

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Kebijakan penerapan manajemen berbasis sekolah memberikan paradigma baru dalam manajemen sekolah. Perubahan paradigma tersebut memberikan kewenangan seluas-luasnya kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensi yang ada di sekolahnya. Pengembangan potensi tersebut menuntut adanya peningkatan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sebagaimana diungkapkan oleh Supriadi (1998: 346) bahwa: "*Erat hubungan antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik*".

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Mulyasa (2006: 89) menyatakan bahwa kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap mutu pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga

kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah baik (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan partisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas.

Namun demikian, kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah terkadang belum mencapai hasil terbaik yang diharapkan oleh sekolahnya. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah. Berbagai potensi yang dimiliki sekolah terhambat pemberdayaannya karena munculnya kendala-kendala tersebut. Padahal bila semua potensi yang dimiliki sekolah dikembangkan secara optimal dengan kepemimpinan sekolah yang kuat, niscaya potensi tersebut akan menghasilkan kompetensi, kapabilitas dan produktivitas sekolah yang unggul. Barth (Soekarno, 2008: 12) menyatakan: “.... *with strong leadership by the principal, a school is likely to be effective; without capable leadership, it is not.*” Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, suatu sekolah akan menjadi efektif, sebaliknya bila kepala sekolah tidak kapabel, maka sekolah tidak akan efektif. Tantangan besar untuk mewujudkan produktivitas sekolah saat ini adalah perubahan paradigma manajemen sekolah yang menuntut kemampuan lebih dari kepemimpinan kepala sekolah. Salah satu kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah kurangnya pengetahuan dan keterampilan sebagai kepala sekolah. Barth (Soekarno, 2008: 12) mengungkapkan: “.....*lack of specific knowledge about the skill that principal need in order to be effective school*

leader exists at a time when many principals are facing dramatic change in their roles...". Lemahnya pengetahuan khusus tentang keterampilan kepala sekolah yang dibutuhkan menjadi kendala untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Terlebih lagi dalam kondisi perubahan yang dramatis, seperti halnya yang dihadapi saat ini, yakni desentralisasi pendidikan dan otonomi sekolah.

Salah satu tujuan perubahan paradigma manajemen sekolah adalah peningkatan produktivitas sekolah. Kepala sekolah sebagai pengelola lembaga tersebut dituntut mampu menggerakkan setiap guru agar dapat bekerja secara optimal untuk memberikan pelayanan optimal kepada peserta didik dan menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi. Produktivitas kerja mencakup sikap mental dan perilaku guru yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan harus lebih berkualitas dan lebih efektif. Fremont (2002:928) menyatakan bahwa produktivitas diartikan sebagai ukuran efisiensi dalam penggunaan sumber daya pada level masyarakat, organisasi dan individu. Produktivitas sekolah berbeda dengan hasil produksi benda yang mudah dihitung atau diukur. Mengenai produktivitas, Mulyasa (2004: 134) menyatakan:

Produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan pendayagunaan sumber daya untuk merealisasikan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Thomas (Mulyasa, 2004: 134) menyatakan bahwa produktivitas pendidikan mencakup

tiga fungsi, yaitu: (1) *the administrator production function*, yaitu fungsi manajerial yang berkaitan dengan berbagai pelayanan untuk kebutuhan peserta didik dan guru; (2) *the psychologist productin function*, yaitu fungsi behavioral yang keluarannya merujuk pada fungsi pelayanan yang dapat mengubah perilaku peserta didik dalam kemampuan kognitif, keterampilan dan sikap; dan (3) *the economic productin function*, yaitu fungsi ekonomi yang keluarannya diidentifikasi dengan lulusan yang memiliki kompetensi tinggi.

Untuk menghasilkan produktivitas sekolah yang tinggi, selain diperlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, diperlukan pula kondisi organisasi sekolah yang kondusif. Kondisi sekolah yang kondusif merupakan salah satu perwujudan dari budaya sekolah yang kuat. Danim (2003: 55) menyatakan bahwa kultur sekolah yang positif (*positive school culture*) diasosiasikan dengan motivasi belajar dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya menjadi positif. Dalam konteks sekolah dengan kultur yang kuat ditandai dengan pembelajaran yang atraktif, kondusif, produktif, menyenangkan. Kondisi demikian merupakan cerminan dari budaya sekolah. Di mana budaya sekolah merupakan seperangkat asumsi dasar, nilai dan kepercayaan yang dianut, diyakini kebenarannya dan dikembangkan di sekolah serta dijadikan sebagai tindakan untuk mencapai tujuan sekolah. Deal dan Peterson (Danim, 2003: 70) menyatakan: “*The concept of school culture embrace a wide variety of beliefs, goals, purposes, thoughts, knowledge and*

expectation”. Konsep budaya sekolah mencakup luasnya jenis pengetahuan, tujuan, sasaran, pemikiran, pengetahuan dan pengharapan. Budaya sekolah menjadi landasan setiap kebijakan atau aturan serta mengarahkan perilaku individu dalam sekolah.

