

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah harus menjadi dinamisator dan komando dalam menggerakkan segenap potensi tenaga kependidikan khususnya guru dalam rangka mencapai tujuan dengan cara membantu guru-guru secara kooperatif untuk meningkatkan produktivitas kerja, karena para guru menginginkan Kepala Sekolah yang bukan saja teoritis memiliki syarat-syarat kepemimpinan umumnya, tetapi yang terpenting adalah penerapannya melalui kepemimpinan yang benar-benar dapat dirasakan dan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja guru.

Suatu kesalahan sering kali dilakukan Kepala Sekolah baik disengaja ataupun yang tidak disengaja dengan kepemimpinan yang kurang dapat dipercaya oleh para guru, yaitu dengan memberikan janji-janji kepada para guru namun sedikit sekali yang dapat terpenuhi, mungkin maksudnya baik akan tetapi akibat tidak dipenuhi janji tersebut melemahkan semangat kerja dan sedikit banyak menimbulkan unsur ketidakpercayaan para guru kepada Kepala Sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa, jika kepemimpinan Kepala Sekolah tersebut benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab Kepala Sekolah sangat penting dan menentukan, sebab tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, produktivitas dan semangat kerja guru tergantung Kepala Sekolah dalam arti sampai sejauhmana Kepala Sekolah mampu dan menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana Kepala Sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan

sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat. (A. Tabrani Rusyan :1996 ; 75).

Kutipan diatas, menunjukan bahwa Kepala Sekolah yang dapat memimpin para guru sebagai bawahan adalah Kepala Sekolah yang konsisten, bijaksana, tegas, pandai berkomunikasi, nyata dan memandang bawahannya sebagai manusia bukan sekedar alat, serta dalam tindakan-tindakannya pandai menciptakan team work yang kompak, pandai menciptakan suasana kerja yang menggembirakan, mampu memberikan petunjuk- petunjuk atau jalan yang baik, bersikap benar, berbuat dan berbicara menarik, dapat memahami kesulitan-kesulitan (keluh kesah) para guru, dapat mengembangkan para guru yang benar-benar potensial dapat dipertanggung jawabkan, mengayomi/melindungi para guru dan sebaliknya dapat memberikan sangsi-sangsi kepada guru yang benar-benar bersalah.

Tugas seorang pemimpin seperti Kepala Sekolah menyangkut bagaimana Kepala Sekolah bertanggung jawab atas sekolahnya dalam melaksanakan berbagai kegiatan, seperti mengelola berbagai masalah pelaksanaan administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, pendayagunaan sarana dan prasarana serta mewujudkan sekolah sebagai wawasan wiyata mandala.

Sebagai penanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan Kepala Sekolah juga mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. *Educator* (guru)
2. *Manager* (pengarah, penggerak sumber daya)
3. *Administrator* (pengurus administrasi)
4. *Supervisor* (pengawas, pengoreksi dan melakukan evaluasi.)

Melihat kutipan di atas, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan hasil belajar para siswa. Guna mewujudkan tanggung jawab tersebut maka Kepala Sekolah sangat berperan dalam mengendalikan keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan pelaksanaan administrasi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan, dan mengatur secara profesional pendayagunaan serta memelihara sarana dan prasarana pendidikan.

Dalam menyinggung mengenai tugas yang berat yang harus dilaksanakan oleh Kepala Sekolah, Mortimer J. Adlert (1982) mengarahkan bahwa *"The quality of teaching and learning that goes in a school is largely determined by the quality of principals leadership"* (mutu pembelajaran yang terjadi di sekolah adalah ditentukan oleh sebagian besar mutu kepemimpinan Kepala Sekolah). Perlunya Kepala Sekolah meningkatkan pengelolaan sekolah ditegaskan oleh Lipham dan Trankin (1982) yang menyatakan bahwa *"Principals must understand and develop skills in the implementation of change if school are to become more effective"* (Kepala Sekolah harus memahami dan mengembangkan keterampilan dalam melaksanakan perubahan jika sekolah ingin menjadi efektif)

Tugas Kepala Sekolah sangat banyak dan harus bergerak dari satu tugas ke tugas yang lain yang kadang-kadang ada tugas mendadak yang harus diselesaikan. Dengan demikian, diperlukan Kepala Sekolah yang bisa bergerak cepat dan dinamis serta tidak cengeng agar kinerja guru meningkat sehingga hasil belajar siswa meningkat pula.

