



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN
IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA RINTISAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS BERTARAF
INTERNASIONAL DI KABUPATEN CIREBON**

TESIS

DYAH PERMATASARI

NIM: 0906589116

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PROGRAM PASCASARJANA

JAKARTA, 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN
IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA RINTISAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS BERTARAF
INTERNASIONAL DI KABUPATEN CIREBON**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Administration (MA) dalam Ilmu Administrasi

DYAH PERMATASARI

NIM: 0906589116

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PROGRAM PASCASARJANA

JAKARTA, 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISIONALITAS

**Skripsi/Tesis/Desertasi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Dyah Permatasari

NPM : 0906589116

Tanda Tangan : 

Tanggal : 22 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Dyah Permatasari
NPM : 0906589116
Program Studi : Program Pascasarjana
Program Studi Ilmu Administrasi
Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Sekolah terhadap
Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di
Kabupaten Cirebon

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administration (MA) pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Amy Y.S. Rahayu, M.Si (.....
yahan

Pembaca Ahli : Dr. Roy V Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Pembimbing : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA, M.Sn (.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman, M.Si (.....
Fathurahman)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini meskipun melalui berbagai hambatan dan kesulitan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Sains Jurusan Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini penulis sampaikan penghargaan dan ucapan banyak terimakasih terutama kepada Dr. Rozan Anwar, MBA, M.Sn yang dengan kesabarannya bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini. Ucapan terimakasih dan penghargaan juga penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang telah meluangkan waktu dan menyumbangkan pikiran sejak proses penyusunan sampai dengan selesainya tesis ini:

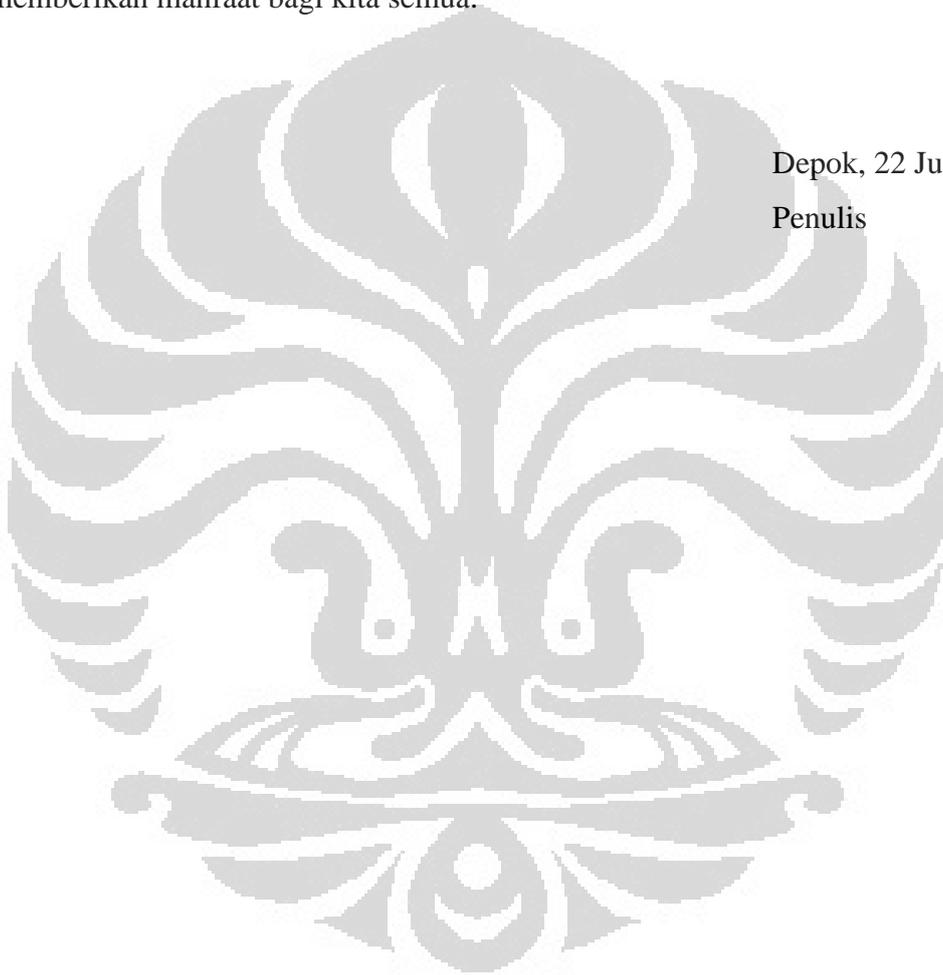
1. Dr. Roy V Salomo, M.Soc, Sc selaku Ketua Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
2. Para Pengajar pada Program Pascasarjana Kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik FISIP UI;
3. Para Pejabat di Lingkungan Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang Pascasarjana;
4. Para Staf pada sekretariat Program Pascasarjana Kekhususan Program Studi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik FISIP UI;
5. Bapak Drs. H.Rahman dan seluruh warga SMAN 1 Palimanan;
6. Bapak Drs. H. Tarno, M.Pd dan seluruh warga SMAN 1 Sumber;
7. Rekan-rekan kuliah Program Pascasarjana dan teman-teman kantor yang senantiasa memberikan dorongan kepada penulis.

8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan sumbangan pemikiran, waktu dan tenaganya kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna sehingga masih banyak kelemahan dan kekurangan, sehingga dengan kerendahan hati menerima saran dan kritik membangun dari berbagai pihak, guna perbaikan dan kesempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Depok, 22 Juni 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dyah Permatasari
NPM : 0906589116
Program Studi : Pascasarjana
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi/Tesis/Disertasi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Rpyalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan/mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Juni 2012
Yang menyatakan



Abstrak

Nama : Dyah Permatasari
Program Studi : Program Pascasarjana
Program Studi Ilmu Administrasi
Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon. Subyek penelitian adalah guru pengajar. Sampel yang diambil sebanyak 68 orang dengan teknik sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan kuantitatif dengan tehnik analisis korelasi. Instrumen disusun dalam bentuk angket dengan menggunakan skala Likers. Penelitian ini membuktikan bahwa: Pertama, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional sebesar 0.731. Kedua, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional sebesar 0.731.

Kata Kunci : RSBI SMA, kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah.

Abstract

Name : Dyah Permatasari
Study Program : Postgraduate Program
Administration Science Program
Major in Administrative and Public Policy
Title : The influence of leadership and school climate to the
performance Pioneering International Standard Senior High
School (RSBI) in Cirebon Distric

The objective of this research were to examine the contribution of the influence leadership and climate school to the performance of Pioneering International Standard Senior High School (RSBI) in Cirebon Distric. The subject consist of class teachers. The total sampel was taken 68 by using saturation sampling technique. Research method which is used is quantitative by using correlation analisys. The instrument was arranged in the form of Likert Scale. The research implied the influence that: first, there was a positive and significant correlation between leadersheep and performance Pioneering International Standard Senior High School of 0.583. Second, there was a positive and significant correlation between school climate and performance Pioneering International Standard Senior High School of 0.534.

Key words: Pioneering International Standard Senior High School, leadership, school climate.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
BAB.1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan	12
BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Karakteristik Rintisan SMA Bertaraf Internasional	13
2.2 Kinerja Sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional	20
2.2.1 Pengertian Kinerja Sekolah	20
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sekolah	21
2.2.3 Pengukuran Kinerja Sekolah	22
2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah	30
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	30
2.3.2 Pendekatan Perilaku dan Gaya Kepemimpinan	34
2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	39
2.4 Iklim Sekolah	40
2.4.1 Pengertian Iklim Sekolah	41
2.4.2 Dimensi dan Skala Iklim Sekolah	42
2.6 Kerangka Pemikiran	47
2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja SMA Bertaraf Internasional	47
2.6.2 Pengaruh Iklim terhadap Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional	48
2.7 Hipotesis Penelitian	49
BAB.3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	50

3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	50
3.3	Desain Penelitian	51
3.4	Operasional Variabel Penelitian	51
3.5	Uji Validitas dan Reabilitas	54
3.6	Teknik Pengumpulan Data	55
3.7	Teknik Analisis Data	56
BAB. 4 HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	59
	4.1.1 Profil SMA Negeri 1 Sumber	59
	4.1.2 Profil SMA Negeri 1 Palimanan	62
4.2	Karakteristik Responden	64
4.3	Analisis Validitas dan Reabilitas	65
4.4	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	66
	4.4.1 Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah	66
	4.4.2 Analisis Deskripsi Variabel Iklim Sekolah	68
	4.4.3 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional	70
4.5	Analisis Pengaruh antar Variabel Penelitian	77
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian	77
BAB. 5 SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Simpulan	78
5.2	Saran	78
DAFTAR PUSTAKA		80
LAMPIRAN-LAMPIRAN		84

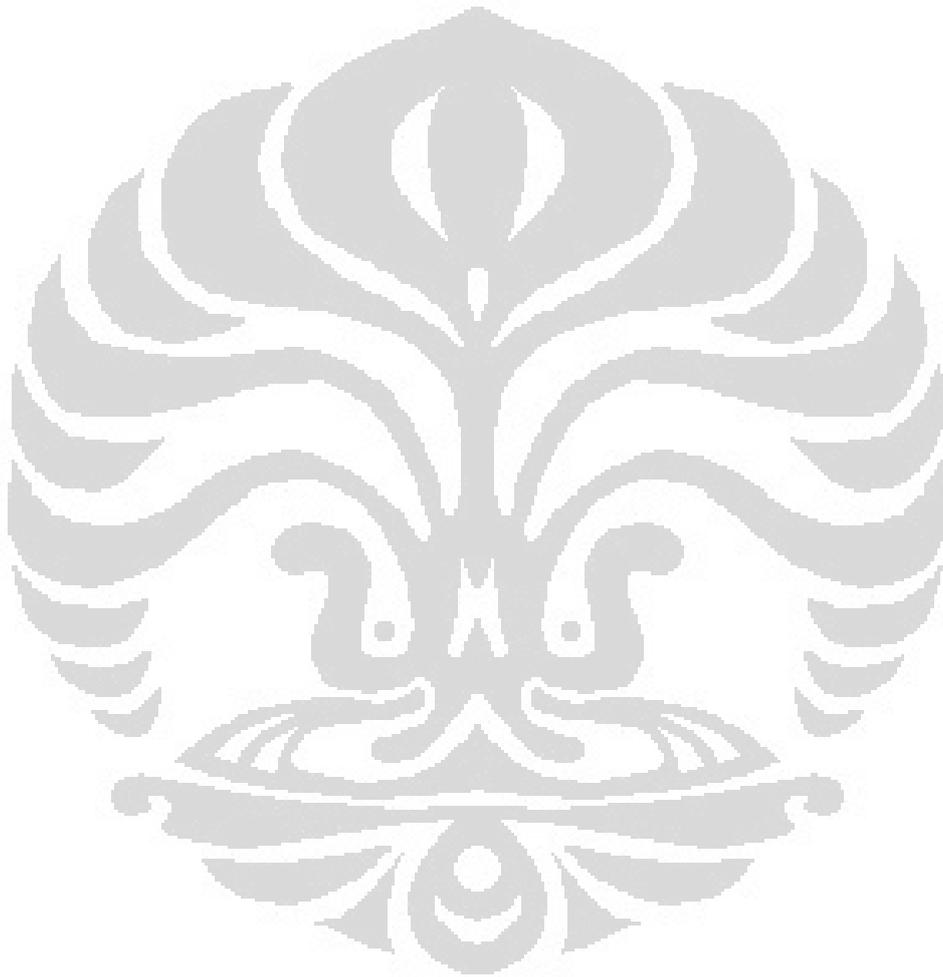
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional	5
Tabel 1.2	Capaian Kinerja SMA Bertaraf Internasional di Kab/Kota Cirebon	6
Tabel 3.1.	Kisi-Kisi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah	52
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Variabel Iklim Sekolah	53
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Variabel Kinerja Sekolah	54
Tabel 3.4	Kriteria Koefisien Korelasi	57
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	67
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Iklim Sekolah.....	68
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Kinerja Sekolah.....	70
Tabel 4.4	Rangkuman Statistik Sedrhana Setiap Variabel.....	71
Tabel 4.5	Perhitungan Besar Pengaruh.....	72



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Kepemimpinan Situasional	37
Gambar 2.2	Segi Empat Gaya Kepemimpinan	39
Gambar 3.1	Konstelasi Hubungan Antara Variabel Penelitian	51
Gambar 4.1	Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	67
Gambar 4.2	Histogram Variabel Iklim Sekolah	69
Gambar 4.3	Histogram Variabel Kinerja Sekolah R-SMA-BI	71



BAB 1

PENDAHULUAN

Sub bab ini akan menguraikan latar belakang masalah penelitian yang melatarbelakangi penerapan kebijakan program Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional. Selain itu akan diuraikan pula mengenai perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi menuntut manusia semakin maju dan berkembang untuk mengimbangi derasnya pertumbuhan ekonomi dan teknologi. Dunia bisnis, birokrasi, pendidikan dan kesejahteraan akan semakin sulit mengimbangnya jika tidak mempunyai sesuatu yang lebih baru dan inovatif. Dalam bidang ekonomi berbasis pendidikan, ide-ide inovatif dan capital intelektual merupakan kunci khusus dalam terwujudnya pertumbuhan ekonomi dan persaingan global. Oleh karena itu setiap perusahaan membutuhkan pekerja yang memiliki kemampuan memahami konsep-konsep baru, dan dapat mengaplikasikan dan memadukan dengan konsep yang lainnya.

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari pengaruh perkembangan global, di mana ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat. Era pasar bebas juga merupakan tantangan bagi dunia pendidikan Indonesia, karena terbuka peluang lembaga pendidikan dan tenaga pendidik dari mancanegara masuk ke Indonesia. Untuk menghadapi pasar global maka kebijakan pendidikan nasional harus meningkatkan mutu pendidikan, baik akademik maupun non-akademik, dan memperbaiki manajemen pendidikan agar lebih produktif dan efisien serta memberikan akses seluas-luasnya bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan.

Salah satu rencana strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah peningkatan mutu, daya saing dan relevansi pelayanan pendidikan. Kebijakan Kemendikbud untuk meningkatkan mutu sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Kemendikbud tersebut menjadi kebutuhan yang mendesak jika

melihat kondisi pendidikan Indonesia saat ini: berdasarkan hasil survei *World Competitiveness Year Book* dari tahun 1997 sampai tahun 2007 pendidikan Indonesia berada dalam urutan sebagai berikut: pada tahun 1997 dari 49 negara yang diteliti Indonesia berada di urutan 39. Pada tahun 1999, dari 47 negara Indonesia berada pada urutan 46. Tahun 2002 dari 49 negara Indonesia berada pada urutan 47 dan pada tahun 2007 dari 55 negara, Indonesia menempati urutan yang ke 53. Di tingkat ASEAN, perkembangan kualitas pendidikan Indonesia berada pada urutan 12 dari 12 negara, bahkan berada di bawah Vietnam (Irwanto, 2005, 4-5). Sedangkan ditinjau dari kualitas sumberdaya manusianya menduduki peringkat 107 dari 177 negara. Peringkat tersebut dibawah Vietnam yang berada di urutan 105, Cina urutan 81, Filipina urutan 90, Thailand urutan 78, Malaysia urutan 63, Brunei Darussalam urutan 30, Singapura urutan 25 dan Jepang urutan 8 (Akhsayanty, 2010:78). Data tersebut menunjukkan Indonesia telah jauh tertinggal dengan negara tetangga, dalam hal pembangunan manusianya.

Kebijakan Kemendikbud untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing pendidikan dilakukan pemerintah melalui penguatan program-program dengan memperbaiki manajemen mutu pendidikan, yang salah satunya dengan menata kembali pengelolaan sekolah yang ada kearah sekolah bermutu/unggul melalui konsep sekolah bertaraf internasional (SBI) yang dituangkan dalam UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Pasal 50 Ayat (3), "*Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan, untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional*" (Depdiknas, 2003). Visi tersebut dipertegas oleh Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2005 pasal 61 ayat 1 berupa keharusan bagi pemerintah pusat bersama-sama pemerintah daerah untuk mengembangkan sekolah bertaraf internasional sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada setiap jenjang pendidikan (Depdiknas, 2005).