Berdasarkan pada uraian di atas, untuk melahirkan produktivitas sekolah yang tinggi diperlukan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah yang tinggi sehingga semua elemen sekolah bergerak dengan optimal untuk mencapai tujuan sekolah, termasuk di dalamnya produktivitas sekolah. Untuk melahirkan produktivitas sekolah yang tinggi, diperlukan pula kepercayaan, keyakinan, nilai, pedoman kerja, aturan perilaku dan manifestasi budaya kuat lainnya yang relevan dengan pencapaian produktivitas sekolah. Atas dasar itu, maka perlu diteliti seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap produktivitas sekolah.

B. RUMUSAN MASALAH

Dengan latar belakang masalah sebagaimana telah dikemukakan tersebut, penulis dapat menguraikan rumusan masalah yaitu: *“Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap produktivitas sekolah di SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?”*.

Rumusan masalah tersebut kemudian diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan kepala SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?

2. Bagaimana gambaran budaya sekolah SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?
3. Bagaimana gambaran produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?
5. Seberapa besar pengaruh budaya sekolah terhadap produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah di SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?
7. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan terhadap produktivitas sekolah di SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang?

C. TUJUAN PENELITIAN

Secara umum tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan dan menganalisis “*Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap produktivitas sekolah di SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang*”, sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui bagaimana gambaran kepemimpinan kepala SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.

2. Mengetahui bagaimana gambaran budaya sekolah SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
3. Mengetahui bagaimana gambaran produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
5. Mengetahui seberapa besar pengaruh budaya sekolah terhadap produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
6. Mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah di SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
7. Mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan terhadap produktivitas sekolah di SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.

D. MANFAAT PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, yaitu diharapkan dapat memberikan manfaat secara umum untuk mencari makna dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang. Secara umum, hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk:

1. Pengembangan disiplin ilmu administrasi pendidikan, khususnya dalam bidang kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan produktivitas sekolah.
2. Pengembangan praktik kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, pengimplementasikan budaya sekolah yang baik dan peningkatan produktivitas sekolah.

E. KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN

Perubahan paradigma dan sistem manajemen sekolah dengan penerapan konsep manajemen berbasis sekolah diharapkan akan meningkatkan produktivitas sekolah. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks produktivitas pendidikan, sumber-sumber pendidikan dipadukan dengan cara-cara yang berbeda. Produktivitas sekolah dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator menurut Alan Thomas (Karyana, 2003: 53) sebagai berikut: (1) *The Administrators Production Function* (produktivitas ditinjau dari segi keluaran administratif), yaitu seberapa besar dan seberapa baik layanan yang diberikan oleh guru dalam memberikan proses pendidikan; (2) *The Psychologist Production Function* (produktivitas ditinjau dari segi perubahan perilaku), yaitu dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu di sekolah; dan (3) *The Economist's Production Function*,

melihat produktivitas dari segi keluaran ekonomis yaitu perbandingan antara layanan yang diberikan dengan hasil yang diperoleh siswa. Untuk menciptakan produktivitas sekolah yang optimal diperlukan banyak hal, yang di antaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah yang kondusif.