Disamping itu sebagai seorang perencana, Kepala Sekolah bertanggung jawab tentang administrasi sekolah, dimana hal ini menurut pengetahuan tentang teknik pengelolaan sekolah, baik dalam hal proses maupun teknik operasionalnya. Keterampilan dalam proses administrasi ini meliputi juga tentang pemahaman bagaimana mengkomunikasikan, mengkoordinir dan merumuskan berbagai hal yang berhubungan dengan berbagai kebijakan yang datang dari atas dan ditransformasikan ke berbagai kegiatan di sekolah.

Kemampuan teknik manajerial bagi Kepala Sekolah akan meliputi tentang berbagai keterampilan dalam hal pemahaman yang luas tentang seluruh operasional sekolah dalam hubungannya dengan tuntutan teknik yang harus dikuasai, diantaranya pengembangan kurikulum, manajemen, murid, personal, keuangan, tata usaha, pemeliharaan sarana, pelayanan bantuan dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Setiap Kepala Sekolah dalam memimpin sekolah masing-masing mempunyai kepemimpinan tersendiri, demikian kepemimpinan ini berpengaruh terhadap kinerja guru dan hasil belajar para siswa.

Studi kepemimpinan telah banyak dilakukan, baik dari sudut pandang sosiologis maupun dari sudut pandang psikologis. Studi yang diangkat dan cocok untuk diterapkan pada kepemimpinan Kepala Sekolah adalah pendekatan kepemimpinan yang ditinjau dari sudut keperilakuan. Pendekatan keperilakuan memandang bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dipelajari dari pola perilaku dan bukan dari sifat-sifat yang khas dari Kepala Sekolah dalam

kegiatannya untuk mengpengaruhi para guru. Perilaku ini dapat berorientasi pada tugas Kepala Sekolah ataupun pada hubungan dengan para guru.

Halpin dan Wimer (1957) dari Ohio State University melakukan studi kepemimpinan yang menekankan dua dimensi perilaku pemimpin, yaitu apa yang diistilahkan “Initiating structure” (memprakarsai struktur) dan “Consideration” (pertimbangan).

Memprakarsai struktur ialah Kepala Sekolah dalam menentukan hubungan kerja dengan para guru dan juga usahanya dalam membentuk hubungan kerja dengan para guru dan juga usahanya dalam membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Sedangkan pertimbangan ialah perilaku Kepala Sekolah menunjukkan persahabatan, perhatian dan respek dalam hubungan kerja antara Kepala Sekolah dan guru dalam suatu kelompok kerja.

Selanjutnya, studi ini telah disempurnakan oleh Stogdill (1963) dengan menunjukkan 12 faktor perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah, yaitu :

1. Representation (perwakilan). Pemimpin bicara dan bertindak sebagai wakil dari kelompok.
2. Demand reconciliation (perlunya pemufakatan). Pemimpin menyelesaikan konflik dan mengurangi ketidakberesan.
3. Tolerance to uncertainty (toleran pada ketidaktentuan). Pemimpin mampu bertoleransi pada ketidaktentuan dan pengunduran tanpa harus marah.
4. Persuasiveness (bujukan). Pemimpin menggunakan bujukan dan argumentasi yang efektif dan menunjukkan keyakinan yang kuat.
5. Initiation structure (memprakarsai struktur). Pemimpin menjelaskan perannya dan menjelaskan kepada bawahannya apa yang dia harapkan.
6. Tolerance of freedom (toleran pada kebebasan). Pemimpin memberi kesempatan pada bawahan untuk punya prakarsa, memutuskan.
7. Rote Assumption (Asumsi peranan). Pemimpin secara aktif melatih kepemimpinannya daripada orang lain.
8. Consideration (pertimbangan). Pemimpin mengupayakan kelancaran, kenyamanan, status dan peran serta dari bawahan.