Berkenaan dengan sekolah bermutu, Jerome S. Arcaro (2005:76) menyatakan bahwa sekolah bermutu memiliki karakteristik: (a) fokus pada konsumen, dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan sekolah harus melayani kebutuhan konsumen baik internal maupun eksternal; (b) keterlibatan

total, semua komponen yang berkepentingan (warga sekolah dan warga masyarakat dan pemerintah) harus terlibat secara langsung dalam pengembangan mutu pendidikan; (c) pengukuran, dilakukan dengan cara evaluasi yang dijadikan acuan dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan. Salah satu bagian yang sering dijadikan instrumen pengukuran adalah nilai prestasi siswa; (d) komitmen, adanya komitmen bersama terhadap budaya mutu utamanya komite sekolah dan pemerintah; (e) memandang pendidikan sebagai sistem, hal ini akan mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan; (f) perbaikan berkelanjutan, sebagai prinsip dasar mutu yakni perbaikan secara terus-menerus. Langkah ini dilakukan secara konsisten menemukan cara menangani masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Pengembangan konsep Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) sebagai sekolah bermutu berhubungan erat dengan perspektif global untuk membangun sekolah-sekolah berkinerja tinggi, yang mampu menciptakan pembaharuan dengan kecepatan yang sangat tinggi sesuai tuntutan standar mutu dan jangka waktu rintisan yang ditetapkan. Perspektif ini menekankan adanya transformasi sekolah standar nasional (SSN) menuju Sekolah Bertaraf Internasional dengan karakteristik otonomi yang lebih luas, kapasitas inovatif, dan kinerja berkualitas. Mutu sekolah bertaraf internasional diukur berdasarkan pencapaian delapan standar nasional pendidikan (standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian) dengan menambahkan acuan mutu konteks global sebagai pengayaan dengan standar salah satu negara maju.

Konsep ini telah diimplementasikan pada jenjang pendidikan Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan. Khusus untuk Sekolah Menengah Atas, konsep ini telah diimplementasikan pada 363 sekolah rintisan yang tersebar di seluruh Indonesia. Sekolah yang menjadi program rintisan tersebut diharapkan akan dapat menjadi "*center of excellent*" bagi sekolah lain disekitarnya.

Begitu besar harapan pemerintah terhadap Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) sebagai sekolah yang dapat mengeluarkan lulusan yang bermutu sebagai mutu yang sesungguhnya (*quality in fact*), yaitu lulusan yang menggambarkan profil mutu yang sesuai dengan kualifikasi yang dapat menjawab tantangan global. Namun disisi lain kinerja RSBI yang ada dewasa ini masih belum optimal. Belum optimalnya kinerja RSBI, khususnya Rintisan SMA Bertaraf Internasional (R-SMA-BI) ditandai oleh pencapaian indikator keberhasilan pendidikan RSBI yang belum optimal. Indikator-indikator keberhasilan yang dimaksud menurut Haryana (2007:41-43) adalah:

1. Diterimanya lulusan RSBI pada satuan pendidikan yang bertaraf internasional, baik di dalam negeri maupun luar negeri, serta meraih medali tingkat internasional pada berbagai kompetensi sains, matematika, teknologi, seni, dan olah raga.
2. Proses pembelajaran SBI telah mampu: (1) menumbuhkan dan mengembangkan daya kreasi, inovasi, nalar, dan eksperimentasi untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru, *a joy of discovery*, (2) menerapkan model pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan; *student centered; reflective learning, active learning; enjoyable dan joyful learning, cooperative learning; quantum learning; learning revolution;* dan *contextual learning*; (3) menerapkan proses pembelajaran berbasis TIK pada semua mata pelajaran; (4) proses pembelajaran menggunakan bahasa Inggris, khususnya mata pelajaran sains, matematika, dan teknologi; (5) proses penilaian dengan menggunakan model penilaian sekolah unggul dari negara maju lainnya, dan (6) dalam penyelenggaraan SBI menggunakan standar manajemen internasional serta menjalin hubungan *sister school* dengan sekolah bertaraf internasional di luar negeri .
3. Mencapai input: (1) standar lulusan lebih tinggi daripada standar kelulusan nasional; (2) jumlah guru minimal 30% berpendidikan S2/S3 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A; (3) siswa baru (*intake*) diseleksi secara ketat melalui saringan rapor SMP, ujian akhir sekolah, *scholastic aptitude test (SAT)*, dan tes wawancara.

Terkait dengan belum optimalnya kinerja Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, berdasarkan kajian Direktorat Pembinaan SMA untuk pengukuran semua indikator kinerja sekolah hasil evaluasi tahun 2010 dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel.1.1
Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional

No	Keterangan	Kriteria perolehan skor	Persentase jml sekolah
1	RSBI Level A	80% ke atas	32.2%
2	RSBI Level B	60% -79,99%	38.6%
3	RSBI Level C	Dibawah 60%	29.2%
Jumlah			100%

Sumber: Data Direktorat Pembinaan SMA, 2010

Hasil evaluasi kinerja tersebut menunjukkan beberapa hal berikut: dari 363 Rintisan SMA Bertaraf Internasional, 32.2% SMA yang terkatagorikan level A, 38.6% SMA terkatagorikan level B, dan 29.2% terkatagorikan level C. Artinya dari 363 R-SMA-BI 32.2% sekolah mampu memenuhi 80% indikator keberhasilan dari total komponen (8 komponen) yang diukur dilihat dari proses, 38.6% sekolah mampu memenuhi 60%-79.99% indikator keberhasilan, dan 29.2% sekolah hanya mampu memenuhi indikator keberhasilan kurang dari 60% dari indikator keberhasilan yang diukur. Dari 32.2% sekolah yang terkatagorikan level A belum satupun yang mencapai kinerja 100% sebagai mutu kinerja yang dipersyaratkan untuk menjadi Sekolah Bertaraf Internasional. Data ini mengindikasikan kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional yang belum optimal.

Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di seluruh Indonesia berangkat pada kondisi awal yang sama yaitu berakreditasi A, tetapi dalam perjalanannya setiap sekolah memiliki tingkat kemajuan yang berbeda. Berdasarkan hasil kajian evaluasi Rintisan SMA Bertaraf Internasional yang dilakukan Direktorat Pembinaan SMA per tahun 2010, menunjukkan salah satu kabupaten yang

memiliki perkembangan tingkat capaian prosentase kinerja lambat adalah Kabupaten Cirebon seperti disajikan dalam tabel 1.2

Tabel 1.2 Capaian Kinerja R-SMA- BI di Kab/Kota Cirebon Tahun 2010

	Sekolah	Kab/Kota	Thn Rintisan	% Capaian Kinerja
1	SMAN 1 Palimanan	Kab Cirebon	2006	65.84%
2	SMAN 1 Sumber	Kab. Cirebon	2009	67.20%
3	SMAN 2 Cirebon	Kota Cirebon	2007	73.98%
4	SMAN 1 Cirebon	Kota Cirebon	2009	68.80%

Sumber: Direktorat Pembinaan SMA, 2010

Tabel 1.2 menunjukkan jika dilihat dari awal tahun sekolah menjadi rintisan, dua sekolah di Kabupaten Cirebon dikategorikan lambat, karena secara logika semakin cepat sekolah melaksanakan suatu program maka seharusnya capaian kinerja lebih tinggi daripada sekolah lain yang melaksanakan program yang sama pada tahun yang berikutnya. Sebaliknya rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kota Cirebon menunjukkan capaian persentase kinerja lebih signifikan jika dilihat dari awal tahun sekolah tersebut menjadi rintisan Sekolah Bertaraf Internasional.

Persoalan optimalisasi kinerja sekolah, harus diatasi dengan menelusuri faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja organisasi sekolah. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat optimalisasi kinerja organisasi. Hasil studi Metri (2005:63) menunjukkan terdapat empat faktor dominan yang menjadi kunci sukses untuk memperoleh mutu organisasi yang tinggi, yaitu: (1) *supplier quality management*; (2) *process quality management*; (3) *design quality management*; (4) *customer satisfaction*. Penelitian Deshpande, et.al (1997) di lima negara, yaitu Amerika Serikat, Inggris, Prancis, Jerman dan Jepang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi diperoleh kesimpulan faktor budaya dan iklim organisasi, orientasi pelanggan serta inovasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah menurut Edmonds (1997: 106) adalah: (a) kepemimpinan sekolah yang kuat (*strong principal leadership*); (b) suasana sekolah (*climate*); (3) lingkungan yang tertata dengan rapi (*orderly environment*); (4) harapan tinggi pada siswa untuk berprestasi (*highly*

expectation for student achievement); (5) penekanan pendidikan pada ketrampilan dasar (*emphasis on basic skills*); dan system evaluasi yang sistematis dan berkesinambungan (*frequent and systematic evaluation of students*).

Berdasarkan pendapat para ahli ada banyak faktor yang mempengaruhi mutu kinerja sekolah, tetapi dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada dua faktor yang diduga menjadi faktor dominan yang dapat mempengaruhi mutu kinerja sekolah, yaitu faktor kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi sekolah. Berikut ini dijelaskan argumentasi teoritik dari kedua faktor tersebut.

Penelitian Tachyani (2006) mengenai faktor-faktor determinan yang berpengaruh terhadap mutu kinerja Sekolah Menengah Atas di Tasikmalaya membuktikan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru dan lingkungan sekolah memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap mutu kinerja sekolah. Sedangkan penelitian Kardoyo (2005) yang melakukan kajian terhadap tiga faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, pembiayaan pendidikan, dan peran komite sekolah membuktikan bahwa ketiga faktor tersebut secara simultan berpengaruh terhadap mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusan.

Pengembangan konsep Sekolah Bertaraf Internasional menekankan adanya transformasi sekolah standar nasional (SSN) menuju Sekolah Bertaraf Internasional dengan karakteristik otonomi yang lebih luas, kapasitas inovatif, dan kinerja berkualitas. Konsekuensi logis dari kebijakan tersebut adalah perubahan semua komponen yang ada di sekolah. Sejumlah determinan harus dipertimbangkan untuk diperbaiki agar mutu sekolah meningkat setara dengan negara maju lainnya. Ketersediaan sarana dan prasarana belajar mengajar diharapkan mampu memperluas akses siswa dalam mengembangkan kemampuan akademiknya, kurikulum diperkaya muatan materi dari sumber lain, menerapkan pembiayaan yang efisien, serta manajemen sekolah dikelola secara modern dan berbasis teknologi informasi. Perspektif ini sekaligus menuntut kemampuan seluruh komponen sekolah untuk melakukan perubahan yang mendasar, terutama dalam mengartikulasikan visi dan misi sekolah serta menerjemahkan kedalam program-program sekolah secara mandiri. Tantangan terbesar yang harus dihadapi

para pengelola sekolah adalah melakukan perubahan perilaku organisasional menjadi perilaku organisasi yang adaptif dan mandiri. Pada tingkat ini kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu dan diharapkan mampu mengubah model pengembangan sekolah standar nasional menjadi model pengembangan sekolah bertaraf internasional pada semua komponen penjaminan mutu.

Danim (2007: 96) menyebutkan, kepala sekolah sebagai *the key person*, untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence* dalam mencetak dan mengembangkan sumberdaya manusia. Apakah sekolah itu menjadi efektif, menjadi sekolah yang sukses atau sebaliknya, semuanya tergantung pada peran seorang kepala sekolah. Keller (dalam Danim, 2007: 97) memperjelas pernyataan ini dengan ungkapan : *“The key to the educational cookie is the principal. The principal is the motivational yeast: how high the students and the teachers rise to their challenge is the principal’s responsibility”*. Segiovani (dalam Danim, 2007: 97) membuat kesimpulan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada hanyalah guru yang tidak berhasil mendidik. Selanjutnya tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil menjadi pendidik.

Terkait dengan peran kepala sekolah, Hechinger (dalam Thomas, 1989) menyatakan sukses atau gagalnya suatu sekolah sangatlah ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepalanya. Pernyataan senada dikemukakan oleh Deming, yang menyatakan bahwa 85 persen masalah mutu produksi bukan ditentukan oleh bawahannya melainkan oleh manajernya. Sedangkan Juran (dalam Sallis, 2007) mengemukakan masalah rendahnya mutu 80 persen ditentukan oleh manajemennya, sedangkan sisanya yang 20 persen oleh faktor lainnya. Artinya, hampir semua sekolah yang bermutu tinggi dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu tinggi pula.

Keberhasilan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sangat ditentukan oleh tingkat keprofesionalannya. Namun kenyataan dilapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin

pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada transparansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output) (Sudrajat, 2008).

Seringnya pergantian kepala sekolah di Kabupaten Cirebon diduga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja R-SMA-BI di kabupaten terkait dapat dijelaskan sebagai berikut. Dikemukakan oleh salah seorang staf Diknas setempat bahwa seringnya pergantian kepala sekolah di Rintisan SMA Bertaraf Internasional lebih didasarkan atas kedekatan terhadap pejabat setempat, dan pertimbangan profesionalisme menjadi urutan kedua. Pernyataan tersebut diperkuat dari pernyataan salah seorang guru “selama menjadi sekolah rintisan telah tiga kali dilakukan penggantian kepala sekolah. Setiap ganti kepala sekolah, selalu diikuti dengan perubahan program, dan ini selalu berulang sehingga saya sering harus membuat desain program yang baru, akibatnya pelaksanaan program mundur mundur dan mundur, bahkan sering terjadi program tahun ini baru bisa dilaksanakan pada tahun berikutnya “.

Peralihan dari *informed prescription* ke *informed professional judgement*, adalah perubahan mendasar dan menyeluruh, sehingga dimungkinkan memiliki kecenderungan yang akan menimbulkan kekhawatiran anggota organisasi apakah suatu yang dideskripsikan dapat disesuaikan dan diadaptasikan ke dalam praktek tanpa kendala yang biasanya sukar terpenuhi. Perubahan mendasar diseluruh komponen pada Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, berkaitan erat dengan individu-individu yang ada didalamnya, karena organisasi dengan individu-individu yang ada didalamnya merupakan suatu rangkaian yang saling terkait. Dimana maju mundurnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh *performance* individunya sebagai satu kesatuan kelompok dalam organisasi. *Performance* individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak

faktor, salah satunya adalah faktor iklim organisasi seperti dikemukakan oleh Stinger (dalam Wirawan, 2007) bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Terkait dengan iklim organisasi, Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1986: 702) menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung ataupun tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Dikatakan pula bahwa iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja organisasi meningkat.

Effendi (dalam Arif jauhari, 2005: 4) menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan persepsi para guru dan personil sekolah lainnya tentang struktur kerja sekolah, gaya kepemimpinan, manajemen, supervisi, dan faktor lingkungan sosial penting lainnya yang tampak pada sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi kerjanya. Persepsi tersebut mempunyai dampak terhadap semangat kerja atau moral kerja para guru dan personil sekolah lainnya yang akhirnya akan mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar. Handoko (1996: 104) menegaskan bahwa iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dimana hal ini selanjutnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Adapun ciri-ciri iklim sekolah yang positif menurut Pidarta (2011), adanya hubungan yang harmonis antara personel sekolah, adanya hubungan kekeluargaan, adanya saling percaya diantara para guru yang menyebabkan suasana menjadi nyaman, para guru memiliki sifat antusiasme dalam bekerja, adanya komitmen yang tinggi para guru terhadap sekolahnya, dan para guru merasa bangga terhadap sekolah mereka. Sedangkan cirri-ciri sekolah yang negatif digambarkan oleh Pidarta (2011), tidak adanya hubungan yang akrab antara personil sekolah, tidak adanya hubungan kekeluargaan, tidak adanya saling

percaya antara para guru yang menyebabkan suasana sekolah tidak nyaman, para guru tidak memiliki sifat antusiasme dalam bekerja, tidak adanya komitmen yang tinggi terhadap sekolahnya, dan para guru tidak merasa bangga dengan sekolahnya.

Tidak seluruh ciri-ciri iklim sekolah yang positif seperti dikemukakan diatas dapat ditemukan di kedua rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon. Hampir sebagian besar ciri positif, seperti hubungan yang akrab antara personil sekolah, sikap saling percaya antara para guru, antusiasme dalam bekerja, serta rasa bangga dengan sekolah tidak nampak dalam keseharian mereka, seperti dikemukakan oleh salah seorang guru “disini semakin kita rajin semakin banyak pekerjaan, sedangkan yang lain selesai ngajar langsung pulang. Jika mereka diberi beban lebih cenderung mengeluh, mereka merasa diperlakukan tidak adil”. Pernyataan senada dikemukakan oleh guru lain “ kalau ada kegiatan diluar, orang yang ditunjuk itu-itu saja, selesai pelatihan kalau tidak diminta mereka tidak membagi ilmu barunya dengan kita-kita”. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa di beberapa komponen iklim sekolah, terdapat iklim yang kurang kondusif pada sekolah R-SMA-BI di Kabupaten Cirebon.