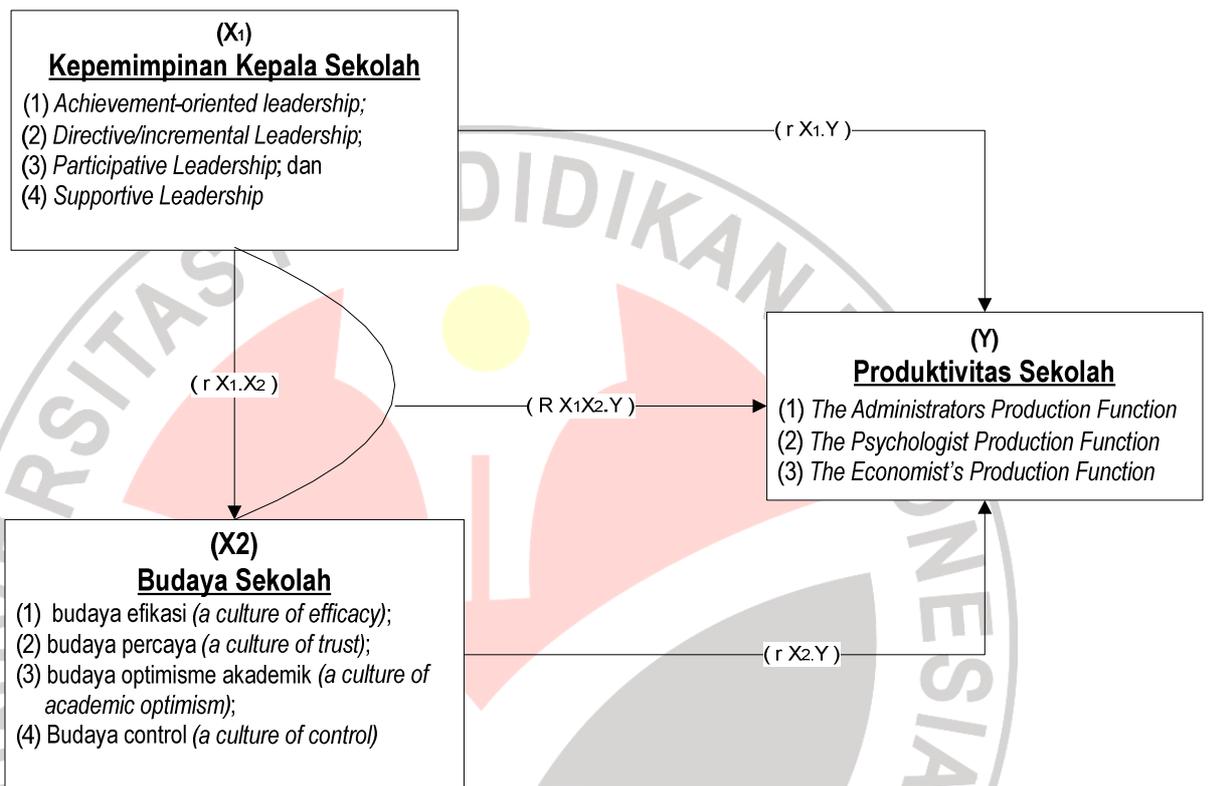
Asumsi kepemimpinan sebagai salah satu aspek utama dalam keberhasilan organisasi tidak dapat diragukan. Berbagai teori mengungkapkan bahwa tanpa kepemimpinan, organisasi tidak akan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sekolah yang tidak memiliki pemimpin bagaikan kelas-kelas yang berjalan secara sendiri-sendiri tanpa mengetahui apa yang dituju dan bagaimana caranya (Mayer, Mullens, and Moore, 2000). Departemen Pendidikan Delaware (2001) mengemukakan bahwa kelambanan dalam kemajuan prestasi sekolah itu banyak dan kompleks yang salah satu pemecahannya adalah harus memberikan perhatian yang lebih kepada kepemimpinan kepala sekolah yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan sekolah, salah satu teori kepemimpinan yang dapat digunakan adalah *Path-Goal Leadership Theory* yang dikemukakan oleh Robert J. House dan Terrence R. Mitchell pada tahun 1971 (Wehrich dan Koontz, 2005: 413-414). Teori ini membagi perilaku kepemimpinan ke dalam empat bentuk, yaitu (1) *Achievement-oriented leadership*; (2) *Directive/incremental Leadership*; (3) *Participative Leadership*; dan (4) *Supportive Leadership*.

Untuk menghasilkan produktivitas sekolah yang optimal diperlukan budaya organisasi yang kondusif. Budaya sekolah merupakan asumsi,

kepercayaan dan nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman cara berpikir, bersikap dan bertindak dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Deal dan Peterson (Danim, 2003: 70) menyatakan: “*The concept of school culture embrace a wide variety of beliefs, goals, purposes, thoughts, knowledge and expectation*”. Konsep budaya sekolah mencakup luasnya jenis pengetahuan, tujuan, sasaran, pemikiran, pengetahuan dan pengharapan. Budaya sekolah menjadi landasan setiap kebijakan atau aturan serta mengarahkan perilaku individu dalam sekolah. “Prinsip-prinsip” dikenal sebagai nilai-nilai organisasi dan keyakinan. “Kebijakan dan aturan” antara lain norma-norma, standar-standar, dan ukuran-ukuran. Hasil dari budaya sekolah dapat diamati dan dirasakan melalui perilaku setiap individu dalam organisasi.

