagai pimpinan pada sekolah yang dipimpinnya merupakan posisi sentral dan strategis dalam memainkan peranannya untuk membantu individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah. Dengan demikian Kepala Sekolah memegang kendali untuk mengarahkan segala sumber yang ada untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepala Sekolah harus mampu meniadakan segala sesuatu dalam meningkatkan mutu sekolahnya. Dalam mengelola sekolah, Kepala Sekolah tidak luput dari berbagai hambatan/tantangan/kesulitan. Oleh karena itu Kepala Sekolah perlu mempunyai kemampuan mengubah hambatan/tantangan/kesulitan menjadi peluang. Dengan mempunyai kemampuan mengubah hambatan/tantangan/kesulitan menjadi peluang yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu sekolahnya maka berarti pula Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerjanya.

Pemimpin itu penting karena mereka berfungsi sebagai tokoh, yang memberikan arahan dalam waktu perubahan, dan yang bertanggung jawab untuk efektivitas organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial yang terdiri dari elemen rasional dan emosional. Pemimpin dan administrator mengacu pada individu yang menduduki jabatan yang diharapkan menggunakan kepemimpinan. Pekerjaan pimpinan menunjukkan pola serupa di berbagai negara dan setting organisasi. Kepribadian, motivasi, dan keterampilan tampaknya secara

sistematis berkaitan dengan kepemimpinan di sekolah. Faktor-faktor situasional penting dalam kepemimpinan pendidikan adalah lingkungan, peran pemimpin, keadaan bawahan, dan karakteristik organisasi. Perilaku berorientasi pada tugas, berorientasi pada hubungan, dan berorientasi pada perubahan merupakan dasar dari perilaku pemimpin.

Kepemimpinan masih merupakan topik penting bagi mahasiswa administrasi pendidikan. Dengan kenyataan bahwa kepemimpinan itu merupakan konsep yang sangat kompleks dan sukar dipahami, beberapa kebingungan konsep dan kekurangan empiris pasti muncul. Walau begitu, beberapa kemajuan telah dilakukan dalam membentuk *body of knowledge* mengenai kepemimpinan. Ada kesepakatan bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh sosial yaitu seseorang mengerahkan pengaruh tertentu terhadap orang lain untuk membentuk aktivitas dan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi. Untuk menjelaskan proses pengaruh tersebut, ada sejumlah model kepemimpinan yang diajukan dan diuji. Teori kontingensi menempati puncak popularitasnya pada tahun 1970-an. Pendekatan tersebut diilustrasikan oleh postulat Fiedler bahwa efektivitas kepemimpinan itu bergantung (*contingent*) pada kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi yang ada. Saat ketertarikan terhadap teori kontingensi ini menurun, hadir model baru selama tahun 1980-an. Pendekatan kepemimpinan karismatik dan transformasional mendapatkan banyak perhatian dari para ilmuwan dan praktisi. Teori-teori baru ini melibatkan tanggapan emosi dari para pengikut dan perilaku visioner dan berorientasi pada perubahan. Kepemimpinan transformasional, misalnya, memiliki empat elemen penting:



Desain yang ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Dari kerangka konseptual ini, telah tercipta suatu penerapan praktis yang berguna untuk memilih dan mendidik para pemimpin, memangku jabatan kepemimpinan baru, dan mengubah sekolah.

Sementara itu, pendidikan nasional dihadapkan kepada masalah antara lain peningkatan kualitas, pemerataan kesempatan pendidikan, keterbatasan anggaran yang tersedia dan belum terpenuhi sumber daya dari masyarakat secara profesional sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan sebagai tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua. (Nanang Fattah, 2000 : 78).