Dalam konteks pengembangan rintisan sekolah bertaraf internasional, kepemimpinan kepala sekolah sebagai *agent of change* dan iklim sekolah yang mampu menghasilkan stimulasi dan nutrisi bagi warga sekolah dalam meraih tujuan persekolahan menjadi sangat krusial. Berdasarkan kenyataan yang terjadi antara fakta lapangan dan fungsi/peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah patut diduga pencapaian mutu kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon?
2. Bagaimana pengaruh iklim sekolah terhadap terhadap kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian yang dirumuskan, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Memberikan gambaran tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon.
2. Memberikan gambaran tentang pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas iklim sekolah sebagai penentu mutu kinerja sekolah. Secara praktis hasil penelitian diharapkan sebagai bahan informasi tambahan bagi pengelola pendidikan untuk pengambilan keputusan manajerial yang terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi mutu kinerja sekolah secara umum, dan bagi Rintisan SMA Bertaraf Internasional secara khusus.

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini akan terdiri dari 5 bab yang menguraikan apa yang tercantum dalam judul "**Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon**". Sistematika penulisan yang disajikan dalam penelitian ini terdiri atas:

- Bab 1 Pendahuluan, menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab 2 Tinjauan Pustaka, menguraikan tentang deskripsi teori, pendapat ahli, tentang kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kinerja

sekolah Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, kerangka pemikiran, serta hipotesis penelitian.

- Bab 3 Metode Penelitian, menguraikan tentang pendekatan penelitian, variabel penelitian, populasi dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, indikator penelitian, dan teknik analisis data.
- Bab 4 Hasil Analisis dan Pembahasan, berisi gambaran umum obyek penelitian, karakteristik responden, analisis data, distribusi frekuensi, presentase dan analisis pengaruh antar variabel.
- Bab 5 Penutup, berisi simpulan dan saran. Simpulan diperoleh dari hasil pembahasan masalah pokok, sedangkan saran merupakan pemikiran bagi perbaikan serta segala sesuatu yang dapat memberikan pemikiran positif terhadap masalah yang dihadapi.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Guna memperoleh rujukan teori-teori yang dapat dijadikan landasan teoritik untuk memahami konstruk variable dan menyusun konsep operasional variable, maka sesuai dengan judul penelitian deskripsi teori mencakup teori kinerja organisasi, teori kepemimpinan dan teori iklim sekolah.

2.1 Karakteristik Rintisan SMA Bertaraf Internasional

Sekolah bertaraf internasional didefinisikan bervariasi namun secara fungsional memiliki kesamaan makna. Menurut Suyanto (2009) Sekolah bertaraf internasional adalah sekolah yang sudah memenuhi standar nasional dan akan dikembangkan menuju standar internasional atau bertaraf internasional. Lebih lanjut Suyanto menjelaskan beberapa ciri sekolah bertaraf Internasional adalah: lulusannya memiliki kompetensi internasional, kurikulum bertaraf internasional, pembelajaran *bilingual*, pendidikan memenuhi standar minimal, sarana sesuai dengan kebutuhan kurikulum internasional, pembiayaan per siswa per tahun disesuaikan dengan kebutuhan sekolah berstandar internasional, penilaian menggunakan standar nasional dan internasional, dan pengelolaan memenuhi standar ISO 9001.

Rijanto (2009) mengemukakan kata bertaraf internasional mengandung arti sekolah setingkat atau memiliki arti yang sama dengan sekolah-sekolah sejenis di negara-negara lain. Kata setingkat merujuk pada *input*, proses dan *output* dengan sekolah sejenis di negara maju. Haryana (2007: 41) mengatakan bahwa Sekolah Bertaraf Internasional adalah sekolah yang telah memenuhi indikator kinerja kunci minimal dan indikator kinerja kunci tambahan atau memenuhi standar nasional pendidikan plus ciri-ciri keinternasionalan dari delapan standar nasional pendidikan, yang dikemukakan dengan rumusan $SNP + X$, maksudnya adalah SNP singkatan dari Standar Nasional Pendidikan plus X. Pendapat Haryana sejalan dengan yang dijelaskan dalam kebijakan Kemendiknas yang menyebutkan “bahwa Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional merupakan ”Sekolah/Madrasah

yang sudah memenuhi seluruh Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan diperkaya dengan mengacu pada standar pendidikan salah satu negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan, sehingga memiliki daya saing di forum internasional”.

Ada dua cara yang dapat dilakukan sekolah untuk memenuhi karakteristik dari konsep Sekolah Bertaraf Internasional, yaitu (1) adaptasi, dengan cara melakukan penyesuaian unsur-unsur tertentu yang sudah ada dalam SNP dengan mengacu (setara/sama) dengan standar pendidikan negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan, diyakini telah memiliki reputasi mutu yang diakui secara internasional, serta lulusannya memiliki kemampuan daya saing internasional, dan (2) adopsi, dengan cara melakukan penambahan, pengayaan, pendalaman, penguatan, dan perluasan dari unsur-unsur tertentu yang belum ada di antara delapan unsur SNP dengan tetap mengacu pada standar pendidikan negara maju lainnya (Haryana, 2007: 41).

Lebih lanjut Haryana (2007: 37-38) menjelaskan bahwa penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional didasari dua filosofi yaitu:

1. Filosofi *eksistensialisme*, artinya bahwa pendidikan harus menyuburkan dan mengembangkan eksistensi peserta didik seoptimal mungkin melalui fasilitas yang dilaksanakan melalui proses pendidikan yang bermartabat, pro perubahan, kreatif, inovatif, dan eksperimentif, menumbuhkan dan mengembangkan bakat, minat, dan kemampuan peserta didik. Filosofi ini berpandangan bahwa dalam proses pembelajaran, peserta didik harus diberi perlakuan secara maksimal untuk mengaktualkan, mengeksiskan, menyalurkan semua potensinya, baik potensi intelektual, emosional, dan spiritual.
2. Filosofi *esensialisme*, menekankan bahwa pendidikan harus berfungsi dan relevan dengan kebutuhan, baik kebutuhan individu, keluarga, maupun kebutuhan berbagai sektor dan sub-sub sektornya, baik lokal, nasional, maupun internasional. Terkait dengan tuntutan globalisasi, pendidikan harus menyiapkan sumber daya manusia Indonesia yang mampu bersaing secara internasional.

Karakteristik Visi sekolah berstandar internasional dirancang agar memenuhi tiga indikator yaitu mencirikan wawasan kebangsaan, memberdayakan seluruh potensi kecerdasan (*multiple intelligencies*), dan meningkatkan daya saing global. Misi Sekolah Bertaraf Internasional merupakan jabaran visi Sekolah Bertaraf Internasional yang dirancang untuk dijadikan referensi dalam menyusun dan mengembangkan rencana program kegiatan, indikator untuk menyusun misi ini terangkum pada akronim SMART, yaitu *specific* (spesifik), *measurable* (terukur), *achievable* (dapat dicapai), *realistic* (realistis, nyata), dan *time bound* (jelas jangkauan waktunya) (Depdiknas, 2007). Haryana (2007) menyebutkan visi Sekolah Bertaraf Internasional adalah “terwujudnya insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif secara internasional”. Visi tersebut mengisyaratkan secara tidak langsung gambaran tujuan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah model Sekolah Bertaraf Internasional, yaitu mewujudkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif secara internasional.

Karakteristik Esensial berkaitan dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal dan indikator kunci tambahan sebagai jaminan mutu pendidikan bertaraf internasional. Pengertian unsur kinerja kunci minimal adalah standar kinerja sekolah yang meliputi unsur-unsur pendidikan, yaitu akreditasi, kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, pendidik, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan pendidikan. Bagi sekolah yang dirintis sebagai Sekolah Bertaraf Internasional, maka diharuskan terlebih dahulu memenuhi standar minimal dari berbagai unsur pendidikan tersebut. Indikator-indikator pendidikan tersebut merupakan kunci pokok yang harus dipenuhi sebagai tolok ukur bahwa sekolah yang bersangkutan minimal telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Selain harus memenuhi indikator kinerja kunci minimal, maka sekolah bertaraf internasional dituntut juga harus memenuhi indikator kinerja kunci tambahan. Jika indikator kinerja kunci minimal merupakan indikator kinerja pokok, maka indikator kinerja kunci tambahan merupakan indikator kinerja plusnya. Pengertian plus di sini merujuk pada keharusan memenuhi karakteristik keinternasionalan, yaitu dengan mengacu kepada standar

internasional dari salah negara maju yang memiliki keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan secara internasional.

Menurut Haris (2009), karakteristik esensial Sekolah Bertaraf Internasional adalah: (1) sekolah menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang dikembangkan dari standar isi, standar kompetensi kelulusan, dan kompetensi dasar yang diperkaya dengan muatan internasional, (2) menerapkan proses pembelajaran dalam Bahasa Inggris, minimal untuk mata pelajaran Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam, dan Bahasa Inggris; (3) mengadopsi buku teks yang dipakai sekolah di negara maju; (4) menerapkan standar kelulusan yang lebih tinggi dari standar kompetensi lulusan yang ada di dalam Standar Nasional Pendidikan; (5) pendidik dan tenaga kependidikan memenuhi standar kompetensi yang ditentukan dalam Standar Nasional Pendidikan; (6) sarana dan prasarana memenuhi Standar Nasional Pendidikan; dan (7) penilaian memenuhi standar nasional dan internasional.

Sebagai suatu sistem pendidikan, setiap sekolah rintisan bertaraf internasional harus memenuhi berbagai komponen tersebut diatas sekaligus menjadi sasaran untuk pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri yang terdiri dari komponen akreditasi, komponen kurikulum, komponen proses pembelajaran, komponen penilaian, komponen pendidik, komponen tenaga kependidikan, komponen sarana prasarana, komponen pengelolaan dan komponen pembiayaan pendidikan. Dalam praktek penyelenggaraannya semua komponen tersebut merupakan obyek penjaminan mutu pendidikan. Maksudnya adalah bahwa mutu pendidikan yang akan dicapai oleh sekolah obyeknya adalah komponen-komponen pendidikan tersebut. Tingkatan atau mutu yang akan dicapai sebagai sekolah bertaraf internasional minimal adalah bertaraf atau setara dengan tingkatan dan kualifikasi mutu pendidikan dari negara maju lainnya, atau sekolah bertaraf internasional lain baik dari dalam maupun luar negeri.

Pengakuan atas standar keinternasionalan Sekolah Bertaraf Internasional oleh masyarakat atau dunia ditunjukkan melalui akreditasi dan sertifikasi sekolah sebagai sistem dan atau oleh komponen-komponen pendidikan yang ada. Dengan demikian, sekolah yang dirintis menjadi Sekolah Bertaraf Internasional harus

memenuhi kriteria internasional terhadap masing-masing komponen pendidikan tersebut. Jaminan yang dapat ditunjukkan oleh sekolah bertaraf internasional bahwa sebagai suatu sistem (*output-proses-input*) dan/atau komponen-komponen pendidikan telah bertaraf internasional antara lain melalui berbagai strategi, prestasi akademik, kerjasama dengan pihak lain, dan sebagainya yang semuanya memiliki ciri-ciri keinternasionalan (Soedibyo, 2009).

Indikator keberhasilan sekolah bertaraf internasional dalam penjaminan mutu internasional antara lain ditunjukkan oleh pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (1) sistem administrasi akademik berbasis teknologi dan informasi (TIK) dimana setiap saat siswa dapat mengakses transkripnya masing-masing; (2) muatan matapelajaran setara atau lebih tinggi dari muatan pelajaran yang sama pada sekolah unggul dari salah satu negara maju yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan; (3) menerapkan standar kelulusan sekolah yang lebih tinggi dari standar kompetensi lulusan yang ditetapkan secara nasional (Depdiknas, 2010).

Karakteristik Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) sekolah bertaraf internasional mencakup input, proses pembelajaran, dan output (lulusan). Karakteristik output/lulusan Sekolah Bertaraf Internasional memiliki kemampuan-kemampuan bertaraf nasional plus internasional sekaligus, yang ditunjukkan oleh penguasaan SNP Indonesia dan penguasaan kemampuan-kemampuan kunci yang diperlukan dalam era global. Ciri-ciri *output/outcomes* Sekolah Bertaraf Internasional sebagai berikut; (1) lulusannya dapat melanjutkan pendidikan pada satuan pendidikan yang bertaraf internasional, baik di dalam negeri maupun luar negeri; (2) lulusan SBI dapat bekerja pada lembaga-lembaga internasional dan/atau negara-negara lain; dan (3) meraih medali tingkat internasional pada berbagai kompetensi sains, matematika, teknologi, seni, dan olah raga (Haryana, 2007:39).

Karakteristik proses pembelajaran, penilaian, dan penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) pro-perubahan, yaitu proses pembelajaran yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan daya kreasi, inovasi, nalar, dan eksperimentasi untuk

menemukan kemungkinan-kemungkinan baru, *a joy of discovery*; (2) menerapkan model pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan; *student centered*; *reflective learning*, *active learning*; *enjoyable* dan *joyful learning*, *cooperative learning*; *quantum learning*; *learning revolution*; dan *contextual learning*, yang kesemuanya itu telah memiliki standar internasional; (3) menerapkan proses pembelajaran berbasis TIK pada semua mata pelajaran; (4) proses pembelajaran menggunakan bahasa Inggris, khususnya mata pelajaran sains, matematika, dan teknologi; (5) proses penilaian dengan menggunakan model penilaian sekolah unggul dari negara anggota OECD dan/atau negara maju lainnya; dan (6) dalam penyelenggaraan SBI harus menggunakan standar manajemen internasional, dan menjalin hubungan *sister school* dengan sekolah bertaraf internasional di dalam dan luar negeri (Haryana, 2007:39).

Karakteristik input Sekolah Bertaraf Internasional memiliki ciri ciri sebagai berikut: (1) telah terakreditasi dari badan akreditasi sekolah di salah satu negara anggota OECD atau negara maju lainnya; (2) standar lulusan lebih tinggi daripada standar kelulusan nasional; (3) jumlah guru minimal 20% berpendidikan S2/S3 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A dan mampu berbahasa Inggris aktif. Kepala sekolah minimal S2 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A dan mampu berbahasa Inggris aktif; (4) siswa baru (*intake*) diseleksi secara ketat melalui saringan rapor SD, ujian akhir sekolah, *scholastic aptitude test (SAT)*, kesehatan fisik, dan tes wawancara. Siswa baru Sekolah Bertaraf Internasional memiliki potensi kecerdasan unggul yang ditunjukkan oleh kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan berbakat luar biasa.

Berdasarkan pengertian di atas maka Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) diartikan sebagai sekolah yang telah memenuhi delapan komponen Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang disertai dengan penguatan, pengayaan, dan pengembangan, perluasan, pendalaman pada peningkatan mutu pendidikan yang mengacu pada standar mutu pendidikan bertaraf internasional pada negara-negara maju lain yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan.

2.2 Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional

Teori-teori yang akan dijabarkan dalam sub bab ini meliputi pengertian kinerja sekolah, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah dan pengukuran kinerja sekolah.

2.2.1 Pengertian Kinerja Sekolah

Secara etimologis kinerja merupakan terjemahan dari *performance*. Selain bermakna kinerja, *performance* juga diterjemahkan secara beragam. Sedarmayanti (2001:50) mengemukakan *performance* dapat diterjemahkan menjadi “kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja”.

Berdasarkan maknanya, kinerja memiliki dua perspektif yaitu kinerja dalam perspektif penampilan atau aksi, dan dalam perspektif bentuk hasil (output) yang dicapai. Pengertian kinerja dalam perspektif hasil antara lain dikemukakan Gibson et.al. (1996:118) mengatakan kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bernadin dan Russel (dalam Muhammad,2008:4) memberikan definisi kinerja organisasi sebagai catatan tentang hasil akhir atas suatu kegiatan atau tugas yang diselenggarakan pada kurun waktu tertentu. Sedangkan pengertian kinerja dalam perspektif penampilan atau aksi dikemukakan oleh Gronlund (1992:86) yang mendefinisikan kinerja sebagai penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja yang sesuai prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan, dan jumlah.