Dalam praktiknya, budaya sekolah mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi yang tampak (*tangible*) dan yang tidak tampak (*intangible*). Pada tingkat yang tampak, ia mencakup beberapa aspek organisasi, pola perilaku, sistem dan prosedur, bahasa dan kebiasaan yang dilakukan sekolah. Pada tingkat yang tidak tampak, ia mencakup nilai-nilai yang disebut *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi sekolah untuk mengolah masalah dan pengaruh disekitarnya. Jika kedua dimensi ini berhasil dikembangkan sehingga mampu menghasilkan nilai-nilai fundamental organisasi yang baik dan menunjang produktivitas sekolah. Menurut Hoy dan Miskel (2008: 187), ada sejumlah budaya sekolah yang efektif, yaitu (1) budaya efikasi (*a culture of efficacy*); (2) budaya percaya (*a culture of trust*);

(3) budaya optimisme akademik (*a culture of academic optimism*); dan (4) Budaya control (*a culture of control*). Berdasarkan uraian di atas, maka paradigma penelitian digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1
Paradigma Penelitian

F. ASUMSI PENELITIAN

Dalam melaksanakan penelitian diperlukan asumsi penelitian. Hal itu karena asumsi penelitian dapat dijadikan sebagai: (1) landasan berpijak yang kokoh bagi masalah yang akan diteliti; (2) mempertegas variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian; dan (3) berguna untuk kepentingan menentukan dan merumuskan hipotesis. Dalam merumuskan asumsi-asumsi

penelitian ini diperlukan telaah konsep dan teori yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan produktivitas sekolah.

Asumsi penelitian merupakan sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya dapat diterima oleh peneliti. Asumsi ini diperlukan untuk memperkuat permasalahan, membantu peneliti dalam menjelaskan objek penelitian, wilayah pengambilan data dan instrumen penelitian. Dalam penelitian ini, asumsi penelitian adalah sebagai berikut:

1. *“Indeed, leadership is often regarded as the single most important factor in the success or failure of institution.”* Kepemimpinan seringkali menjadi faktor tunggal yang paling penting bagi keberhasilan atau kegagalan insititusi. (Bass dalam Hoy dan Miskel, 2008: 418).
2. Dalam praktik sehari-hari, organisasi ternyata lebih dikemukakan oleh keyakinan bersama (*common spirit*) yang menopang struktur, strategi dan sistem manajemen yang bersifat formal. Dengan kata lain, budaya kerja atau kebiasaan-kebiasaan kerja lebih mewarnai bahkan mengendalikan kegiatan kerja organisasisehari-hari (Supriyanto, 2006: 64).
3. Produktivitas sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari diri individu (*internal*) ataupun faktor yang berasal dari luar individu (*eksternal*). Faktor tersebut di antaranya ialah kepemimpinan transformasional (muchdarsyah, 1991: 56).
4. *School culture does not operate in a vacuum and crucial to its creation and maintenance are the leadership practice of the school principal.* (Budaya sekolah tidak berada dalam konteks yang kosong, dan yang

krusial untuk mengkreasi dan memeliharanya merupakan praktik kepemimpinan kepala sekolah). (Ogawa dan Bossert dalam Danim, 2003: 55).

G. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Berdasarkan pada asumsi-asumsi penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
2. Budaya Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
3. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya sekolah pada SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.
4. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah pada SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang.

H. LOKASI, POPULASI DAN SAMPEL

Lokasi penelitian adalah SMA Negeri dan Swasta yang berada di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang. Fokus penelitian ini berkisar pada kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan produktivitas sekolah. Untuk memotret peristiwa, objek dan atau perilaku-

perilaku sesuai dengan masalah penelitian tersebut maka diperlukan “*key person*” yang representative dapat mengungkapkannya. *Person* tersebut adalah kepemimpinan sekolah. Populasi penelitian mencakup Kepala, guru dan personil sekolah di SMA Negeri dan Swasta yang berada di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang. Adapun jumlah SMA Negeri dan Swasta yang ada di Kabupaten Sumedang sebanyak 25 unit. Hal ini berarti populasinya ada 25 orang kepala sekolah, 1049 guru jadi jumlah populasinya adalah 1074 orang.