9. Productive emphasis (menekankan hasil). Pemimpin menekankan pada hasil yang ingin dicapai.
10. Predictive accuracy (jangkau yang tepat). Pemimpin memperkirakan berbagai hal secara tepat.
11. Integration (integrasi). Pemimpin menjaga persatuan dan mengintegrasikan berbagai program.
12. Superior orientation (orientasi pada atasan). Pemimpin menjaga hubungan baik dengan atasan berupaya meningkatkan status yang tinggi.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton (1954) membedakan dua dimensi dalam kepemimpinan, yaitu “Concern for people” (menekankan pada orang) dan “Concern for production” (menekankan pada produksi). Menurut mereka ada 5 (lima) kepemimpinan, yaitu :

1. Impoverished dimana pemimpin menggunakan usahanya yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dan hal ini cukup untuk mempertahankan organisasi.
2. Country club yang artinya kepemimpinan berdasarkan hubungan informal antar individu, keramahtamahan, dan kegembiraan.
3. Task yang artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi. Yang ditekankan disini adalah penampilan individu dalam organisasi.
4. Middle of the road yang artinya pemimpin menjaga (tengah-tengah) antara tugas dan hubungan manusiawi.
5. Team yang artinya keberhasilan organisasi bergantung pada hasil kerjasama sejumlah individu yang penuh pengabdian. Dasar kepemimpinan ini adalah kerjasama, penghargaan, dan kepercayaan anggota kelompok.

Dari uraian diatas memberi gambaran bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kinerja para guru. Kepemimpinan yang bagaimana yang digunakan Kepala Sekolah dalam memimpin sekolah sehingga mampu memberi kenyamanan, semangat kerja dan produktifitas kinerja terhadap guru yang pada akhirnya para guru khususnya guru SLTP bekerja lebih baik dan mampu menghasilkan lulusan yang bermutu.

Dalam era globalisasi ditandai pula dengan transformasi sosial budaya yang dahsyat yang tidak terlepas dari transformasi mundial masyarakat dunia Masyarakat Indonesia pada umumnya dan guru SLTP Kota Bandung khususnya tidak terlepas dari masalah serta kecenderungan-kecenderungan global tersebut. Oleh karena itu untuk mengatasi permasalahan globalisasi, maka guru SLTP Kota Bandung perlu ditingkatkan kinerjanya dalam proses pembelajaran dengan kepemimpinan Kepala Sekolah, yaitu :

- a. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- b. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- c. Mendorong lahirnya “Sumber Daya Manusia” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- d. Menata pendayagunaan proses pembelajaran sehingga proses pembelajaran berdaya dan berhasil guna.
- e. Membina para siswa yang menghargai nilai-nilai unggul (excellence) dalam proses pembelajaran.
- f. Memotivasi guru, menghargai dan mengajar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- g. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
- h. Memberi perhatian kepada guru yang berkualitas.
- i. Mengubah guru untuk berorientasi kepada kekayaan bukan kepada ijazah.
- j. Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir yang lebih demokratis.
- k. Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada para guru.
- l. Membudayakan sikap kerja keras, produktif dan disiplin (A. Tabrani R : 1996 : 96).

Melihat kutipan di atas, bahwa pemikir, perencana, pengelola dan pelaksana proses pembelajaran berada di tangan guru. Guru SLTP Kota Bandung sebagai pemikir harus berusaha menggerakkan proses pembelajaran. Selama ini faktor guru tidak bisa diganti oleh faktor non guru. Seperti komputer, robot dan



lain-lainnya. Hal seperti tersebut tidak akan mampu menggantikan guru makhluk yang sadar tujuan dan sadar lingkungan.

## **B. Batasan Masalah**

Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, kepemimpinan Kepala Sekolah sangatlah kompleks dari pengelolaan sumber daya baik ketenagaan, sarana prasarana serta keuangan, proses belajar mengajar, pengelolaan lingkungan sekolah dan berbagai kegiatan lainnya, baik yang menyangkut di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Dengan demikian secara rutinitas Kepala Sekolah tampak berorientasi pada tugas administratif, sehingga kebutuhan dan pembinaan keahliannya sering terabaikan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di Kota Bandung sampai saat ini masih belum optimal dalam mempengaruhi kinerja guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, dalam proses perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik. Sehingga hasil belajar yang telah ditetapkan dicapai dengan baik pula melalui kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan melalui kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif.