Terkait dengan ruang lingkupnya, kinerja juga memiliki dua perspektif yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Asumsinya kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu. Pengertian kinerja dalam perspektif kinerja individu tercermin dari pendapat para ahli berikut. Mangkunegara (2001:67) berpendapat “prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Samsudin (2005:159) mendefinisikan kinerja sebagai “tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau

divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Pengertian kinerja dalam perspektif organisasi antara lain tercermin pada pendapat para ahli berikut. Yuwono, dkk (2002:23) mengemukakan kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Kinerja organisasi di definisikan oleh Bastian (2001:329) sebagai bergambaran tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Senada dengan pendapat tersebut Tangkilisan (2007:178) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya. Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Merujuk kepada konsep organisasi, sekolah dapat disebut sebagai organisasi. Oleh karena itu pengertian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja sekolah. Berdasarkan hal tersebut kinerja sekolah dapat didefinisikan sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sekolah

Rogers (dalam Mahmudi, 2005) menyatakan kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Menurut Rogers faktor-faktor tersebut adalah: (a) personal/individu, meliputi pengetahuan, ketrampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; (b) kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*; (c) system, meliputi sistem kerja, fasilitas terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; (d) kontekstual/situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Terkait dengan kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sekolah, menurut Edmonds (1997:106) adalah: (a) kepemimpinan sekolah yang kuat (*strong principal leadership*); (b) suasana sekolah (*climate*); (3) lingkungan yang tertata dengan rapi (*orderly invironment*); (4) harapan tinggi pada siswa untuk berprestasi (*highly expectation for student achievement*); (5) penekanan pendidikan pada ketrampilan dasar (*emphasis on basic skills*); dan system evaluasi yang sistematis dan berkesinambungan (*frequent and systematic evaluation of students*). Senada dengan pendapat tersebut Mortimore dkk (1993) dalam bukunya “*School Matters: The Junior Years*” dan Brandma dan Knuver sebagaimana dikutip Scheerens dalam bukunya “*Effective Schooling for The Community*” menemukan lima faktor pendorong sekolah menjadi efektif, yaitu: (1) kuatnya kepemimpinan pendidikan (*strong educational leadership*); (2) penekanan pada pencapaian belajar keterampilan dasar (*emphasis on acquiring basic skills*); (3) perawatan dan pemeliharaan lingkungan (*an orderly and secure environment*); (4) suasana sekolah (*climate*); dan (5) harapan tinggi atas pencapaian belajar murid (*high expectations of pupil attainment*).

2.2.3. Pengukuran Kinerja Sekolah

Stout (dalam Tangkilisan, 2007:174) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Whittaker (Tangklisan, 2007:171) menyatakan pengukuran organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Mengukur kinerja organisasi sangat penting. Menurut Bastian (2001:330) pengukuran kinerja organisasi akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja dapat diperoleh sebanyak dan seakurat mungkin. Sebagai suatu konstruk, kinerja bersifat multidimensional akan bias jika diukur dengan menggunakan pengukuran atau standar tunggal. Oleh karena

itu umumnya kinerja diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria atau standar. Lumkin dan Dess, (1996), dan Wiklund, (1999) menegaskan “ karena kinerja suatu organisasi memiliki banyak dimensi, maka semakin banyak ukuran yang digunakan, yaitu berdasarkan perbandingan berbagai kriteria dan standar akan memberikan informasi kinerja yang semakin baik”. Brandon dan Drrtina (1998), mengingatkan kesalahan penetapan pengukuran kinerja adalah memilih ukuran-ukuran yang tepat sesuai dengan seluruh aspek dan kepentingan organisasi.

Terlepas dari besar, jenis, atau spesialisasinya, menurut Nurkolis (2003:111) kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan dan moral kerja. Senada dengan pendapat tersebut, Ammons (dalam Muhammad, 2008:15) menjelaskan kinerja organisasi dapat diukur melalui kriteria *workload*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang diselesaikan, *efficiency* menunjukkan perbandingan antara input dan output, *effectiveness* menunjukkan perbandingan antara output dan outcome yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah output diperoleh. *Productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.

Fenwick (dalam Muhammad, 2008:15) menggunakan tiga dimensi untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu ekonomis, efisiensi dan efektivitas. Dimensi ekonomi adalah perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dan kualitas sumberdaya yang diperoleh sebagai input dalam proses manajemen. Dikatakan semakin ekonomis jika biaya yang dikeluarkan kecil sedangkan kualitas sumberdaya yang diperoleh semakin baik, dan sebaliknya. Dimensi efisiensi adalah perbandingan antara sumberdaya yang digunakan dan output, artinya berapa output yang dihasilkan dalam proses jika dibandingkan dengan input yang masuk. Semakin besar output yang dihasilkan dan semakin kecil input yang masuk disebut efisien. Dimensi efektivitas adalah sejauhmana output yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran dan tujuan manajemen. Jadi besarnya output tidak selalu menunjukkan besarnya outcome karena berhubungan dengan sasaran dan tujuan.

Uraian diatas menunjukkan begitu banyak dimensi yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja organisasi. Keragaman tersebut menurut Bryson (1988) sebagai akibat adanya alternative alokasi sumberdaya yang berbeda, alternative desain-desain yang berbeda, dan pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda dari setiap organisasi. Oleh karena itu dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan yang bermutu tersebut pemerintah telah menetapkan standar mutu pendidikan nasional sebagai dasar untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah bertaraf internasional dalam penelitian ini selain merujuk pada standar-standar kinerja sekolah yang ditetapkan pemerintah yang tertuang pada pedoman penjaminan mutu Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional juga merujuk pada pendapat para ahli pendidikan. Berdasarkan hal tersebut, terdapat delapan standar yang dijadikan ukuran keberhasilan rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, yaitu standar kurikulum, standar proses pembelajaran, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar penilaian, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Kemendiknas membagi standar-standar yang harus dicapai tersebut kedalam beberapa indikator yang merupakan sasaran pokok kinerja sekolah. Indikator keberhasilan Sekolah Bertaraf Internasional ditunjukkan oleh pencapaian indikator kinerja kunci tambahan yang terdiri dari delapan standar tersebut. Standar tersebut dalam penelitian ini selanjutnya dijadikan indikator kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional.

a. Kurikulum

Standar pertama yang harus dicapai rintisan Sekolah Bertaraf Internasional adalah standar isi/kurikulum. Salah satu diantaranya adalah pemenuhan kurikulum yang dikembangkan sendiri oleh sekolah dalam bentuk silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, dan pengembangan bahan ajarnya

sesuai tuntutan kompetensi berdasarkan pada standar kelulusan dan standar isi yang telah ditetapkan secara nasional (Jama'ah, 2009). Kurikulum tersebut menurut Rijanto (2009) harus diperkaya (diperkuat, diperluas, diperdalam) agar pemenuhan standar isi standar nasional pendidikan (SNP) plus kurikulum bertaraf internasional yang digali dari berbagai sekolah dari dalam dan luar negeri yang jelas-jelas memiliki reputasi internasional. Sofa (dalam Martono, 2009) menegaskan bahwa Sekolah bertaraf internasional harus mampu menjamin adanya keterlaksanaan penyelenggaraan pendidikan yang ditambah dengan isi kurikulum bertaraf internasional sehingga jaminan yang diberikan oleh sekolah bukan lagi jaminan nasional akan tetapi jaminan internasional.

b. Proses Pembelajaran

Rijanto (2009) menyebutkan proses pembelajaran Sekolah Bertaraf Internasional harus dikembangkan melalui berbagai gaya dan selera agar mampu mengaktualisasikan potensi peserta didik, baik intelektual, emosional maupun spiritualnya sekaligus. Proses pembelajaran yang bermatra individu-sosio-kultural, menurut Rijanto (2009) perlu dikembangkan sekaligus agar sikap dan perilaku peserta didik sebagai makhluk individu tidak terlepas dari kaitannya dengan kehidupan masyarakat lokal, regional dan nasional. Ruang lingkup standar proses pembelajaran sekolah bertaraf internasional menurut Depdiknas (2005) mencakup perencanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.

Sofa (dalam Martono 2009) menyatakan, keberhasilan Sekolah Bertaraf Internasional menambah berbagai indikator kunci tambahan dalam proses pembelajaran menunjukkan sekolah yang bersangkutan telah mampu memberikan jaminan akan mutu proses pembelajaran yang setara atau lebih tinggi dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh sekolah-sekolah yang bertaraf internasional lainnya. Keberhasilan implementasi standar proses pembelajaran tersebut diukur berdasarkan pencapaian: a) melaksanakan standar proses yang diperkaya dengan model proses pembelajaran dari negara maju lainnya; b) proses pembelajaran menerapkan pendekatan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi, aktif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan kontekstual; c)

menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris dan/atau bahasa asing lainnya yang digunakan dalam forum internasional bagi mata pelajaran tertentu; d) pembelajaran mata pelajaran Bahasa Indonesia, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Kewarganegaraan menggunakan bahasa pengantar bahasa Indonesia (Kemendiknas, 2010)

c. Penilaian

Penilaian merupakan usaha memperoleh informasi tentang perolehan belajar siswa secara menyeluruh baik pengetahuan, konsep, sikap, nilai maupun proses. Hal ini dapat digunakan oleh guru sebagai balikan maupun keputusan yang sangat diperlukan dalam menentukan strategi mengajar yang tepat maupun dalam memperbaiki proses belajar mengajar (Usman, 1994:38). Standar penilaian sebagai indikator kinerja kunci yang harus dicapai Sekolah Bertaraf Internasional meliputi: a) menerapkan standar penilaian yang diperkaya dengan sistem penilaian pendidikan sekolah unggul di negara maju lainnya; b) menerapkan model penilaian otentik dan mengembangkan model penilaian berbasis teknologi informasi dan komunikasi; c) mengikuti ujian nasional; d) melaksanakan ujian sekolah yang mengacu pada kurikulum satuan pendidikan yang bersangkutan serta dapat melaksanakan ujian sekolah sebagaimana dalam bahasa Inggris atau bahasa asing lainnya (Kemendiknas, 2010).

d. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Jama'ah (2009) mengemukakan bahwa pendidik dalam konteks Sekolah Bertaraf Internasional harus menunjukkan kinerja optimal sesuai tugas profesionalnya. Sofa (dalam Martono, 2009) menambahkan ditetapkannya standar kompetensi pendidik, sangat berkaitan dengan tugas, peran dan fungsi pendidik harus mampu ditunjukkan dalam kompetensi dan profesinya, baik kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik dan profesional untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan. Pendidik yang menjalankan profesinya pada rintisan Sekolah Bertaraf Internasional harus mampu memenuhi tuntutan kompetensi profesional yang ditunjukkan dengan pemenuhan sertifikasi profesi

yang bertaraf internasional sesuai dengan bidang keahlian dan profesi yang dimiliki. Menurut Sofa (dalam Martono, 2009), terpenuhinya standar pendidik ini berarti guru telah mampu menunjukkan sebagai tenaga profesional yang akan membawa kepada pencapaian standar mutu pendidikan sebagaimana telah ditetapkan dalam Permendiknas nomor 23 tahun 2006.

Disamping pemenuhan kompetensi standar pendidik sebagaimana ditetapkan dalam Permendiknas nomor 19 tahun 2005, pendidik pada Sekolah Bertaraf Internasional harus memenuhi indikator standar kompetensi tambahan yang meliputi: a) kemampuan memfasilitasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi; b) kemampuan mengajar dalam bahasa Inggris dan/atau bahasa asing lainnya yang digunakan dalam forum internasional bagi mata pelajaran/bidang studi tertentu, kecuali Bahasa Indonesia, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Kewarganegaraan; c) memiliki tingkat pendidikan S2 atau S3 sesuai dengan bidang studi yang diampu dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi .

Standar kependidikan yang dituntutkan dalam sekolah bertaraf internasional harus mempunyai keahlian lebih dari pendidik karena tenaga kependidikan merupakan komponen penentu dalam melaksanakan proses belajar yang tidak kalah pentingnya dengan pendidik (Jama'ah, 2009). Kemendiknas mensyaratkan keberhasilan pencapaian standar tenaga kependidikan Sekolah Bertaraf Internasional, selain ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar pendidik, juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan yaitu: a) tenaga kependidikan dalam proses pembelajaran sepanjang diperlukan dan sesuai dengan kebutuhannya, b) menggunakan Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris atau bahasa lainnya yang sering digunakan dalam forum internasional sesuai dengan kebutuhan.

e. Sarana Prasarana

Standar kelima yang harus dicapai Sekolah Bertaraf Internasional adalah standar sarana prasarana. Rijanto (2009) menyatakan, sarana dan prasarana untuk mendukung penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional harus lengkap dan mutakhir, terutama yang terkait langsung dengan penyelenggaraan proses

pembelajaran, baik buku teks, referensi, modul, media pembelajaran, peralatan dan sebagainya. Sebagai indikator kinerja kunci minimal yang harus dipenuhi, maka sarana dan prasarana dijamin akan mutunya. Lebih lanjut Depdiknas menyebutkan bahwa standar sarana dan prasarana pokok sesuai kurikulum yang dipergunakan rintisan sekolah bertaraf internasional adalah: a) laboratorium bahasa; b) laboratorium IPA (Fisika, Biologi, Kimia); c) laboratorium computer; d) jaringan internet yang terpasang lengkap ke sistem (laboratorium computer, ruang kelas, perpustakaan, ruang guru, ruang kepala sekolah, TU, ruang multi media, dan sebagainya; e) pusat multi media; f) peralatan media pembelajaran di kelas (TV, VCD, Tape, OHP, LCD, laptop, dan lain-lain).

Menurut Sofa (Martono, 2009) tujuan dari pemenuhan baik secara kuantitas maupun kualitas sarana dan prasarana tersebut bagi sekolah yang bertaraf internasional adalah agar sekolah memenuhi spesifikasinya untuk memberikan jaminan bahwa secara teknis sarana prasarana yang ada memenuhi persyaratan internasional. Selain itu, sebagai sekolah yang bertaraf internasional wajib memberikan jaminan atau mampu memenuhi sarana dan prasarana tambahan yang sesuai tuntutan kurikulum bertaraf internasional.

f. Pengelolaan

Suyanto (2009) mengemukakan sekolah bertaraf internasional harus memiliki sistem administrasi dan manajemen yang baik, mudah digunakan, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi layanan. Organisasi, manajemen, dan administrasi yang memadai untuk penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional ditunjukkan oleh: 1) organisasi, kejelasan pembagian tugas dan fungsi; 2) manajemen tangguh, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, koordinasi dan evaluasi, 3) administrasi rapi, yang ditunjukkan oleh pengaturan dan pendayagunaan sumberdaya pendidikan secara efektif dan efisien. Pernyataan tersebut selaras dengan standar penjaminan mutu pengelolaan Sekolah Bertaraf Internasional, yang menjadi indikator kinerja kunci tambahan seperti tertuang dalam Permendiknas: a) menerapkan sistem manajemen mutu; b) menjalin kemitraan dengan sekolah unggul di dalam negeri dan/atau di negara maju; c) mempersiapkan peserta didik yang diharapkan mampu meraih prestasi tingkat

nasional dan/atau internasional pada aspek ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni; d) menerapkan sistem administrasi sekolah berbasis teknologi informasi dan komunikasi (Kemendiknas, 2010).

Standar pengelolaan Sekolah Bertaraf Internasional diharapkan mampu membangun kultur sekolah yang kondusif. Rijanto (2009) menjelaskan bahwa proses penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional harus mampu mengakrabkan, menghayatkan dan menerapkan nilai-nilai (religi, ekonomi, seni, solidaritas, dan teknologi mutakhir dan canggih), norma-norma untuk mewujudkan nilai tersebut, standar-standar, dan etika-etika global yang menuntut kemampuan bekerjasama lintas budaya dan bangsa.

g. Pembiayaan

Sofa (dalam Martono, 2009) menyatakan jenis-jenis pembiayaan yang harus dipenuhi Sekolah Bertaraf Internasional meliputi pembiayaan investasi, pembiayaan operasional, dan pembiayaan personal. Jika sekolah rintisan telah mampu menjamin terpenuhinya semua jenis pembiayaan tersebut, maka sekolah tersebut telah dapat disebut memenuhi standar pembiayaan. Kemendiknas (2010) mensyaratkan keberhasilan pencapaian standar pembiayaan Sekolah Bertaraf Internasional ditandai dengan pemenuhan indikator kunci tambahan yang meliputi: a) sekolah berpedoman pada prinsip efisiensi, efektivitas, keterbukaan dan akuntabilitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan; b) pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan dalam pembiayaan penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional dilakukan sesuai dengan Standar Akuntansi Indonesia. Terkait dengan efisiensi, Martono (2009) mengatakan, jika sekolah rintisan Sekolah Bertaraf Internasional mampu memberikan atau memenuhi jaminan akan efisiensi pendidikan sebagai salah satu indikator kuncinya, maka publik akan memiliki tingkat kepercayaan tinggi, dan citra yang terbangun di publik meningkat, dan selanjutnya akan menumbuhkan rasa tanggungjawab bersama di masyarakat terhadap pentingnya pendidikan yang bertaraf internasional.

2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Guna memahami makna dari kepemimpinan kepala sekolah akan dijabarkan pengertian kepemimpinan, pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut.

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Istilah kepemimpinan erat kaitannya dengan makna kata “memimpin” mengandung konotasi kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemahaman ini merujuk pada definisi kepemimpinan yang lebih meluas dari beberapa pendapat ahli. Definisi kepemimpinan menurut Dayle M Smith (1997:33):

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mengembangkan visi, ketrampilan untuk mengubah visi menjadi aksi, dan ketrampilan mengarahkan dan membantu orang lain melaksanakan berbagai aspek dari visi itu”.