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) mencerminkan kekuatan sekolah dalam membiayai penyelenggaraan pendidikannya dan sekaligus menggambarkan rata-rata status sosial ekonomi keluarga para siswa. RAPBS terdiri dari atas rencana pendapatan dan rencana pengeluaran atau belanja sekolah. Dalam rencana pendapatan, terdapat komponen sumber dana yang berasal dari pemerintah, siswa (terutama dari iuran rutin sekolah, atau lazim disebut "iuran BP3"), dan sumbangan masyarakat lainnya, baik dalam bentuk uang maupun barang. Sementara itu untuk pengeluaran terdapat komponen gaji guru (pegawai) yang biasanya paling dominan dan non-gaji (pemeliharaan, pengadaan sarana penunjang seperti alat peraga, penyelenggaraan proses belajar mengajar, dan kegiatan ekstra kurikuler).

Hasil penelitian mutakhir telah merubah paradigma lama tentang pentingnya kualitas inputs dalam meningkatkan mutu pendidikan. Paradigma itu ternyata keliru karena bukan kualitas inputs yang menentukan tetapi bagaimana

inputs yang tersedia dimobilisasikan secara nyata dan optimal untuk didayagunakan dalam proses belajar mengajar. Ini berarti peran manajer pendidikan yang profesional sangat diperlukan.

Sejak Repelita II sampai dengan Repelita terakhir kebijakan pendidikan diarahkan pada empat tema kebijakan yaitu (1) peningkatan pemerataan pendidikan, (2) peningkatan mutu pendidikan, (3) peningkatan relevansi pendidikan, dan (4) peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam pelaksanaannya tema kebijakan keempat selalu menjadi dasar pertimbangan dalam implementasi ketiga kebijakan lainnya. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa sumber daya pendidikan selalu tersedia dalam jumlah terbatas, sehingga efisiensi harus menjadi pertimbangan. Namun demikian, efisiensi menuntut adanya ketersediaan sumber daya pendidikan yang minimum bagi dimungkinkannya pemanfaatan sumber daya pendidikan secara efisiensi. Ketersediaan sumber daya yang kurang dari minimum tidak dimungkinkan dilakukan pengelolaan pendidikan secara efisien.

Masalah efisiensi dan relevansi dalam pendidikan berkaitan langsung dengan konsep pembiayaan. Dari konsep pembiayaan, aspek yang dilihat bukan hanya jumlah tetapi juga dilihat dari segi kualitasnya, dimana setiap upaya dan pengorbanan yang diberikan untuk suatu tindakan dapat memberikan hasil yang lebih tinggi dan bermutu. Dengan kata lain, bagaimana pengelolaan suatu sistem pendidikan secara lebih ekonomis dengan pengorbanan yang diukur dengan uang (*cost*) yang kecil atau minimal, tetapi mendatangkan hasil (produksi) yang tinggi atau maksimal.

Untuk itu pengelola pendidikan dalam hal ini manajer pendidikan harus dapat mengklasifikasikan unsur-unsur biaya pendidikan yang perlu mendapat prioritas pembiayaan yang secara langsung dapat meningkatkan mutu pendidikan dan pengeluaran-pengeluaran pendidikan mana yang harus dapat dihindarkan. Sehingga dengan demikian secara nyata dapat dihitung jumlah *cost* untuk pendidikan yang sebenarnya yang berlangsung dalam suatu proses pendidikan.

Karena itu, masalah efisiensi dan relevansi pendidikan berhubungan secara langsung dengan kemampuan para manajer pendidikan untuk memanfaatkan dana yang tersedia untuk kegunaan yang maksimal.

Berdasarkan pengalaman, manajer pendidikan dapat memecahkan berbagai masalah yang timbul dalam menjalankan tugasnya. Meskipun demikian, manajer pendidikan yang baik juga harus bereaksi secara rasional apabila terjadi perubahan. Untuk dapat melakukannya, para manajer pendidikan memerlukan bukan sekedar kebiasaan, tetapi mereka harus memahami mengapa hal itu dapat terjadi. Dengan kata lain, manajer pendidikan perlu memahami tentang manajemen keuangan, untuk mengantisipasi hal-hal yang terjadi berkaitan dengan bagaimana mendapatkan dana untuk operasional suatu satuan pendidikan, dan bagaimana mengelola dana yang tersedia secara efektif dan efisien.