Namun karena keterbatasan yang dimiliki oleh penulis dan kompleksnya dimensi kepemimpinan Kepala Sekolah, dalam studi ini fokus masalahnya akan dibatasi pada dimensi perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai berikut :



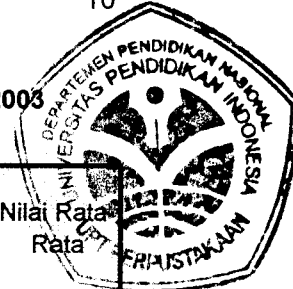
## 1. Kepemimpinan

- a. Gaya kepemimpinan, yaitu gambaran efektifitas dan penyesuaian diri dari seorang pemimpin.
- b. Tipe kepemimpinan, yaitu ciri dan sifat yang dimiliki pemimpin dalam menjalankan tugasnya.
- c. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah, yaitu lebih dititik beratkan kepada fungsi pengajaran dan administrasi yang berperan sebagai EMAS (Educator Manajer, Administrator dan Supervisor).

## 2. Kinerja Guru

- a. Absensi guru, yaitu prosentasi kehadiran guru
- b. Sepuluh kompetensi dasar guru :
  - Menguasai bahan ajar
  - Mengelola program belajar mengajar
  - Mengelola kelas
  - Menggunakan media dan sumber pengajaran
  - Menguasai landasan pendidikan
  - Mengelola interaksi belajar mengajar
  - Menilai prestasi belajar siswa
  - Mengenal fungsi dan program pelayanan BP
  - Mengenal dan ikut menyelenggarakan administrasi sekolah
  - Memahami prinsip-prinsip penelitian pendidikan dan menafsirkannya untuk pengajaran

**Tabel 1.1**  
**HASIL PRESTASI BELAJAR UJIAN AKHIR NASIONAL**  
**BERDASARKAN TIGA MATA PELAJARAN TAHUN PELAJARAN 2002 - 2003**  
**SLTPN KOTA BANDUNG**



NO	NAMA SEKOLAH	Klasifikasi	Jml Peserta yg hadir	Nilai Mata Pelajaran			Total Nilai	Nilai Rata-Rata
				B.Ind Rata-Rata	B.Ing Rata-Rata	Mat Rata-Rata		
1	SLTPN 2	A	479	6.72	7.48	7.17	21.37	7.12
2	SLTPN 5	A	472	6.69	7.16	6.92	20.77	6.92
3	SLTPN 3	A	379	6.63	6.87	6.53	20.03	6.68
4	SLTPN 1	A	427	6.48	6.67	6.46	19.61	6.54
5	SLTPN 13	A	479	6.48	6.62	6.42	19.52	6.51
6	SLTPN 8	B	284	6.45	6.51	6.37	19.33	6.44
7	SLTPN 7	B	359	6.41	6.26	6.23	18.90	6.30
8	SLTPN 14	B	358	6.28	6.25	5.89	18.42	6.14
9	SLTPN 9	B	429	6.22	6.23	5.87	18.32	6.11
10	SLTPN 30	B	311	6.20	6.09	5.83	18.12	6.04
11	SLTPN 16	C	355	6.12	6.01	5.81	17.94	5.98
12	SLTPN 34	C	296	6.08	5.90	5.80	17.78	5.93
13	SLTPN 12	C	358	6.05	5.77	5.79	17.61	5.87
14	SLTPN 11	C	442	6.05	5.76	5.72	17.53	5.84
15	SLTPN 15	C	253	6.05	5.75	5.71	17.51	5.84
16	SLTPN 22	C	340	6.03	5.73	5.69	17.45	5.82
17	SLTPN 39	C	190	6.02	5.71	5.58	17.31	5.77
18	SLTPN 6	C	274	5.99	5.70	5.57	17.26	5.75
19	SLTPN 43	C	298	5.98	5.70	5.54	17.22	5.74
20	SLTPN 17	C	408	5.98	5.69	5.54	17.21	5.74
21	SLTPN 44	C	238	5.96	5.67	5.54	17.17	5.72
22	SLTPN 27	C	393	5.95	5.67	5.52	17.14	5.71
23	SLTPN 45	C	385	5.95	5.64	5.46	17.05	5.68
24	SLTPN 4	C	427	5.92	5.59	5.41	16.92	5.64
25	SLTPN 25	C	326	5.91	5.57	5.39	16.87	5.62
26	SLTPN 31	C	344	5.88	5.56	5.38	16.82	5.61
27	SLTPN 10	C	399	5.88	5.51	5.38	16.77	5.59
28	SLTPN 28	C	316	5.88	5.49	5.37	16.74	5.58
29	SLTPN 38	C	331	5.85	5.47	5.37	16.69	5.56
30	SLTPN 36	C	237	5.84	5.44	5.34	16.62	5.54
31	SLTPN 46	C	252	5.83	5.43	5.32	16.58	5.53
32	SLTPN 32	C	182	5.81	5.42	5.31	16.54	5.51
33	SLTPN 18	C	397	5.81	5.41	5.28	16.50	5.50
34	SLTPN 24	C	365	5.81	5.39	5.27	16.47	5.49
35	SLTPN 20	C	347	5.80	5.38	5.25	16.43	5.48
36	SLTPN 51	C	323	5.80	5.31	5.25	16.36	5.45
37	SLTPN 41	C	275	5.78	5.30	5.24	16.32	5.44
38	SLTPN 33	C	237	5.77	5.27	5.23	16.27	5.42
39	SLTPN 48	C	317	5.77	5.24	5.22	16.23	5.41
40	SLTPN 29	C	286	5.77	5.23	5.19	16.19	5.40
41	SLTPN 19	C	334	5.74	5.21	5.13	16.08	5.36
42	SLTPN 40	C	345	5.72	5.08	5.13	15.93	5.31
43	SLTPN 37	C	400	5.72	5.07	5.12	15.91	5.30
44	SLTPN 50	C	358	5.71	5.02	5.11	15.84	5.28
45	SLTPN 35	C	190	5.63	4.97	5.11	15.71	5.24
46	SLTPN 47	C	426	5.62	4.96	5.08	15.66	5.22
47	SLTPN 26	C	310	5.60	4.96	5.01	15.57	5.19
48	SLTPN 21	C	236	5.57	4.86	4.98	15.41	5.14
49	SLTPN 49	C	451	5.49	4.86	4.98	15.33	5.11
50	SLTPN 23	C	309	5.47	4.84	4.96	15.27	5.09
51	SLTPN 42	C	311	5.39	4.84	4.84	15.07	5.02
<b>J U M L A H</b>			17,238	303.54	287.52	282.61	873.67	291.22