Definisi kepemimpinan menurut Edwin A Locke (1997:3) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan:

proses membujuk (*inducting*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Dimana definisi ini mengkatagorikan tiga elemen, yaitu (1) kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*), (2) kepemimpinan merupakan suatu proses, (3) kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.

Definisi kepemimpinan menurut Gatewood, Taylor, dan Farrel (1995:492) menyatakan bahwa:

kepemimpinan berfokus pada aspek orang agar mereka melakukan tugasnya dengan terinspirasi, termotivasi, terarah dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dicanangkan. Tindakan atau perilaku kepemimpinan diukur dari keadaan dan aktivitas bawahan apakah mereka termotivasi, memiliki inspirasi dan terarah untuk melakukan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan menurut Ivancevich (dalam Anoraga dan Suryati, 1995:187) menyatakan bahwa:

kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan.

Makna dari definisi-definisi tersebut adalah bahwa kepemimpinan meliputi unsur pemimpin, pengikut, pengaruh, maksud, perubahan, komunikasi, dan tujuan bersama. Kepemimpinan melibatkan lebih dari memanfaatkan kekuasaan dan wibawa dan memperlihatkan tingkatan yang berbeda, pada tingkat individu melibatkan mentoring, pelatihan/bimbingan, membangkitkan motivasi dan semangat. Pada tingkat kelompok, pemimpin membangun kelompok, menciptakan kepaduan, dan menyelesaikan konflik, akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan ditingkat organisasi.

Kesamaan asumsi yang bersifat umum dari definisi-definisi para ahli diatas adalah: 1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi; 2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan; 3) merupakan rangkaian kegiatan pemimpin/seseorang yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin; 4) sesuatu yang melekat pada diri pemimpin yang berupa sifat-sifat seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*). Disamping kesamaan asumsi umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan.

Kepemimpinan pendidikan khususnya dalam konteks persekolahan lebih menekankan pada terciptanya hubungan antar personil yang harmonis di lingkungan sekolah dalam rangka mencapai tujuan. Dalam perspektif ini Hadawi Nawawi (1985: 82) mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai:

Kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan terutama untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Definisi kepemimpinan pendidikan menurut Dirawat dkk (2003:33) adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dalam proses mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

Definisi kepemimpinan pendidikan menurut Husna (2003:33) adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personil di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggungjawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.”

Makna dari pernyataan-pernyataan tersebut adalah bahwa seorang pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membimbing, menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan orang-orang yang ada didalam lembaga pendidikan, yaitu bagaimana pimpinan dapat memberdayakan tenaga edukatif, tenaga administratif serta peserta didik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. Keberhasilan pimpinan menggerakkan bawahan sangat tergantung kepada kemampuan dalam mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja dengan baik, penuh tanggungjawab dan ikhlas.

Kepemimpinan pendidikan dalam konteks sekolah diperankan oleh kepala sekolah, yang secara sederhana didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar yang didalamnya terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Depdiknas, 2005). Dilihat dari satuan pendidikan, kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah menduduki dua jabatan penting yaitu: (1) kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan; (2) kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan baik administrasi maupun sumberdaya manusianya agar mereka dapat menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sedangkan sebagai pemimpin formal kepala sekolah bertanggungjawab atas

tercapainya tujuan pendidikan yaitu dengan jalan menggerakkan, mengarahkan dan memotivasi agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

Dalam proses mempengaruhi orang lain seorang pemimpin harus memiliki dasar kemampuan serta trampil dalam menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Terkait dengan aspek kemampuan dan ketrampilan, seorang kepala sekolah dituntut untuk kreatif dalam memanaj sekolahnya, yang pada pokoknya harus mampu menjalankan fungsi dan perannya sebagai pendidik (*educator*), manajer (*manager*), administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), dan innovator (Depdiknas, 2000: 15).

Disamping kemampuan dan ketrampilan, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, harus memiliki kelebihan-kelebihan baik dalam ilmu pengetahuan, daya tahan mental dan fisik, dan untuk itu pemimpin harus memiliki sejumlah sifat karakteristik individual yang meliputi kecerdasan, inisiatif dan keyakinan diri, berwibawa, berani, ulet, rajin, konsisten, adil, demokrasi, dan bijaksana. Untuk itu kepala sekolah juga harus memenuhi persyaratan berikut: (1) Kepribadian: kepala sekolah harus dapat memiliki sifat-sifat pribadi antara lain ramah, periang bersemangat, berani, murah hati, spontan, percaya diri serta memiliki kepekaan sosial yang tinggi. (2) Pemahaman dan penguasaan terhadap tujuan-tujuan pendidikan: kepala sekolah harus dapat memikirkan, merumuskan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, dan menginformasikannya kepada warga sekolah agar mereka memahami tujuan tersebut. (3) Pengetahuan, kepala sekolah harus memiliki wawasan pengetahuan yang lebih luas dibidangnya maupun bidang lain yang relevan (Mukhneri,2004:3).

Ralph Stogdill (1974:129) mengidentifikasikan enam klasifikasi sistem kepemimpinan, yaitu karakteristik, latar belakang sosial, intelegensia, kepribadian, karakteristik hubungan tugas dan karakteristik sosial. Secara umum keenam ciri tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh Nanang Fatah (2006:90) yang menyatakan: seorang pemimpin harus memiliki kekuatan jasmani dan rohani, semangat untuk mencapai tujuan, penuh antusias, ramah dan penuh perasaan jujur, adil, memiliki kecakapan teknis, dapat

mengambil keputusan yang tepat, tahan uji, suka melindungi, penuh inisiatif, memiliki daya tarik, simpatik, percaya diri, intelegensia tinggi, waspada, bergairah dalam bekerja, bertanggungjawab, rendah hati dan obyektif. Uraian diatas menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kelebihan-kelebihan baik pemikiran maupun daya mental dan fisik.

2.3.2. Pendekatan Perilaku dan Gaya Kepemimpinan

Sebelum memahami perilaku kepemimpinan perlu dipahami dulu pengertian kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan sifat kepemimpinan. Hal ini sangat penting, karena perilaku gaya kepemimpinan dan sifat kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu lembaga pendidikan. Terkait dengan perilaku para peneliti memfokuskan dua aspek perilaku yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan menunjuk pada dua fungsi utama, yaitu yang berhubungan dengan tugas atau fungsi penyelesaian masalah dan pelayanan kelompok atau fungsi sosial. Sedangkan hal kedua menunjuk pada gaya yang digunakan seorang pemimpin dalam mengendalikan bawahannya. Para peneliti gaya kepemimpinan secara esensial memfokuskan pada dua gaya yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task orientation*) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada pekerja (*employ orientation*).

Helpin (dalam Fattah, 2006: 83) menyatakan bahwa perbedaan perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan situasi. Dari hasil analisisnya mengenai hubungan antara perilaku pemimpin dengan besarnya kelompok, disimpulkan bahwa kelompok besar mempunyai tuntutan lebih banyak dan lebih beragam dibanding kelompok kecil. Ada kecenderungan pemimpin pada kelompok besar kurang memperhatikan hal-hal yang bersifat pribadi dan kurang tegas dalam memperlakukan peraturan dan kekuasaan. Sebaliknya pemimpin pada kelompok kecil cenderung memberikan perhatian pada hal-hal yang bersifat pribadi terhadap kelompok kerja dan memperlakukan anggota kelompok menurut kemampuan dan kebutuhannya sebagai individu .

Tahun 1945 Universitas Ohio mengadakan kajian untuk mengidentifikasi dimensi perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu *initiating structure* (perilaku tugas) dan *consideration* (perilaku hubungan manusia), berhubungan dengan

perilaku pemimpin yang menggambarkan hubungan pemimpin dengan kelompok kerja yang berbentuk pola organisasi yang tertentu, bentuk komunikasi yang tertentu dan prosedur kerja yang tertentu. *Consideration* berhubungan dengan perilaku pemimpin yang menggambarkan persahabatan, kehangatan, saling percaya dan saling menghargai antara pemimpin dan yang dipimpin. Sedangkan *Initiating structure* menggambarkan pemimpin yang berorientasi kepada produksi, menekankan pada aspek teknis dari pekerjaan, melihat pekerja sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Kedua dimensi itu berdiri secara terpisah namun tidak bertentangan. Salah satu dimensi tinggi pada seseorang tidak berarti dimensi lainnya harus rendah. Ada kemungkinan kedua dimensi tinggi atau keduanya rendah, atau dimensi yang satu tinggi yang lainnya rendah. Menurut Helpin (dalam Fattah, 2006: 90), perilaku kepemimpinan mungkin merefleksikan satu diantara keempat kombinasi tersebut, sehingga gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Orientasi manusia. Gaya ini merefleksikan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan sosial pekerja. Pemimpin memberi perhatian pada interaksi antara orientasi pribadi individu dan tugas organisasi. Jadi pekerja dimotivasi untuk melakukan sesuatu secara optimal yang akan memberikan efisiensi dan kepuasan pribadi.
- 2) Orientasi manusia. Gaya ini ditandai oleh skor yang tinggi dalam dimensi konsiderasi dan rendah dalam dimensi struktur. Perilaku pemimpin yang demikian mengarahkan perhatiannya kepada kebutuhan sosial pekerja, tetapi mengabaikan pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Orientasi terfokus. Gaya ini ditandai oleh rendahnya skor baik pada dimensi konsiderasi maupun pada dimensi struktur. Gaya kepemimpinan ini tidak berorientasi baik pada manusia maupun kepada tugas. Kepentingan dan kebutuhan pekerja tidak diperhatikan dan pencapaian tujuan organisasi diindahkan.
- 4) Orientasi tugas. Gaya ini ditandai oleh skor yang rendah pada dimensi konsiderasi dan skor tinggi pada dimensi struktur. Gaya kepemimpinan ini berorientasi kepada pelaksanaan tugas tetapi sangat sedikit memberikan

perhatian kepada kebutuhan sosial pekerja. Pemimpin mengawasi dan mengarahkan kegiatan pekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi tetapi kurang perhatian kepada kebutuhan sosial pekerja. Pemimpin mengawasi dan mengarahkan kegiatan pekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi tetapi kurang memperlihatkan perhatian kepada kebutuhan sosial individu.

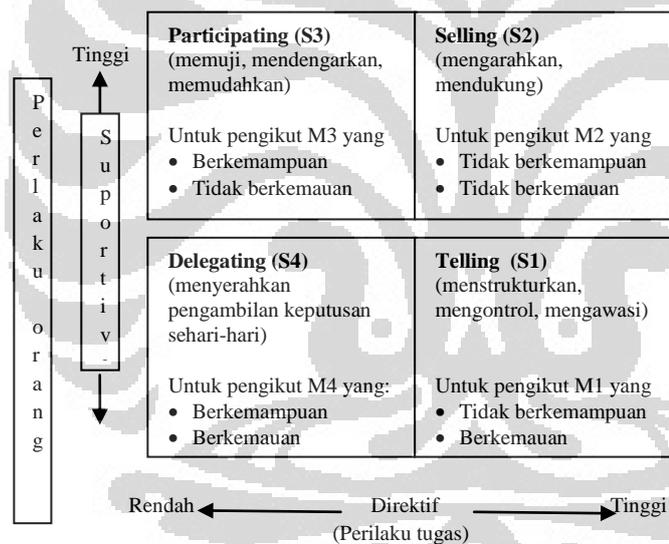
Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai skor tinggi baik pada dimensi konsiderasi maupun pada dimensi struktur. Kedua dimensi ini bukanlah hal yang baru dalam kepemimpinan. Para praktisi mengetahui bahwa seorang pemimpin harus memimpin dan harus membuat inisiatif kegiatan dan berusaha agar segalanya terlaksana dengan baik. Ini berarti seorang pemimpin yang ingin sukses harus berpegang pada pencapaian organisasi dan pelayanan kepada kelompok kerja. Untuk menilai keefektifan pemimpin, umumnya dinilai dari dua segi yaitu sejauhmana organisasi melaksanakan tugasnya dengan baik dan sejauhmana organisasi mencapai tujuannya. Tak satupun peranan manajerial yang harus diabaikan. Manajer yang efektif adalah mereka yang memutuskan secara tepat peranan mana yang akan dilaksanakan dan ketrampilan apa yang harus dimiliki untuk melaksanakan peranan tersebut secara sukses.

Menurut teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Kenneth H Blanchard: bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi berdasarkan kematangan bawahan, yaitu kesediaan bawahan dalam menerima tanggungjawab, penyelesaian tugas, serta motivasi akan prestasi dari bawahan. Model kepemimpinan ini didasarkan pada garis lengkung yang terdiri dari tiga faktor yaitu: 1) perilaku tugas (*task behavior*), yaitu kadar bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin, 2) perilaku hubungan (*relationship behavior*), yaitu kadar dukungan sosio emosional yang disediakan pemimpin melalui komunikasi dua arah, dan 3) kematangan (*maturity*), yaitu tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Menurut teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan yang efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan para bawahan secara kontinu akan meningkatkan pelaksanaan tugas. Pemimpin hendaknya mengurangi perilaku

tugas dan meningkatkan perilaku hubungan sampai bawahan mencapai tingkat kematangan yang moderat. Jika bawahan mencapai tingkat rata-rata kematangan, maka pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Keadaan ini berlaku sampai bawahan mencapai tingkat kematangan penuh dimana mereka sudah dapat mandiri baik dilihat dari kematangan kerjanya maupun kematangan psikologis. Dengan demikian pimpinan sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat digambarkan dalam bentuk model kepemimpinan situasional seperti berikut ini.



Gambar.2.1. Model kepemimpinan situasional
(Hersey & Blanchard, 1996:107)

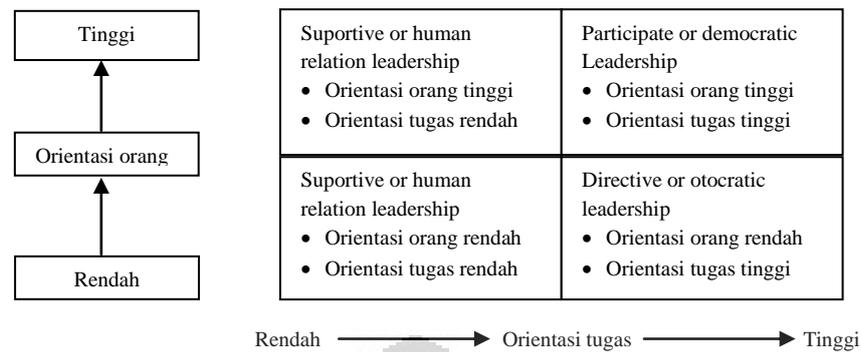
Sehubungan dengan tingkat kematangan bawahan yang dihubungkan dengan perilaku pimpinan dalam menggerakkan bawahan, mengemukakan empat upaya kepemimpinan efektif seperti terlihat pada gambar diatas, adalah sebagai berikut:

1. Telling (S1), yaitu perilaku pimpinan dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya mempunyai hubungan satu arah. Pemimpin membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana,

dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Pemimpin juga memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Gaya ini sesuai dengan level kematangan yang rendah atau orang yang tidak mampu dan mau (M1).

2. *Selling* (S2) yaitu perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan rendah ke sedang (M2) orang yang tidak mampu berkeinginan untuk memikul tanggungjawab, memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan.
3. *Partisipasi* (S3) yaitu perilaku hubungan rendah dan tugas rendah. Pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu dan berkemampuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, tetapi tidak berkeinginan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan. Ketidakmampuan mereka seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan.
4. *Delegasi* (S4) yaitu perilaku hubungan rendah dan tugas rendah. Pemimpin melakukan seperti ini karena bawahan telah memiliki kematangan yang tinggi, baik dalam melaksanakan tugas, maupun matang secara psikologis. Kegiatan ini melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervise yang bersifat umum. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan yang tinggi (M4). Orang-orang yang mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggungjawab. Dengan demikian gaya delegasi ini berprofil rendah. Yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

Selanjutnya Hersey & Blanchard (1996:108) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan kombinasi lahirlah gaya kepemimpinan dasar yang terdapat pada diri seorang pemimpin sebagaimana pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.2. Segi empat Gaya kepemimpinan Dasar (Hersey & Blancard, 1996)

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya setiap pemimpin harus mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang paling tepat dengan kondisi yang terjadi, agar kepemimpinan efektif hasilnya. Pada keadaan tertentu gaya yang satu lebih menonjol dari gaya yang lainnya, ini tergantung pada bawahan yang dihadapi serta pada tingkat kedewasaan mana bawahan tersebut. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, yang ada hanya kepemimpinan yang paling efektif hasilnya, yaitu kepemimpinan yang berhasil menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain seorang pemimpin pendidikan di sekolah gaya dalam memimpin akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dalam lingkungan sekolah, seperti tenaga edukatif, kepribadian, peranan yang dimainkan serta harapan.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan pembahasan teori-teori sebelumnya bahwa keefektifan seorang pemimpin adanya penyesuaian (adaptasi) antara pemimpin dengan bawahan. Paul Hersey (1996:102) mengemukakan bahwa masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku (gaya) kepemimpinan kepala sekolah, yaitu: tingkat kematangan budaya dari masyarakat dimana kepemimpinan situasional hendak ditumbuhkan. Tingkat kematangan budaya tersebut meliputi:

1. Faktor pendidikan. Pendidikan seseorang akan mempengaruhi baik dari segi pemahaman maupun pengetahuannya yang berkenaan dengan teori dan konsep yang berhubungan dengan pekerjaannya, karena pendidikan yang

dilakukan oleh seorang pegawai adalah untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuannya sesuai dengan persyaratan jabatannya dalam pekerjaan.