Akhirnya karena produktivitas merupakan cerminan dan kepentingan, harapan, kegunaan, citarasa serta faktor sikap lainnya yang ada pada setiap saat akan berubah dan meningkat, maka evaluasi terhadap produktivitas pendidikan dan hasil dari lembaga pendidikan perlu dilakukan secara periodik, termasuk di

dalamnya adalah upaya mengkaji ulang indikator-indikator dan standar produktivitas.

B. Identifikasi Masalah

Anggaran pendidikan memiliki lingkup dan pembahasan yang sangat luas, baik dari sifat, karakteristik maupun jenisnya dan salah satu kelemahan utama dalam penyelenggaraan pendidikan nasional adalah manajemen. Organisasi pendidikan nasional sungguh sangat besar dan lebar. Proses manajemen lamban, berlalu panjang dan tidak konsisten. Karena itu aliran dana dan pemanfaatan dana menjadi tidak efisien. Sehubungan dengan hal tersebut, permasalahan yang timbul di sekolah menengah umum yang akan diteliti berkaitan dengan proses pengelolaan atau pelaksanaan penetapan alokasi dana yang diterima oleh setiap sekolah dari pemerintah dan orang tua siswa atau masyarakat serta stake holder.

Permasalahan tersebut muncul akibat dana yang diberikan dari pemerintah kurang mencukupi untuk penyelenggaraan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan tuntutan masyarakat dan industri, hal ini terjadi karena anggaran yang diberikan tidak sepenuhnya dapat dipenuhi oleh pemerintah, disebabkan karena faktor kondisi perekonomian negara yang selalu berfluktuasi dalam menjalankan proses pembangunannya.

Sehingga, untuk menanggulangi kekurangannya, maka dibebankan kepada siswa dalam hal ini orang tua siswa yang bertanggung jawab untuk dapat memenuhi kebutuhan sekolah dalam menyelenggarakan proses belajar mengajar

anak didiknya, serta masyarakat dan stake holder yang mempunyai kepentingan dalam meningkatkan produktivitas pendidikan.

Tetapi kenyataannya, pihak orang tua siswa dan peran masyarakat kurang maksimal dalam memenuhi kebutuhan proses pembelajarannya. Sedangkan sumber dana untuk penggantinya terbatas karena telah ditetapkan untuk keperluan yang lainnya, maka pihak sekolah hanya dapat mengantisipasi hal ini dengan mengurangi alokasi anggaran dari salah satu pos-pos anggaran yang telah ditetapkan seperti : (1) Kurikulum dan Kegiatan Belajar mengajar, (2) Peningkatan kegiatan pembinaan siswa, (3) Pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, (4) Hubungan masyarakat dan kegiatan rumah tangga sekolah, dan (5) Kesejahteraan guru dan karyawan untuk peningkatan personil.

Hasil dari pengurangan tersebut dialihkan untuk menutupi salah satu pos anggaran yang masih dirasakan kurang untuk menjalankan proses kegiatan belajar yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah, walaupun salah satu cara pemecahannya adalah dengan melaksanakan perimbangan biaya dengan jalan yaitu bagi orang tua siswa yang mampu, membantu orang tua siswa yang kurang mampu dalam membayar uang SPP atau BP3 (iuran bulanan). Tetapi, dampak yang dirasakan belum cukup untuk memenuhi standar pendidikan yang berkualitas.

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan produktivitas sekolah. Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian, dan penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan sekolah di bawah pimpinan dan koordinasi kepala sekolah. Hal ini perlu dilakukan karena sekolah yang paling memahami kebutuhannya., sehingga desentralisasi

pengalokasian, dan penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga perlu diberi kebebasan untuk mencari dana melalui berbagai kegiatan yang dapat mendatangkan hasil (*income generating activities*), agar perkembangan ke depan sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.