(Sumber Dinas Pendidikan Kota Bandung)

### 3. Keadaan guru SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung

Guru merupakan sumber daya manusia yang memiliki peranan penting dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Kualitas guru memberikan kontribusi yang sangat dominan terhadap kualitas hasil pembelajaran di sekolah.

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	DI	-	0.0
2	D II	42	1.47
3	DIII	131	4.59
4	S 1	2599	91.00
5	S 2	84	2.94
6	S 3	-	0.00
Jumlah		2856	

Tabel 1.2

Data kondisi guru SLTP Negeri Kota Bandung  
( Sumber : Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung, 2003 )

Berdasarkan data guru tersebut diatas diperoleh gambaran bahwa guru SLTPN di Kota Bandung kualifikasinya sudah memadai. Hanya 1,47 % yang kualifikasinya belum memadai dikarenakan oleh faktor umur yang mendekati pensiun.

### 3. Data Prestasi Pendidikan Siswa SLTP Negeri Kota Bandung

- Juara I Siswa Teladan Tk. Jabar a.n. Ima Nurbani (SLTP 5)
- Juara II Siswa Teladan Tk. Jabar a.n. Moes Azhary (SLTP 14)
- Juara Harapan II Siswa Teladan Tk. Jabar a.n. Afsari (SLTP 5)
- Juara LTUB Tk. Jabar a.n. SLTP 51

( Sumber : Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung, 2003 )

### C. Rumusan Masalah

Mengingat permasalahan yang akan diungkapkan sangat luas dan guna mendapatkan data yang rasional, aplikatif dan ilmiah, maka perlu adanya pembatasan masalah berdasarkan pertanyaan “Seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung .“ Adapun masalah utama yang akan diturunkan menjadi sub-sub masalah adalah sebagai berikut

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru dalam konteks peningkatan hasil belajar siswa.
2. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru dalam konteks peningkatan hasil belajar siswa.
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru dalam konteks peningkatan hasil belajar siswa.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai administrator terhadap kinerja guru dalam konteks hasil belajar siswa.
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru dalam konteks hasil belajar siswa.
6. Seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dilihat dari dimensi perilaku hubungan (gaya kepemimpinan) dan dimensi perilaku tugas sebagai pendidik, manajer, administrator dan supervisor secara bersama-sama terhadap kinerja guru dalam konteks hasil belajar siswa di SLTP Negeri Kota Bandung.