2. Faktor pengalaman. Pengalaman seseorang merupakan sesuatu yang sangat berpengaruh dalam melaksanakan pekerjaan, karena faktor pengalaman dan faktor umur dapat berpengaruh terhadap performance, demikian pula pengalaman dalam membentuk gaya kepemimpinan (Gitosudarmo, 1997: 131)
3. Faktor kepribadian. Seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang lebih dibandingkan dengan bawahannya, dalam hal menyesuaikan diri, agresivitas, ketegasan, pengaruh, keunggulan, penguasaan emosi, pengendalian, serta toleransi.
4. Faktor lingkungan sosial, adalah nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat yang berada di lingkungan tempat pemimpin itu bekerja, misalnya guru-guru, staf tata usaha, dan unsur lainnya yang kesemua itu merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi.

Merujuk kepada konsep dan teori kepemimpinan diatas, maka kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang digunakan kepala sekolah untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah adalah memenuhi faktor kedewasaan, perilaku tugas, perilaku hubungan, kepribadian, derajat situasi, kekuatan dalam diri sebagai manajer, kekuatan dari situasi. Dengan terpenuhinya faktor ini dalam memimpin, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sekaligus warga sekolah untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan sekolah kearah kinerja sekolah yang unggul.

2.4 Iklim Sekolah

Guna memahami makna iklim sekolah akan dijabarkan pengertian iklim sekolah, serta dimensi dan skala pengukuran iklim sekolah. Selain itu pembahasan juga mencakup kerangka pemikiran penelitian.

2.4.1 Pengertian Iklim Sekolah

Stinger (2006) (dalam Wirawan, 2007:121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007:122) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Menurut Luthans (1985:106) iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi, dan mempengaruhi praktik dan kebijakan sumberdaya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Pendapat sejenis dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1996: 302) merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung ataupun tidak langsung oleh anggota organisasi, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku. Dapat dikatakan pula bahwa iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja organisasi meningkat.

Definisi iklim sekolah tidak luput dari pengertian iklim organisasi itu sendiri. Menurut Hoy dan Miskell (1978: 153) iklim sekolah merupakan kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka. Dijelaskan lebih lanjut oleh Hoy dan Miskell bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (administrator) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Senada dengan pendapat di atas, dikemukakan oleh Sergiovanni dan Startt (dalam Wirawan, 2007: 53), bahwa

iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu.

Effendi (1997) (dalam Arif Jauhari, 2005:4) menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan persepsi para guru dan personil sekolah lainnya tentang struktur kerja sekolah, gaya kepemimpinan, manajemen, supervisi, dan faktor lingkungan sosial penting lainnya yang tampak pada sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi kerjanya. Persepsi tersebut mempunyai dampak terhadap semangat kerja atau moral kerja para guru dan personil sekolah lainnya yang akhirnya akan mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar. Dari beberapa definisi tentang iklim sekolah seperti yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah dalam penelitian ini adalah suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman,nyaman, damai dan menyenangkan untuk proses belajar mengajar.

2.4.2. Dimensi dan Skala Iklim Organisasi Sekolah

Dalam hal pengukuran iklim organisasi, hanya dapat dideskripsikan dan diukur secara tidak langsung melalui persepsi para anggota dalam suatu organisasi. Secara faktual, iklim organisasi selalu ada dalam setiap organisasi. Pada umumnya iklim organisasi berakibat pada setiap karyawan dan setiap pekerjaan yang mereka lakukan, di mana setiap individu dapat pula mempengaruhi iklim organisasi. Luthans (1995: 496) menyatakan bahwa Iklim organisasi dapat dilihat dari budaya organisasi karena di dalam budaya organisasi dibicarakan hal-hal yang mencakup: a) perubahan organisasi, b) karakteristik organisasi, c) kreasi, d) contoh-contoh budaya organisasi dan memelihara/menjaga organisasi, e) prinsip-prinsip organisasi dan tipe-tipe organisasi.

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter (dalam Hadiyanto, 2004: 119), yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan

dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik, yang secara rinci sebagai berikut:

1. Dimensi hubungan. Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan peserta didik, afiliasi, keretakan, keintiman, kedekatan, dan keterlibatan.
2. Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi. Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang. Skala-skala iklim sekolah yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini diantaranya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas.
3. Dimensi Perubahan dan Perbaikan. Sistem dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan dan pengawasan.
4. Dimensi Lingkungan Fisik. Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan.

Litwin dan Stringers (1968) memberikan dimensi iklim organisasi sebagai berikut: rasa tanggung jawab, standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, ganjaran atau reward, rasa persaudaraan, dan semangat tim. Sehingga iklim organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi jumlah otonomi secara

individual, kebebasan yang dialami oleh individu, tingkat dan kejelasan struktur dan posisi yang dibebankan kepada pekerja, orientasi ganjaran dari organisasi, banyaknya dukungan serta kehangatan yang diberikan pekerja. Sedangkan Jacques (1999) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah cara berfikir dan melakukan sesuatu yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi (Muhammad, 2002). Ada lima dimensi iklim organisasi yang dapat diukur menurut Jacques (1999), yaitu:

- 1) Imbalan merupakan imbalan secara langsung dari organisasi terhadap individu atas pekerjaannya maupun harapan dari individu terhadap pekerjaannya.
- 2) Komitmen kelompok adalah keadaan dimana individu bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.
- 3) Fleksibel adalah keadaan dimana individu dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitasnya
- 4) Standar merupakan ukuran-ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu.
- 5) Kejelasan merupakan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan maksud dan tujuan, peran, serta prosedur.

Setiap sekolah memiliki iklim yang berbeda-beda. Banyak faktor yang menentukan perbedaan masing-masing iklim sekolah, dan keseluruhannya dianggap sebagai kepribadian atau iklim suatu sekolah. Menurut Halpin dan Don B. Croft (1973: 272) iklim organisasi sekolah dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Iklim Terbuka, yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.

2. **Iklm Bebas**, yaitu melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya saja kadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah kepuasan yang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.
3. **Iklm Terkontrol**, bercirikan “impersonal” dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan. Dan adanya anggota kelompok sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukkannya pada kebutuhan pribadi relatif kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan aspek kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidakwajaran tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.
4. **Iklm yang Familier**, adalah suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.
5. **Iklm Keayahan**, bercirikan adanya penekanan bagimunculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinya. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki kelompok tidak dimanfaatkannya untuk melengkapi kemampuan kerja kepala sekolah. Sejalan dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerja maupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah.
6. **Iklm Tertutup**, para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para

anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur.

Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkembangkan semangat dan merangsang nafsu belajar peserta didik. Dengan iklim yang kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Studi tentang keterkaitan antara iklim lembaga kerja dengan tingkahlaku seseorang sebenarnya telah dimulai sejak tahun 1935, diantaranya dilakukan oleh Lewin, Fisher, dengan kesimpulan bahwa lingkungan sekolah dapat menyebabkan perubahan tingkah laku anak dan juga guru yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja mereka

Iklim yang kondusif menurut Mulyasa (2004: 23) mencakup: (1) lingkungan yang aman, nyaman dan tertib; (2) ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah; (3) kesehatan sekolah; dan (4) kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik. Dijelaskan lebih lanjut oleh Mulyasa (2004:120) bahwa selain iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para personil kependidikan.

Sedangkan menurut Pidarta (2011) iklim sekolah yang kondusif dapat dijelaskan dengan ciri-ciri iklim sekolah sebagai berikut: adanya hubungan yang harmonis antara personel sekolah, adanya hubungan kekeluargaan, adanya saling percaya diantara para guru yang menyebabkan suasana menjadi nyaman, para guru memiliki sifat antusiasme dalam bekerja, adanya komitmen yang tinggi para guru terhadap sekolahnya, dan para guru merasa bangga terhadap sekolah mereka. Sedangkan cirri-ciri sekolah yang negatif digambarkan oleh Pidarta, tidak adanya hubungan yang akrab antara personil sekolah, tidak adanya hubungan kekeluargaan, tidak adanya saling percaya antara para guru yang menyebabkan suasana sekolah tidak nyaman, para guru tidak memiliki sifat antusiasme dalam

bekerja, tidak adanya komitmen yang tinggi terhadap sekolahnya, dan para guru tidak merasa bangga dengan sekolahnya. Untuk itu semua pihak sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja sekolah.

Teori iklim organisasi pada penelitian ini merujuk pada iklim organisasi yang ada di sekolah (iklim sekolah). Dari beberapa definisi tentang iklim sekolah seperti yang telah dijelaskan diatas, maka yang dimaksud iklim sekolah dalam penelitian ini adalah suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman,nyaman, damai dan menyenangkan untuk proses belajar mengajar.

2.6 Kerangka Pemikiran

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional

Pada organisasi yang memiliki kepemimpinan kuat, pengaruh pemimpin untuk membawa anggota organisasi mencapai tujuan sangat berperan. Dikemukakan oleh Danim (2007:96) bahwa kepala sekolah sebagai *the key person* untuk membawa sekolah menjadi *center of excehllence* dalam mencetak dan mengembangkan sumberdaya manusia. Apakah sekolah itu menjadi efektif, menjadi sekolah yang sukses atau sebaliknya, semuanya tergantung pada peran seorang kepala sekolah.

Kepemimpinan pada hakekatnya adalah ciri-ciri spesifik seseorang dalam melakukan pendekatan dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif akan memberikan dorongan dan mengarahkan organisasi beserta anggota organisasi untuk tekun berupaya mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Pengaruh pemimpin dapat dirasakan baik dalam bentuk pelaksanaan tugas maupun dalam hubungan antar sesama manusia, sehingga kemampuan mempengaruhi orang lain akan meningkatkan daya dorong, keinginan dan harapan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Adapun kinerja sekolah

Rintisan SMA Bertaraf internasional dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi, yakni mencapai sekolah yang bercirikan wawasan kebangsaan, memberdayakan seluruh potensi kecerdasan, dan meningkatkan daya saing global. Melalui kemampuan pemimpin yang dalam konteks ini adalah kepala sekolah untuk mempengaruhi anggota organisasi sekolah melalui kekuatan yang dimilikinya dapat menjadi pendorong bagi anggota organisasi sekolah untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain kepemimpinan kepala sekolah yang kuat diduga berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional.

2.6.2 Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Sekolah

Pada organisasi publik pengaruh iklim organisasi untuk membawa anggota organisasi mencapai tujuan sangat berperan. Dikatakan oleh Stinger (dalam Wirawan, 2007) bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Iklim sekolah pada hakekatnya diartikan sebagai suatu kondisi dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman,nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar. Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non fisik akan dapat menumbuhkan kembangkan semangat dan merangsang semangat belajar peserta didik, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Selain itu suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan dan memperkuat kinerja para personil kependidikan. Kekuatan motivasi kerja personil kependidikan dan motivasi belajar siswa yang muncul karena iklim sekolah yang kondusif tersebut otomatis akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian pelaksanaan program/kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi, yang dalam hal ini mencapai sekolah yang bercirikan wawasan

kebangsaan, memberdayakan seluruh potensi kecerdasan, dan meningkatkan daya saing global. Dengan kata lain iklim sekolah yang kondusif berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional.

2.7 Hipotesa

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah “ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional”.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Sub bab ini membahas tentang metode yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi pendekatan penelitian, populasi dan sampel, desain penelitian, operasional konsep, validitas dan reabilitas, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data sebagai berikut.

3.1. Pendekatan Penelitian

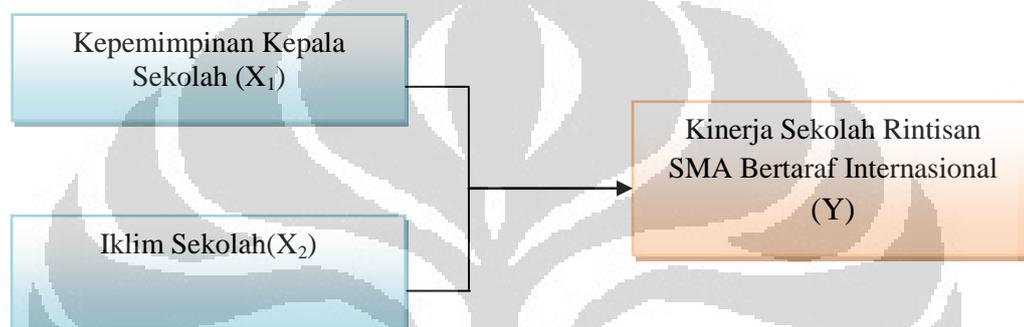
Penelitian ini menggunakan metode survey sampel, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 1998:105). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, jenis data yang digali merupakan pemahaman atas fenomena yang bersifat kualitatif kemudian diterjemahkan kedalam angka kuantitatif. Tujuan penggunaan pendekatan ini adalah untuk menganalisis data-data yang telah dikumpulkan, yang diolah dalam bentuk multivariat, kemudian ditafsirkan berlandaskan pada konsep-konsep dan teori yang relevan untuk memperoleh kesimpulan yang akurat guna membantu memecahkan masalah-masalah aktual (Karlinger, 2006).

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian (Riduwan, 2006:56). Menurut Suharsimi Arikunto (1983:107) “Apabila subyeknya kurang dari 100, diambil semua sekaligus sehingga penelitiannya penelitian populasi. Jika jumlah subyek besar maka diambil 10-15%, atau 20-25% atau lebih”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pengajar pada Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon yang terdiri dari 2 sekolah dengan total jumlah 68 guru, dengan rincian 33 guru SMAN 1 Sumber dan 35 guru SMAN 1 Palimanan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel populasi atau sampel jenuh, yaitu semua tenaga pendidik pada Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon diambil sebagai sampel.

3.3. Desain Penelitian

Penelitian ini akan mengkaji dua variable bebas (*independence variable*) dan satu variable terikat (*dependent variable*), yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan iklim sekolah (X_2) sebagai variable yang mempengaruhi dan kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Hubungan antara variable penelitian tersebut dapat digambarkan dalam konstelasi masalah sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Konstelasi Hubungan antar Variabel Penelitian

Keterangan :

Y = Kinerja Sekolah

X_1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah

X_2 = Iklim Sekolah

3.4 Operasional Variabel Penelitian

Operasional variable dalam penelitian ini meliputi dua variable bebas dan satu variable terikat dengan penjabaran sebagai berikut.

1. Variabel Kepemimpinan Kepala sekolah

Definisi konsep kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah pendekatan yang digunakan kepala sekolah untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Dimensi yang dijadikan ukuran dalam kepemimpinan meliputi aspek-aspek orientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi orang (*people orientation*).

Skor pada setiap butir pertanyaan kuesioner menggunakan pembobotan 1 sampai dengan 5. Angka pembobotan memiliki makna: 1 (tidak pernah), 2 (kadang-kadang), 3 (jarang), 4 (sering), 5 (selalu) untuk butir positif dan sebaliknya untuk butir negatif. Skor yang diperoleh menunjukkan derajat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Semakin tinggi skor mengindikasikan semakin positif pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional. Secara rinci operasional variable untuk menjawab rumusan masalah disajikan dalam tabel 3.1

Tabel. 3.1. Kisi-kisi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Soal	
			Nomor	Jml
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Orientasi Tugas (<i>task orientaton</i>)	Wewenang dan tanggung jawab	1,2,3	3
		Pengambilan keputusan	4,5	2
		Kejelasan Tugas	6,7,8	3
	Orientasi orang (<i>people orientation</i>)	Komunikasi	9,10,11	3
		Kepercayaan kepada bawahan	12,13,14	3
				14

Sumber : Hersey & Blancard (1996),

2. Variabel Iklim Sekolah

Definisi konsep iklim sekolah dalam penelitian ini adalah suatu kondisi keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar. Dimensi yang dijadikan ukuran dalam iklim sekolah meliputi aspek-aspek dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan dan perkembangan pribadi, dimensi perubahan, dan dimensi lingkungan fisik.