Oleh karena itu, untuk lebih spesifik, yang menjadi masalah adalah sebagai berikut : **“Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Pembiayaan Pendidikan terhadap Produktivitas Sekolah”**

C. Rumusan Masalah

Dari berbagai uraian di atas, maka penulis menentukan Pertanyaan Penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran produktivitas sekolah pada SMAN di kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran kepemimpinan kepala sekolah pada SMAN di kota Bandung?
3. Bagaimana gambaran manajemen pembiayaan pendidikan pada SMAN di kota Bandung?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas sekolah ?
5. Bagaimana pengaruh manajemen pembiayaan pendidikan terhadap produktivitas sekolah ?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen pembiayaan pendidikan terhadap produktivitas sekolah ?

D. Asumsi Dan Hipotesis

1. Asumsi

Pada prinsipnya, pendidikan bertujuan untuk membentuk manusia kaffah (*high quality human resources*), karena proses pendidikan merupakan suatu *life long process*, di mana dalam penerapannya tersebut sangat melekat dengan kehidupan sehari-hari. Hal yang paling esensial dalam pendidikan adalah pembelajaran sepanjang hayat, dimana bentuknya bisa formal, non-formal dan informal.

Berdasarkan uraian di atas, maka asumsi penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

- a. Sekolah yang diteliti telah menyusun RAPBS sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung.
- b. Penvusunan perencanaan pembiavaan pendidikan sangat diperlukan untuk memfasilitasi pembelajaran yang lebih baik dan berpengaruh signifikan dalam menjalankan proses pendidikan berkualitas
- c. Pengawasan terhadap pembiavaan pendidikan, dilakukan dengan maksud mengukur, membandingkan, dan menilai dari alokasi biaya yang telah ditetapkan, dan pendidikan akan berpengaruh terhadap proses pendidikan yang berkualitas.
- d. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan. Kompetensi dasar ini didasarkan pada fondasi teoritis yang berasal dari Robert L. Kantz (Lipham : 1985; Hersey & Blanchard : 1982; Boles :1983; Krejiwsky :1983); yaitu berupa

keterampilan dan kemampuan dasar manajerial sebagai berikut : (1) Keterampilan Teknis (*technical skill*), (2) Keterampilan Manusiawi (*Human skill*), (3) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*).

2. Hipotesis

Penelitian ini akan menguji hipotesis mengenai manajemen pembiayaan pendidikan dan kepemimpinan kepala sekolah pengaruhnya terhadap produktivitas sekolah, hipotesis tersebut adalah hipotesis utama yang akan diuji secara statistik dalam bentuk :

“Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Pembiayaan Pendidikan terhadap Produktivitas Sekolah”

Hipotesis tersebut, kemudian dijabarkan ke dalam hipotesis kerja penelitian sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah menurut dimensi pembiayaan pendidikan terhadap kualitas pendidikan, yaitu :

Hipotesis 1 :

“Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah”

Hipotesis 2 :

“Manajemen pembiayaan pendidikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah”

Hipotesis 3 :

“Kepemimpinan kepala sekolah dan Manajemen pembiayaan pendidikan secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah”

E. Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir menurut Didi Atmadilaga (1989 :13) adalah :

“Argumentasi dukungan landasan teoritik dalam rangka mengantisipasi jawaban terhadap masalah yang dihadapi. Dengan lain perkataan, harus membangun teori sedemikian rupa sehingga mampu menjelaskan mekanisme proses timbulnya masalah, mampu menemukan cara untuk mencegahnya. Bahkan juga mampu untuk meramalkan apa yang akan terjadi pada titik tolak kondisi yang telah diketahui (*given*).”

Ruang lingkup administrasi pendidikan menurut Engkoswara (1999 : 26-27) meliputi, sumber daya manusia (SDM), sumber belajar (SB), dan sumber fasilitas dan dana (SFD). Ketiga sumber tersebut dikelola dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan oleh administrator sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas pendidikan.

Bila melihat pendapat di atas, manajemen pembiayaan pendidikan termasuk bidang garapan administrasi pendidikan pada wilayah sumber fasilitas dan dana. Kemudian Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bidang garapan administrasi pendidikan dalam wilayah sumber daya manusia.

Filosofi dan spirit produktivitas sudah lama berkembang dalam peradaban manusia, yang mengandung makna “keinginan” dan “upaya” manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan di segala bidang.