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### 1. Tujuan Penelitian

- a. Ingin mengetahui gambaran umum tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- b. Ingin mengetahui gambaran umum tentang kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung
- c. Ingin mengetahui gambaran umum tentang kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- d. Ingin mengetahui gambaran umum tentang kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai administrator terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- e. Ingin mengetahui gambaran umum tentang kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- f. Ingin mengetahui gambaran umum tentang perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dilihat dari dimensi perilaku hubungan (gaya kepemimpinan) dan dimensi perilaku tugas sebagai pendidik, manajer, administrator dan supervisor secara bersama-sama terhadap kinerja guru dalam konteks hasil belajar siswa di SLTP Negeri Kota Bandung.

## 2. Manfaat Penelitian

- a. Masukan bagi Kepala Sekolah SLTP Kota Bandung dalam kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja guru yang bermutu, demikian pun hasil penelitian ini menjadi acuan bagi para guru dalam upaya meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya.
- b. Menjadi bahan masukan bagi para guru dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.
- c. Memberikan sumbangan kepada almamater berupa karya ilmiah, yang berkenaan dengan dampak kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SLTP Kota Bandung.
- d. Memberikan bahan informasi dan data untuk penelitian lebih lanjut mengenai masalah yang menjadi pokok pembahasan dalam tesis ini, yaitu “Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.

## E. Kerangka Berfikir

Guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama yang produktif akan mampu menggunakan dan memanfaatkan bahan-bahan, sumber-sumber, waktu, tenaga, uang dan faktor-faktor lain yang mendukung terlaksananya proses pembelajaran dengan efektif dan efisien sehingga menghasilkan suatu yang lebih baik, berdaya guna dan berhasil guna.

Produktifitas kerja yang dihasilkan guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama juga berpengaruh terhadap hasil belajar siswa, yaitu suatu bukti keberhasilan usaha yang dicapai para siswa setelah melakukan kegiatan pembelajaran yang diaplikasikan dengan memiliki berbagai ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Untuk memperoleh hasil belajar yang lebih baik di sekolah, para siswa menempuh berbagai persaingan yang sangat ketat, baik sesama teman pria maupun teman wanita yaitu dengan menyelesaikan tugas-tugas sekolah, menguasai berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan serta aspirasi yang memberi kepuasan diri memperoleh hasil belajar yang lebih baik bukan saja merencanakan peningkatan pribadi tetapi juga menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap ke dalam kehidupan sebenarnya. Maka dari itu agar siswa mendapat hasil belajar yang lebih baik setelah melakukan berbagai kegiatan dalam pembelajaran, harus didukung oleh guru yang berproduktivitas kerjanya tinggi.

Kinerja guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dalam rangka meningkatkan hasil belajar siswa perlu didukung oleh kepemimpinan Kepala Sekolah yang mencerminkan adanya keharmonisan antara Kepala Sekolah, guru dan siswa.

Proses pembelajaran dapat berkembang sesuai dengan tuntutan dan siswa mencapai hasil belajar yang lebih baik jika didukung oleh partisipasi guru yang produktif, yaitu guru yang memiliki kemampuan ditunjang oleh ide-ide atau gagasannya yang cemerlang serta dibuktikan dengan perilaku di dalam proses pembelajaran.

Proses pembelajaran akan mengalami peningkatan dengan adanya kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik, akan berdampak terhadap kinerja guru untuk lebih baik dibanding sebelumnya, jika :

1. Perilaku Kepala Sekolah dapat diterima dan memuaskan para guru menganggap perilaku semacam itu merupakan sumber langsung dari kepuasan atau berbagai alat untuk mendapatkan kepuasan di waktu yang akan datang.
2. Perilaku Kepala Sekolah dapat memotivasi para guru sampai sejauh perilaku itu memuaskan kebutuhan guru yang digantungkan pada hasil karya yang efektif dan perilaku tersebut melengkapi lingkungan guru dengan memberikan bimbingan, kejelasan pengarahan, dan imbalan yang perlu bagi hasil karya yang efektif.

Proses pembelajaran dapat berkembang sesuai dengan tuntutan bila didukung oleh kepemimpinan Kepala Sekolah yang memiliki kemampuan. Sebab kemampuan Kepala Sekolah dalam arti kemampuan jasmaniah berdasarkan upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah melalui kepemimpinan, sebab setiap Kepala Sekolah akan menunjukkan kepentingan guru dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Sehingga memiliki kemampuan profesional untuk bekerja dan belajar lebih lanjut.