Skor pada setiap butir pernyataan kuesioner menggunakan pembobotan 1 sampai dengan 5. Angka pembobotan memiliki makna: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 Ragu-ragu, 4 (setuju), 5 (sangat setuju), untuk butir positif dan sebaliknya untuk butir negatif. Skor yang diperoleh menunjukkan derajat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Semakin tinggi skor mengindikasikan semakin positif pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja

sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional. Secara rinci operasional variabel untuk menjawab rumusan masalah disajikan dalam table 3.2

Tabel. 3.2. Kisi-kisi Variabel Iklim Sekolah

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Soal	
			Nomor	Jml
Iklim Sekolah	Dimensi Hubungan	Dukungan peserta didik	1	1
		Kedekatan dan keintiman	2,3	2
		Keretakan hubungan	4	1
		Keterlibatan	5	1
	Dimensi Pertumbuhan dan perkembangan Pribadi	Minat profesional	7,8	2
		Kepercayaan	10	1
		Standar prestasi	11	1
		orientasi pada tugas	12	1
	Dimensi Perubahan	Perbaikan	9,6	1
		Kebebasan staf	13	1
		Partisipasi dalam pembuatan keputusan	14	1
		Inovasi	15	1
		Pengawasan	16	1
	Dimensi Lingkungan Fisik	Kenyamanan lingkungan	17,18	2
		Kelengkapan sumber	19,20	2
				20

Sumber : Moos dan Arter (dalam Hadiyanto, 2004)

3. Variabel Kinerja Sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional

Definisi konsep kinerja sekolah pada penelitian ini adalah kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dimensi yang dijadikan ukuran dalam kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional terdiri dari aspek-aspek: mutu proses pembelajaran, dan mutu lulusan (mutu output).

Skor pada setiap butir pertanyaan kuesioner menggunakan pembobotan 1 sampai dengan 5. Angka pembobotan memiliki makna: 1 (tidak pernah), 2 (kadang-kadang, 3 (jarang), 4 (sering), 5 (selalu) untuk butir positif dan sebaliknya untuk butir negatif. Semakin kecil skor, mengindikasikan semakin rendah kinerja sekolah dan sebaliknya semakin besar skor mengindikasikan

kinerja semakin baik. Secara rinci operasional variable untuk menjawab rumusan masalah disajikan dalam table 3.3.

Tabel. 3.3. Kisi-kisi Variabel Kinerja Sekolah

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Soal	
			Nomor	Jml
Kinerja Sekolah	Mutu Proses	Penilaian	8,9,10	3
		Proses pembelajaran	4,5,6,7	4
		Kurikulum	1,2,3	3
		Sarana prasarana	11,12,13	3
		Pembiayaan	18	1
		Pendidik dan Tenaga Kependidikan	19,20	2
		Manajemen	14,15,16,17	4
	Mutu Output (mutu output)	Kelulusan	21,22,23	3
		Prestasi akademik/non akademik	24,25	2
				25

Sumber: Haryana (2009), Depdiknas (2009)

3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas instrumen

Persyaratan yang harus dimiliki oleh suatu alat pengumpul data yang baik adalah memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas merupakan ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1997:5). Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment Pearson*, karena item pada skala penelitiannya diberi skor pada level interval (Azwar, 2002: 59). Koefisien korelasi peason sebagai berikut :

$$r_i = \frac{-n \sum x_i y - \sum x_i \sum y}{\sqrt{\left\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\right\} \left\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\right\}}}$$

Biasanya dalam pengembangan dan penyusunan skala-skala psikologi, digunakan batas kritis koefisien korelasi pada tingkat signifikansi 5% dengan derajat bebas $n-2$. Misalkan untuk ukuran sampel validitas 19 responden maka batas minimum koefisien validitas berdasarkan koefisien korelasi pearson adalah 0.460 (Saifuddin Azwar 1997 :158) .

Sedangkan Uji reliabilitas menggunakan metode konsistensi internal dengan menggunakan formulasi *alpha cronbach*, untuk melihat sejauh mana alat ukur memberikan hasil relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada gejala yang sama pada saat yang berbeda. Berdasarkan skala pengukuran dari butir pernyataan pernyataan maka teknik perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan adalah koefisien realibilitas Alpha-Cronbach dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{total}^2} \right)$$

Dengan, k adalah banyaknya butir pernyataan; S_i^2 adalah varians dari skor butir pernyataan ke- i ; dan S_{total}^2 adalah varians dari total skor keseluruhan butir pernyataan. Sedangkan rumus varians yang digunakan adalah :

$$S^2 = \frac{1}{(n-1)} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

dimana : S^2 = varians; n = banyaknya responden; x_i = skor yang diperoleh responden ke- i ; dan \bar{x} = rata-rata (Saifuddin Azwar,1997). Setelah nilai koefisien reliabilitas diperoleh, maka perlu ditetapkan suatu nilai koefisien reliabilitas paling kecil yang dianggap reliabel. Dimana disarankan bahwa koefisien reliabilitas antara 0,70–0,80 cukup baik untuk tujuan penelitian dasar. Perhitungan validitas dan reliabilitas menggunakan program SPSS versi 17 for Window. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen menyimpulkan bahwa semua instrument valid dan reliabel. Hasil lengkap dapat dilihat pada lampiran.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua sumber yaitu:

1. Data primer: Pengambilan data dilakukan melalui teknik kuesioner. Kuesioner diberikan kepada responden, yaitu pendidik/guru dan tenaga kependidikan di Sekolah Menengah Atas pelaksana Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon. Butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang akan dibagikan kepada responden disiapkan dalam bentuk pernyataan sedemikian rupa sehingga diharapkan tidak akan menyulitkan mereka didalam pengisiannya. Untuk itu kuesioner dibuat dengan menggunakan bahasa yang sederhana, jelas serta tidak ambigu dengan jumlah pertanyaan yang tidak terlalu banyak, namun terfokus dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan tertutup, yaitu responden tinggal memilih dari daftar jawaban yang sudah disediakan. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi kesalahpahaman dalam menjawab dan lebih mudah serta lebih cepat untuk memprosesnya.
2. Data Sekunder: Data ini diperoleh dari sumber informasi teoritis melalui studi kepustakaan yang meliputi buku-buku, artikel, jurnal, laporan, peraturan atau perundangan dan dokumen lain yang dinilai berkaitan erat dengan bidang yang diteliti.

3.7. Teknik Analisa Data

Metode analisa data yang digunakan untuk menjawab permasalahan atau mencapai tujuan penelitian adalah:

1. Analisis Deskriptif, digunakan untuk mendiskripsikan skor jawaban responden setiap item variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kuantitatif dengan menggunakan alat bantu analisis data statistik yang bersifat deskriptif. Analisis deskriptif disajikan dalam tabel distribusi frekuensi dan histogram beserta ukuran statistik seperti nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata, media, modus, standar deviasi, kurtosis, dan skewness.
2. Analisis Korelasi. Untuk membuktikan hipotesis penelitian bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah dengan kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional, digunakan teknik analisis korelasi Rank Spearman. Teknik analisis korelasi Rank Spearman adalah teknik analisis korelasi yang digunakan untuk data dengan skala

pengukuran ordinal (Rahmat, 2002; 29). Tahapan analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Menghitung skor total masing-masing variabel penelitian untuk setiap responden;
2. Menghitung rank dari skor total tersebut (di);
3. Memasukkan Rank dari no. 2 pada rumus Korelasi Rank Spearman (r_s) berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{(n^3 - n)}$$

r_s = Nilai korelasi rank spearman

d^2 = Selisih setiap pasangan rank

n = Jumlah pasangan rank untuk spearman

Perhitungan dilakukan dengan bantuan software SPSS

4. Kriteria koefisien korelasi Rank Spearman dengan kriteria Guilford (1965) sebagai berikut :

Tabel 3.4 Kriteria Koefisien Korelasi

Koefiisen Korelasi	Keterangan
0 - < 0.2	Sangat Lemah
0.2 - < 0.4	Lemah
0.4 - < 0.7	Sedang
0.7 - < 0.9	Kuat
0.9 - < 1.0	Sangat Kuat

Sumber : Rahmat, 2002

5. Melakukan pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut :
 - $H_0 : \rho_{x_1y_1} = 0$ Tidak ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional
 - $H_1 : \rho_{x_1y_1} \neq 0$ Ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional
 - $H_0 : \rho_{x_2y_1} = 0$ Tidak ada hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional

$H_1: \rho_{x_2y_1} \neq 0$ Ada hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional

Dikarenakan data yang digunakan adalah data populasi, untuk menguji hipotesis penelitian ini maka cukup dengan mengetahui apakah koefisien korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah dengan kinerja sekolah Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional lebih besar dari nol, jika hipotesis lebih besar dari nol maka terima hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah dengan kinerja sekolah Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional.



BAB 4

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sub bab ini membahas tentang hasil analisis pengolahan data, meliputi gambaran umum obyek penelitian, karakteristik responden, analisis validitas dan reabilitas, analisis deskriptif variable penelitian, analisis hubungan antar variable serta pembahasan hasil penelitian sebagai berikut.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Dari sembilan Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Cirebon, Jawa Barat terdapat dua Sekolah Menengah Atas yang menjadi Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, yaitu SMA Negeri 1 Sumber dan SMA Negeri 1 Palimanan. Kedua sekolah tersebut mendapat status sebagai Rintisan SMA Bertaraf Internasional pada tahun yang berbeda. Profil kedua Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon tersebut sebagai berikut:

4.1.1 Profil SMA Negeri 1 Sumber

SMA Negeri 1 Sumber ditetapkan sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pembinaan SMA Nomor 802/C4/MN/2009 tertanggal 25 April 2009. Saat ini SMA Negeri 1 Sumber memiliki siswa sebanyak 675 yang terbagi menjadi 24 rombongan belajar. Sekolah yang berlokasi di Jl. Sunan Malik Ibrahim No. 04 Sumber merupakan sekolah dengan area terluas di Cirebon (2 hektar). Sekolah ini dipimpin oleh Drs. H. Tarno, M.Pd. Menurut informasi beberapa guru beliau merupakan sosok kepala sekolah yang visioner, tegas, dan inovatif.

Program pembelajaran SMAN 1 Sumber dirancang untuk melatih siswa berfikir kritis dan trampil menganalisa persoalan. Selain program KBM dengan metode active learning, juga mengadakan program training ncamp, program keagamaan, juga proyek karya ilmiah. Berbagai program inovatif tersebut merupakan upaya untuk menjawab visi sekolah tersebut. Visi: "Terciptanya insan relegius yang unggul dalam prestasi dan luhur budi" Sedangkan misi:(1)

Menumbuhkan penghayatan dan pengalaman sebagai aplikasi ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; (2) Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang inovatif, kreatif dan menyenangkan melalui kegiatan akademis dan non akademis; (3) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan prestasi yang dimiliki siswa; (4) Melaksanakan manajemen partisipatif yang melibatkan seluruh warga sekolah dan Komite sekolah; (5) Membentuk peserta didik yang memiliki pengetahuan dan kecakapan hidup yang tercermin pada sikap dan perilaku sehari-hari; (6) Menciptakan kultur sekolah dengan mengembangkan sikap dan kepribadian yang santun, beretika dan berestetika tinggi.

Berbagai upaya perubahan kearah pencapaian indikator-indikator rintisan sekolah bertaraf internasional. Perubahan dilakukan pada seluruh aspek yang menjadi indikator mutu sebagai sekolah bertaraf internasional, terdiri dari aspek kurikulum, penilaian, proses pembelajaran, sarana prasarana, sumberdaya manusia, manajemen dan pengelolaan pembiayaan. Kondisi terakhir keseluruhan komponen mutu sekolah SMAN 1 Sumber sebagai berikut:

Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Sejak ditunjuk sebagai salah satu sekolah yang menjalankan program rintisan bertaraf internasional, SMA 1 Sumber mengalami banyak kemajuan. Saat ini hampir semua guru sudah menguasai dan mengoperasikan ICT sebagai alat bantu pembelajaran serta mampu menuliskan karya ilmiah, bahkan ada 4 guru mendapat penghargaan sebagai guru berprestasi. Akan tetapi sampai saat ini guru yang berpendidikan S2 belum mencapai angka minimal karena baru 15% yang telah berpendidikan S2. Terkait dengan penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, hanya sebagian kecil guru kelompok sains yang mampu mengajar secara bilingual. Selain kepala sekolah, tenaga kependidikan lain yang mendapat perhatian khusus adalah tenaga administrasi. Kemampuan tenaga administrasi di SMAN 1 Sumber setelah mengikuti program RSBI mengalami kemajuan seperti kemampuan mengoperasikan dan mengaplikasikan software digital seperti Paket Aplikasi Sekolah.

Kurikulum, penilaian, proses pembelajaran. Upaya SMA Negeri 1 Sumber untuk meningkatkan mutu di bidang kurikulum, melakukan pengayaan indikator

dan metode pembelajaran dengan merujuk pada kurikulum Chambrige. Beberapa bentuk adopsi dan adaptasi kurikulum diantaranya melalui variasi pendekatan *active learning*. Setelah mengikuti program RSBI diperoleh peningkatan nilai rata-rata UN setiap tahunnya, misalnya tahun 2011:program IPA (9.13), dan IPS (8.64) dengan tingkat kelulusan 100%. *Proses Pembelajaran*: Sudah mengaplikasikan pembelajaran berbasis ICT (e-learning, CD pembelajaran, digital library). Akan tetapi pengampu proses pembelajaran sebagian besar belum menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, dan hanya beberapa guru yang mampu mengajar secara bilingual. Proses penguasaan bahasa Inggris siswa difokuskan pada kegiatan ekstrakurikuler seperti English day. *Penilaian* : Setiap guru sudah melakukan analisis butir soal. Selain itu penilaian tidak semata-mata melalui tes tertulis, tetapi lebih variatif dengan menerapkan performance test, portofolio, dan paper.

Sarana dan prasarana. Banyak perubahan yang dilakukan SMAN 1 Sumber selama menjalankan program rintisan. Kondisi terakhir kelengkapan sarana dan prasarana di sekolah ini adalah: memiliki 24 ruang kelas, 2 ruang laboratorium computer, 1 ruang laboratorium kimia, 1 ruang laboratorium fisika, 1 laboratorium biologi, 1 laboratorium komputer, 1 ruang serbaguna, 1 ruang multi media, 1 ruang UKS, 1 ruang BK, 1 ruang kepala sekolah, 2 ruang guru, 1 ruang TU, 1 ruang osis, 2 WC guru, 2 gudang, dan 1 ruang ibadah, 1 ruang perpustakaan yang dilengkapi dengan computer dan koleksi buku: 245 eksemplar buku pegangan guru, 11.078 eksemplar buku teks siswa, 168 eksemplar buku penunjang, serta 98 software pembelajaran. Hampir semua ruang kelas, dan ruang-ruang lainnya telah dilengkapi dengan TIK dan terkoneksi internet.

Pengelolaan manajemen dan standar pembiayaan. Sistem administrasi SMAN 1 Sumber mulai ditata dengan mengadopsi sistem ISO walaupun sertifikat ISO belum dimiliki sekolah. Terkait dengan sister school, sekolah ini belum menjalin kerjasama dengan sekolah luar negeri tetapi telah menjalin kerjasama dengan sekolah dalam negeri yang telah terlebih dahulu melaksanakan program dan dirasa lebih maju dalam pencapaian standar mutu. Pengembangan kultur sekolah dilakukan melalui pembiayaan kebersihan, larangan merokok dan

melakukan tindakan kekerasan dan penerapan sanksi yang semuanya diatur dalam tata tertib sekolah. Tata tertib tertuang secara tertulis dan disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah. *Pembiayaan*: Sekolah menerapkan system administrasi dan manajemen yang transparan dan akuntabel yang dimanefestasikan dalam bentuk pertemuan berkala antara pihak sekolah dan komite sekolah.

4.1.2. Profil SMA Negeri 1 Palimanan

SMA Negeri1 Palimanan ditetapkan sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pembinaan SMA Nomor 679/C4/MN/2007 tertanggal 18 Juli 2006. Saat ini SMA Negeri 1 Palimanan memiliki siswa sebanyak 651 yang terbagi menjadi 23 rombongan belajar. Sekolah yang berlokasi di Jl. KH. Agus Salim No 128 Palimanan, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat dipimpin oleh Drs. H. Rahman..