Dalam *Encyclopedia Britannica* (1982 :27) diungkapkan bahwa produktivitas dalam bidang ekonomi berarti rasio dan hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu. Sedang *National productivity Board (NPB) Singapore* merumuskan produktivitas sebagai sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan dalam Laporan Produktivitas Nasional dalam Mulvasa (2005 :131), bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan :”mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini”.

Produktivitas pendidikan memiliki arti yang luas tetapi ketika kita ingin mengatakan bahwa sekolah harus memiliki kinerja yang lebih baik maka kita mengatakan sekolah harus lebih “produktif”. seperti yang dikemukakan oleh Ladd & Hansen (1999 : 35) “*Educational productivity*” is a term with a variety of possible meanings. When Americans say that they want their schools to perform better, they are saying that they want their schools to be more “productive.”

Secara umum produktivitas mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan seperti dikemukakan oleh Ladd & Hansen (1999 : 35) “*Productivity also has a narrower definition, however, one drawn primarily from economics. The economic perspective on productivity emphasizes the relationship between outputs and inputs of a firm or organization or economic sector*”.

Di dalam pendidikan, produktivitas mengandung arti cara penggunaan input dan proses persekolahan untuk meningkatkan hasil (*output*) yang

diinginkan, seperti yang dikemukakan oleh Bartless (1996:3) dalam Ladd & Hansen (1999 : 136) bahwa *"In education, productivity is often taken to mean using the inputs and processes of schooling in ways that increase desired outcomes."*

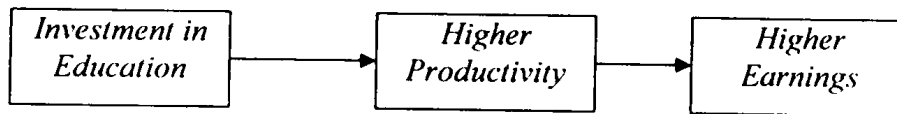
Produktivitas sekolah berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa yang mudah dihitung atau diukur. Produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman (Mulvasa 2005 : 134).

Uraian tersebut menunjukkan bahwa produktivitas pendidikan di sekolah dapat ditinjau dari sudut administrasi, psikologis, dan ekonomis. Dalam hal ini Engkoswara (2001) mengemukakan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan ciri produktivitas pendidikan sebagai suatu kriteria atau ukuran produktivitas pendidikan. Produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa prestasi serta proses pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi, dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, dan semangat kerja yang tinggi, serta kepercayaan dari berbagai pihak.

Pendidikan sebagai salah satu bagian penting dalam proses pembangunan nasional merupakan salah satu faktor penentu pertumbuhan ekonomi suatu negara, oleh karenanya pendidikan dipandang sebagai suatu investasi dalam



pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan produktivitas pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Cohn (1979 : 29).



Gambar 1.2
Pendekatan Human Capital dalam Pendidikan

Idochi Anwar (1990 : 3) mengemukakan bahwa adanya biaya pendidikan harus dapat diimbangi dengan peningkatan mutu layanan pendidikan, sehingga upaya untuk meningkatkan produktivitas pendidikan dapat dicapai.

Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari kegiatan pembiayaan pendidikan, yang secara keseluruhan menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkannya secara efektif dan transparan (Mulyasa, 2005 : 194). Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, manajemen keuangan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan.

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, manajemen keuangan sekolah perlu dilakukan untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka mengefektifkan kegiatan belajar mengajar, dan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa (Kotter, 1988: 5). Dari banyak definisi tentang kepemimpinan dapat diidentifikasi bahwa parameter kepemimpinan umumnya diarahkan pada gaya dan

perilaku pemimpin, sedangkan orientasinya adalah ketercapaian tujuan/hasil atau efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dimaknai sebagai kepemimpinan yang mampu menghasilkan gerakan/kegiatan dalam kerangka kepentingan jangka panjang terbaik dari kelompok (Kotter, 1988: 5).

Dalam menjalankan roda organisasi, kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan bahkan banyak ahli sependapat bahwa kepemimpinan adalah inti dari manajemen (Abdul Azis Wahab, 2002 : 21).