Kinerja guru memberikan sumbangan yang sangat besar dalam proses pembelajaran di sekolah. Sebab kemampuan yang dikembangkan guru SLTP adalah kemampuan jasmaniah dan kemampuan rohaniah. Adapun kemampuan jasmaniah dan rohaniah tersebut pengembangannya meliputi : segi pengetahuan,



keterampilan, kecakapan. Nilai-nilai perikehidupan, sikap dedikasi dan disiplin. Oleh karena itu maka kinerja guru SLTP merupakan suatu upaya untuk menjawab tantangan terhadap masalah-masalah yang timbul dalam proses pembelajaran. Untuk mewujudkan hal itu, maka diperlukan konformitas dan partisipasi yang penuh rasa tanggung jawab.

Kinerja guru SLTP merupakan suatu pola sikap dan pola perilaku serta perbuatan yang sesuai dengan tatanan atau norma yang telah digariskan yaitu menerapkan budaya kinerja bagi guru.

Kinerja guru dalam kegiatan mampu meningkatkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Sehingga para guru SLTP dalam bertindak dan berfikir lebih aktif dan kreatif. Sebab aktivitas dan kreativitas yang tinggi dapat berjalan dengan baik jika ditopang dengan kinerja yang baik, karena pelaksanaan proses pembelajaran yang ditunjang dengan kinerja yang baik akan memberikan arah kepada guru SLTP untuk bersikap kreatif, dinamis dan motivatif. Sikap-sikap itu antara lain terbuka dan peka terhadap rangsangan dari luar, interest, bervariasi. Bersikap mandiri, memiliki rasa ingin tahu, berani menjelajahi dan meneliti serta berani mengutarakan dan mengaktualisasikan gagasan.

Kinerja guru SLTP Kota Bandung bisa lebih baik dan meningkat jika ditunjang oleh kepemimpinan Kepala Sekolah yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga hasil belajar siswa SLTP meningkat.

## F. Definisi Operasional

Untuk memberi pengertian yang jelas pada unsur-unsur yang akan diteliti sesuai dengan judul dan fokus masalah, maka definisi operasional dari judul tesis adalah :

I. Perilaku Kepala Sekolah adalah segala tindakan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. (Wahjosumidjo : 1999). Berdasarkan teori perilaku menurut Kenneth Balanche pendekatan teori ini dibagi dua aspek : dimensi tugas (administrasi) dan dimensi hubungan (relationship). Fungsi dan peran Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi memunculkan indikator-indikator diantaranya :

1. Kepala Sekolah sebagai Educator, harus mempunyai :
  - a. Prestasi sebagai guru.
  - b. Kemampuan membimbing guru
  - c. Kemampuan untuk membimbing karyawan (TU, laboran, dsb)
  - d. Kemampuan membimbing siswa
  - e. Kemampuan mengembangkan staf
  - f. Kemampuan mengikuti perkembangan iptek
  - g. Kemampuan memberi contoh mengajar/BK yang baik.
2. Kepala Sekolah sebagai Manajer, harus mempunyai :
  - a. Kemampuan menyusun program sekolah.
  - b. Kemampuan menyusun organisasi kepegawaian di sekolah.

- c. Kemampuan mengerakkan staf (guru dan karyawan)
  - d. Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah
3. Kepala Sekolah sebagai Administrator, harus mempunyai :
- a. Kemampuan mengelola administrasi KBM dan BK
  - b. Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan
  - c. Kemampuan mengelola administrasi keuangan
  - d. Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan
  - e. Kemampuan mengelola administrasi sarana / prasarana
  - f. Kemampuan mengelola administrasi persuratan
4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor, harus mempunyai :
- a. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan
  - b. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan
  - c. Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi

Sedangkan dimensi hubungan (relationship) melalui aspek gaya kepemimpinan memunculkan indikator-indikator diantaranya :

- a. Pengambilan keputusan
- b. Motivasi
- c. Komunikasi

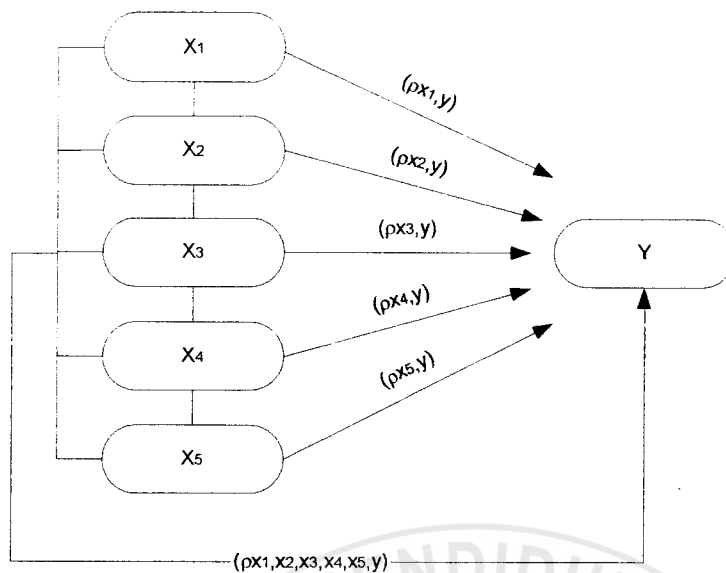
II. Kinerja Guru adalah proses dan hasil kerja guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran (Hickman 1990 : 57). Kinerja guru memunculkan indikator-indikator diantaranya :

1. Kualitas hasil kerja
2. Kemampuan
3. Inisiatif
4. Komunikasi
5. Ketepatan waktu

#### **G. Hipotesis Penelitian**

- a. Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- b. Terdapat pengaruh positif Kepala Sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- c. Terdapat pengaruh positif Kepala Sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- d. Terdapat pengaruh positif Kepala Sekolah sebagai administrator terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- e. Terdapat pengaruh positif Kepala Sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.
- f. Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan, Kepala Sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, dan supervisor secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SLTP Negeri Kota Bandung.

Apabila diskematikkan, hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1 Skema Hipotesis Pengaruh Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

## H. Sistematika Penulisan

Dalam rangka mempermudah untuk mempelajari tesis ini, maka ditetapkan sistematika sebagai berikut :

- I. Bab Pertama, merupakan bab pendahuluan, pada bab ini penulis mengutarakan gambaran umum tentang latar belakang permasalahan, pembahasan masalah, kegunaan penelitian, maksud dan tujuan dan perumusan masalah, kerangka berpikir, agar pembaca memahami maksud penulis. Selanjutnya diuraikan pula anggapan dasar, pertanyaan penelitian yang diajukan pada sub bab terakhir, penulis menyampaikan sistematika pembahasan.
- II. Bab Kedua, merupakan uraian-uraian tentang teori-teori dasar yang ada kaitannya dengan kepemimpinan Kepala Sekolah. Bahasa diawali dengan

mengutarakan pengertian kepemimpinan, kepemimpinan Kepala Sekolah dan efektivitas kinerja guru.

- III. Bab Ketiga, menjabarkan tentang prosedur penelitian, yang secara garis besar telah disinggung pada bab satu. Diawali dengan metoda penelitian yang digunakan, serta lokasi penelitian yang meliputi populasi dan sampel yang diteliti. Berikutnya adalah pengembangan alat pengumpulan data serta laporan tentang instrumen yang digunakan tempat dan jadwal penelitian dalam sub bab ini dibahas pula tentang rencana penelitian.
- IV. Bab Keempat, penulis menyajikan data hasil penelitian, termasuk di dalam uraian tentang deskripsi data hasil penelitian yang dilanjutkan dengan mendeskripsikan data setiap variabel kualitas kinerja guru serta hasil belajar siswa. Berikutnya bahasan analisis bivariante dan analisis dijelaskan secara rinci tentang pengujian secara statistik atas pertanyaan penelitian yang diajukan serta hasil yang diperoleh melalui penelitian.
- V. Bab Kelima, pada bab ini penulis mencoba mengemukakan beberapa kesimpulan dari uraian yang telah dikemukakan, yakni kesimpulan tentang kepemimpinan Kepala Sekolah, kualitas kinerja guru-guru SLTP Negeri Kota Bandung, serta sekolah tersebut dapat berpengaruh terhadap guru-guru SLTP yang dipimpinnya, untuk selanjutnya diajukan rekomendasi bagi para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian serta peneliti yang akan melanjutkan penelitian ini, sebagai sumbangan penulis dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

# KERANGKA PEMIKIRAN

## Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