Sutemeyer (1976) mengemukakan bahwa terdapat 33 faktor yang mempengaruhi produktivitas, satu diantaranya adalah kepemimpinan.

Untuk mengukur efektivitas kepemimpinan pada umumnya peneliti merujuk pada tiga kelompok teori. Pertama adalah *Traits Theory*. Teori ini berasumsi bahwa terdapat banyak karakteristik pribadi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa banyak karakteristik yang dipersyaratkan tersebut dimiliki. Kedua adalah *Behavioral Theories*. Teori ini berasumsi bahwa keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan dan kepatuhan bawahan terhadap pemimpin ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa tepat seseorang menerapkan gaya kepemimpinan yang direkomendasikan. Ketiga adalah Teori-teori Kontingensi. Teori ini mencoba mengakomodasikan variabel spesifik yang terlibat dalam situasi kepemimpinan. Teori Kontingensi menitikberatkan analisisnya pada faktor situasi dan

menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat.

Dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan adalah derajat keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara mempengaruhi pengikutnya melalui kombinasi ideal antara orientasi pada tugas dan penekanan pada hubungan kemanusiaan sesuai dengan situasi yang dihadapi.

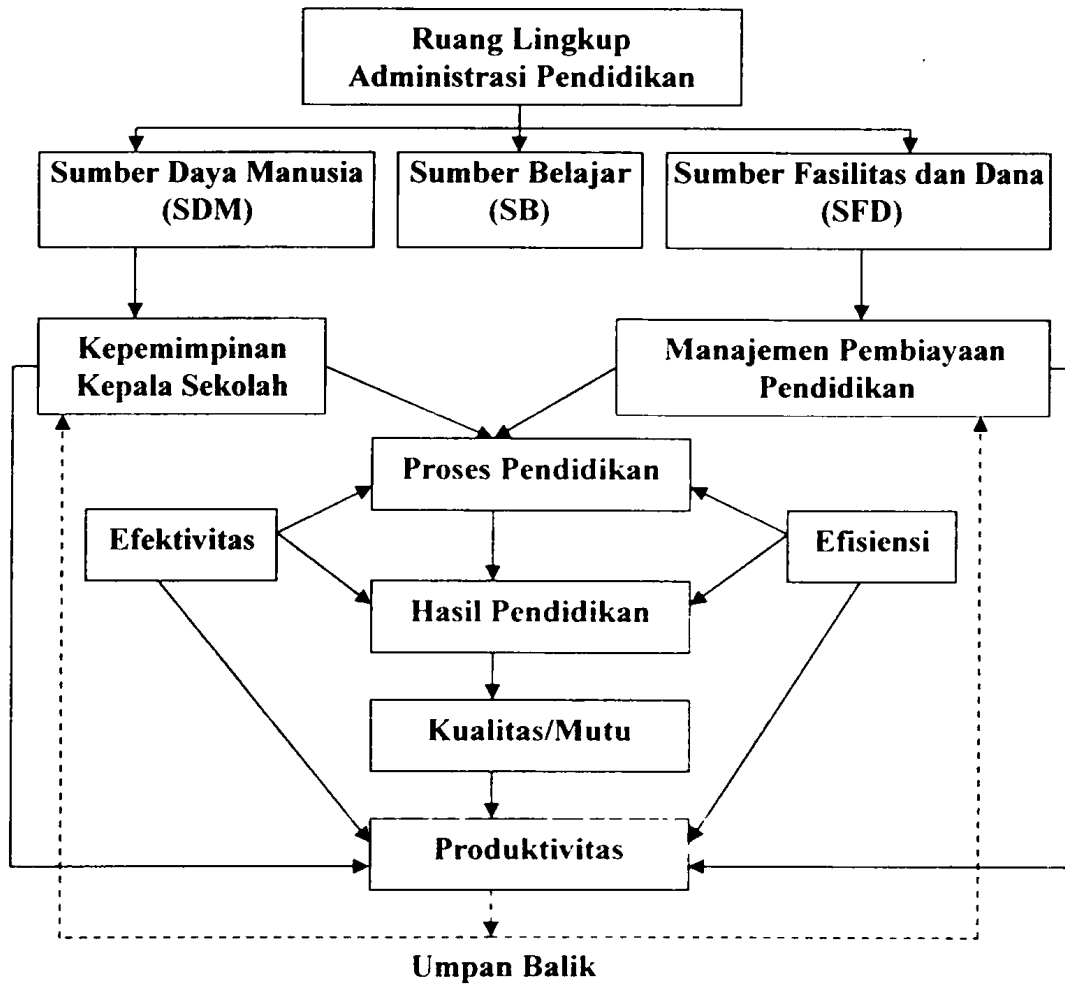
Dari serangkaian teori seperti dikemukakan di atas, dapat ditegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam mempengaruhi setiap pengikutnya untuk melakukan aktivitas sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan kepala sekolah yaitu menciptakan stabilitas, integritas, voluntaritas, dan prestasi (*achievement*) atas sasaran administratif dan edukatif.

Sebagaimana sekolah dipahami sebagai suatu organisasi, kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk diperdebatkan. Sebagai suatu organisasi, sekolah memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumberdaya sekolah, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, melainkan juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan sekolah. Wacana ini mengimplikasikan bahwa baik pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan sekolah.

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan

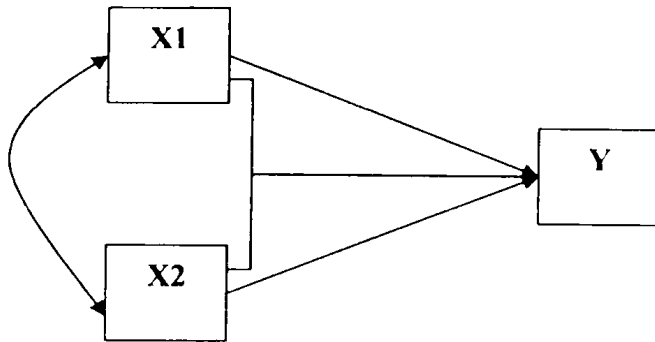
dengan produktivitas organisasi dan efektivitas organisasi. Sutermeister (1985 : 44) mengemukakan ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas antara lain *leadership climate, type of leadership, leaders*, dan 33 faktor lain yang berpengaruh. Disamping itu Sagir (1985 : 12) dalam Mulyasa (2005 : 159) mengemukakan enam faktor yang turut menentukan tingkat produktivitas, yaitu : pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal.

Dari serangkaian uraian di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian ini yaitu:



Gambar 1.3
Kerangka Pemikiran





Gambar 1.4
Paradigma Penelitian

F. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu untuk memperoleh:

1. Gambaran produktivitas sekolah pada SMAN di kota Bandung?
2. Gambaran kepemimpinan kepala sekolah pada SMAN di kota Bandung?
3. Gambaran manajemen pembiayaan pendidikan pada SMAN di kota Bandung?
4. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas sekolah
5. Pengaruh manajemen pembiayaan pendidikan terhadap produktivitas sekolah
6. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen pembiayaan pendidikan terhadap produktivitas sekolah.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat, terutama berkaitan dengan upaya-upaya pengelolaan pembiayaan sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah serta upaya-upaya peningkatan produktivitas sekolah di Sekolah Menengah Atas, adapun manfaat penelitian ini adalah :



a. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis)

- Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama mengenai pengaruh faktor biaya langsung (*direct cost*) terhadap peningkatan produktivitas sekolah
- Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk pendalaman penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan biaya pendidikan secara utuh
- Memperkaya khasanah penulisan yang berhubungan dengan pengelolaan biaya pendidikan

b. Untuk Kebijakan (Praktis)

- Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan informasi untuk semakin memperhatikan penetapan biaya pendidikan dalam rangka peningkatan produktivitas pendidikan Sekolah Menengah Atas
- Kajian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi para pengambil keputusan, khususnya untuk pengelola di bidang pendidikan

G. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Kota Bandung.