Dalam perjalanannya sekolah ini melakukan penyesuaian visi dan misi dengan visi misi dari Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional. Visi: “terwujudnya sumber daya manusia yang unggul akademis dan non akademis, memiliki kesiapan berkompetensi dan berkolaborasi di era global melalui pengelolaan sekolah berstandar internasional” Sedangkan misi:(1) Mengembangkan semangat siswa untuk berprestasi dibidang akademis dan non akademis sehingga mampu bersaing dan berkolaborasi di era global; (2) Mendidik siswa menjadi manusia yang cerdas baik secara Intelegensi, Emosional maupun Spiritual; (3) Membekali siswa pengetahuan dan ketrampilan yang memadai untuk diterima di Perguruan Tinggi terkemuka; (4) Melaksanakan pendidikan berbasis saint, teknologi informasi serta penguasaan bahasa asing untuk menunjang kegiatan pembelajaran; (5) Menerapkan pengelolaan sekolah berbasis teknologi yang berstandar international, dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Selama menjadi sekolah rintisan bertaraf internasional, SMA Negeri 1 Palimanan telah banyak melakukan perubahan guna memenuhi indikator mutu yang ditetapkan dalam Permendiknas dan peraturan lainnya. Perubahan dilakukan pada seluruh aspek yang menjadi indikator mutu sebagai sekolah bertaraf internasional, terdiri dari aspek kurikulum, penilaian, proses pembelajaran, sarana

prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen dan pengelolaan pembiayaan. Kondisi terakhir keseluruhan komponen mutu sekolah SMAN 1 Palimanan sebagai berikut:

Kurikulum, penilaian, proses pembelajaran. SMA Negeri 1 Palimanan saat ini menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Adopsi dan adaptasi telah dilakukan dengan mengambil kurikulum Cambridge sebagai acuan pengayaan. Adopsi dan adaptasi dilakukan dengan melakukan analisis kurikulum nasional dan kurikulum Cambridge. *Sistem penilaian* sudah menerapkan system penilaian dari hasil ujian, keaktifan dikelas, penilaian diskusi, penilaian tugas, portofolio, penilaian unjuk kelas dan penilaian proses belajar serta pelaksanaan tindakan kelas namun belum diimplementasikan secara maksimal. *Proses pembelajaran* di kelas belum seluruhnya berbasis TIK dan menerapkan model sekolah unggul lainnya yang memiliki keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan. Untuk matapelajaran MIPA, pengampu proses pembelajaran sebagian besar belum menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, dan hanya beberapa guru yang mampu mengajar secara bilingual.

Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Berbagai kegiatan pelatihan telah dilakukan SMAN 1 Palimanan untuk meningkatkan kompetensi guru agar dapat mencapai standar pendidik. Perubahan yang menonjol ditunjukkan dengan kemampuan guru membuat bahan ajar menggunakan TIK, dan telah memanfaatkan TIK sebagai alat untuk menyampaikan materi pelajaran. Terkait dengan penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, hanya sebagian kecil guru kelompok sains yang mampu mengajar secara bilingual. Kompetensi kepala sekolah belum mencapai standar yang ditentukan: kepala sekolah belum berpendidikan S2, penguasaan bahasa Inggris masih kurang, penguasaan TIK hanya mampu mengoperasikan word, excel dan power point serta jarang memanfaatkan internet untuk mencari referensi dan email untuk bertukar informasi.

Sarana dan prasarana. Selama menyelenggarakan program rintisan bertaraf internasional, SMAN 1 Palimanan melakukan berbagai renovasi dan penambahan pada sebagian ruang kelas sehingga sesuai dengan rombongan belajar yang ada,

laboratorium fisika, laboratorium kimia dan biologi, dan penambahan buku perpustakaan. Secara keseluruhan sarana prasarana yang dimiliki SMA 1 Palimanan sebagai berikut: 18 ruang kelas, 1 laboratorium fisika, 1 laboratorium kimia, 1 laboratorium biologi, 1 laboratorium komputer, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang serbaguna, 1 UKS, 1 ruang BK, 1 ruang kepala sekolah, 2 ruang guru, 1 ruang TU, 1 ruang osis, 2 WC guru, 2 gudang, dan 1 ruang ibadah. Koleksi buku perpustakaan meliputi 159 eksemplar buku pegangan guru, 10.079 eksemplar buku teks siswa, 148 eksemplar buku penunjang, serta 89 software pembelajaran. Perubahan yang menonjol ada pada sarana ICT, dimana sebagian besar kelas dilengkapi sarana ICT (internet dan LCD).

Pengelolaan manajemen dan standar pembiayaan. Adopsi dan adaptasi sistem manajemen mutu ISO merupakan satu upaya yang ditempuh oleh SMAN 1 Palimana untuk memenuhi standar pengelolaan. Meskipun belum memiliki sertifikat ISO (International Standard Organization) tetapi sudah mulai menerapkan prinsip-prinsip ISO sebagai upaya penataan sistem manajemen di sekolah. Indikator tambahan lain yang belum terpenuhi adalah *sister school* dengan sekolah unggul di negara lainnya, tetapi kerjasama dengan sekolah lain di dalam negeri sudah dipenuhi dalam bentuk kerjasama di bidang pengayaan materi pembelajaran, pengembangan inovasi pembelajaran, metode pengajaran, pembinaan kesiswaan dan lain sebagainya. Adapun untuk memenuhi indikator pengembangan kultur sekolah diwujudkan dalam bentuk larangan merokok, tindakan kekerasan yang dimanifestasikan kedalam tata tertib resmi serta sanksi jika pelanggaran. Sedang agar pengelolaan pembiayaan yang dilakukan transparan, akuntabel dan efisien sekolah secara berkala melaporkan penggunaan dana dalam pertemuan yang dihadiri staf pengajar, staf administrasi dan komite sekolah.

4.2 Karakteristik Responden

Responden dari penelitian ini adalah semua tenaga pendidik Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon. Untuk menjawab tujuan penelitian,

penulis telah mengumpulkan data dari sebanyak 68 orang responden dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 57% responden dalam penelitian ini adalah pria dan sebanyak 43% adalah wanita.
2. Berdasarkan masa kerja responden terentang dari 1 tahun sampai dengan 25 tahun. Mayoritas responden berada pada rentang masa kerja 6-10 tahun dan sebanyak 26%.
3. Berdasarkan usia responden terentang dari usia 20 tahun sampai dengan 50 tahun. Mayoritas reponden dalam penelitian ini adalah 46 - 50 tahun yaitu mencapai 29% dan 41-45 persen mencapai 21%.
4. Berdasarkan tingkat pendidikan responden, terdiri atas lulusan SMA, SMK, S1,S2. Mayoritas responden memiliki pendidikan S1 yaitu mencapai 86% sedangkan S2 sebanyak 7% sisanya SMK dan SMA.

4.3 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Tahap terpenting yang harus dilakukan sebelum dilakukan analisis lebih lanjut adalah analisis reliabilitas dan validitas. Tujuan tahap ini untuk menjamin bahwa instrumen yang digunakan untuk menjaring dan mengumpulkan data sudah valid dan reliable sehingga data yang terkumpul terjamin reliabilitas dan validitasnya. Analisis validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 14 item pertanyaan untuk variable kepemimpinan kepala sekolah, 20 item pertanyaan pada variable iklim sekolah dan 25 item pertanyaan pada variabel kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional. Hasil analisis validitas dan reabilitas disajikan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian validitas untuk variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah menunjukkan semua item valid dengan koefisien reliabilitas lebih besar dari R-Kritis 0.460 yang diperoleh dari tabel r-pearson pada derajat bebas 17.
2. Hasil pengujian validitas untuk variabel Iklim Sekolah menunjukkan semua item valid dengan koefisien reliabilitas lebih besar dari R-Kritis 0.460 yang diperoleh dari tabel r-pearson pada derajat bebas 17.

3. Hasil pengujian validitas untuk variabel Kinerja Sekolah menunjukkan semua item valid dengan koefisien reliabilitas lebih besar dari R-Kritis 0.460 yang diperoleh dari tabel r-pearson pada derajat bebas 17.
4. Hasil pengujian Reliabilitas untuk instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Kinerja Sekolah menunjukkan semua instrumen reliabel dalam mengukur ketiga variabel tersebut dengan koefisien reliabilitas yang lebih besar dari 0.700. Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas terlampir.

4.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Data hasil penelitian didapat dari 68 responden dengan menggunakan teknik populasi, keseluruhan responden diminta untuk mengisi butir-butir pernyataan instrumen yang terdiri dari tiga variabel yaitu dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Untuk mendapatkan skor dari ketiga variabel tersebut terlebih dahulu dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif yang digunakan untuk mengetahui rerata (mean) nilai tengah (median), nilai yang sering muncul (modus), simpangan baku (standar deviasi), varians dan distribusi frekuensi, kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan grafik.

4.4.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

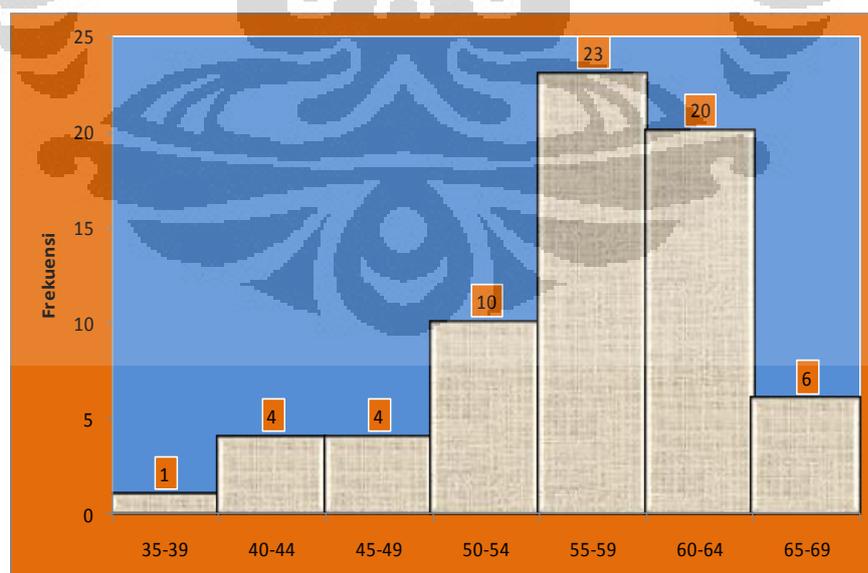
Skor variabel kepemimpinan kepala sekolah diperoleh dari 68 orang responden, diukur menggunakan 14 item pertanyaan dengan hasil skor terendah adalah 37 dan tertinggi adalah 66. Dengan demikian, rentang nilai skor sebesar 29. Data nilai skor kepemimpinan kepala sekolah disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 7 kelas interval dengan panjang interval 7, sebagaimana tabel 4.1

Nilai rata-rata skor Kepemimpinan kepala sekolah sebesar 56.7 dengan *median* sama dengan 57 dan *modus* sebesar 56. Standar deviasi atau simpangan baku skor Kepemimpinan kepala sekolah sebesar 6.4 dan varians 41.15, dengan penghitungan lengkap pada lampiran 3.

Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Persente Komulatif (%)
35-39	1	1.5	1.5
40-44	4	5.9	7.4
45-49	4	5.9	13.2
50-54	10	14.7	27.9
55-59	23	33.8	61.8
60-64	20	29.4	91.2
65-69	6	8.8	100.0
Total	68	100	

Dari tabel distribusi frekuensi diatas dapat dijelaskan sebaga berikut. Jika skor kepemimpinan kepala sekolah dikelompokkan menjadi katagori skor rendah (14-39), skor (40-54), dan skor tinggi (55-70), maka diperoleh data sebanyak 1.5% guru menyatakan kepemimpinan kepala sekolah rendah; sebanyak 26.5% menyatakan sedang dan sebanyak 72% menyatakan tinggi. Skor rata-rata kepemimpinan kepala sekolah sebesar 56.7 menunjukkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah yang tinggi. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru menilai kepemimpinan kepala sekolah sudah baik. Nilai kepemimpinan kepala sekolah dapat divisualisasikan dalam bentuk grafik histogram berikut:



Gambar 4. 1 Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.1 bahwa distribusi data skor Kepemimpinan Kepala Sekolah mengikuti kurva negatif yaitu kecenderungan nilai mengelompok pada kategori tinggi terlihat dari nilai skewnes sebesar -1.01^1 .

Hasil analisis terhadap distribusi skor jawaban guru untuk setiap item penelitian (terlampir) menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan kepala sekolah di Rintisan SMA Bertaraf Internasional Kabupaten Cirebon telah melaksanakan aktivitas kepemimpinan dengan baik, yang tercermin dari pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab, pengambilan keputusan, kejelasan pembagian tugas, komunikasi dengan warga sekolah, dan kepercayaan kepada bawahan.

4.4.2 Analisis Deskriptif Variabel Iklim Sekolah

Skor variabel iklim sekolah diperoleh dari 68 orang responden, diukur menggunakan 20 item pertanyaan dengan hasil skor terendah adalah 63 dan tertinggi adalah 100. Dengan demikian, jangkauan nilai skor sebesar 37. Data nilai skor iklim sekolah disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 7 kelas interval dengan panjang interval 7, sebagaimana tabel 4.2.²

Nilai rata-rata skor Iklim sekolah sebesar 87.19 dengan *median* sama dengan 82 dan *modus* sebesar 82. Standar deviasi atau simpangan baku skor iklim sekolah sebesar 7.62 dan varians 58.12.³

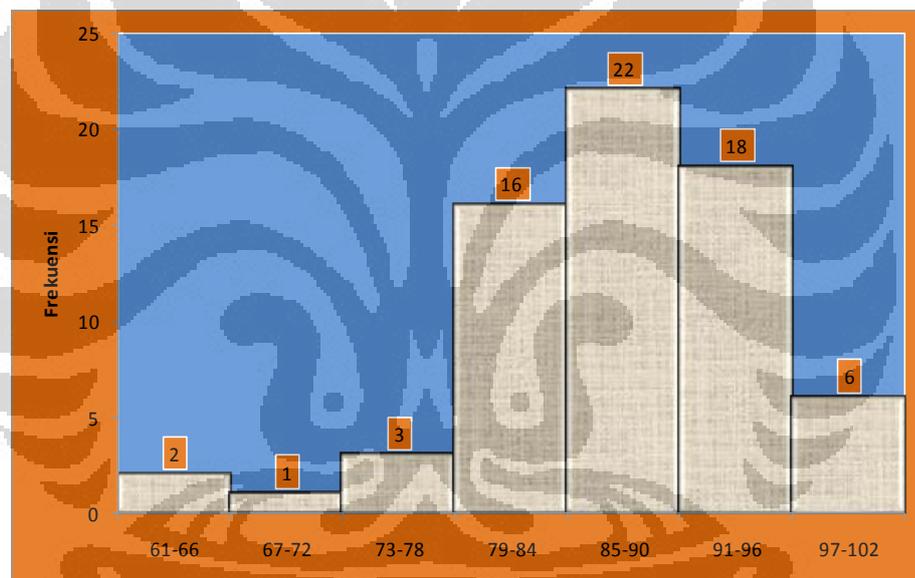
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Iklim Sekolah

Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Persente Komulatif (%)
61-66	2	2.9	2.9
67-72	1	1.5	4.4
73-78	3	4.4	8.8
79-84	16	23.5	32.4
85-90	22	32.4	64.7
91-96	18	26.5	91.2
97-102	6	8.8	100.0
Total	68	100	

¹Perhitungan lengkap pada lampiran 3.

² Penghitungan lengkap pada Lampiran 3

Dari tabel distribusi frekuensi diatas dapat dijelaskan sebaga berikut. Jika skor iklim sekolah dikelompokkan menjadi katagori skor rendah (20-46), skor sedang (47-72), dan skor tinggi (73-100), maka dapat dikemukakan kondisi iklim sekolah: 1) tidak ada responden yang memberikan penilaian rendah untuk Iklim sekolah; 2) sebanyak 4.4% menyatakan sedang dan 3) sebanyak 93.6% menyatakan tinnggi. 4) skor rata-rata Iklim sekolah sebesar 87.2 menunjukkan bahwa sekolah memiliki Iklim sekolah yang baik. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru menilai iklim sekolah sudah baik. Nilai iklim sekolah dapat divisualisasikan dalam bentuk grafik histogram berikut.



Gambar 4. 2 Histogram Variabel Iklim Sekolah

Secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.1 bahwa distribusi data skor Iklim Sekolah mengikuti kurva negatif yaitu kecenderungan nilai mengelompok pada kategori tinggi terlihat dari nilai skewnes sebesar -0.39^4 .

Analisis terhadap item-item penelitian dari empat dimensi iklim sekolah: dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan dan perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan dimensi lingkungan fisik menunjukkan bahwa secara keseluruhan dilihat dari skor jawaban responden, iklim sekolah sudah baik.

⁴Perhitungan Lengkap pada Lampiran 3.

4.4.3 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Sekolah

Skor yang diperoleh dari 68 orang responden untuk variabel kinerja sekolah, diukur menggunakan 25 item pertanyaan dengan hasil skor terendah adalah 125 dan tertinggi adalah 94. Dengan demikian, jangkauan nilai skor sebesar 31. Data nilai skor kinerja sekolah RSBI disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 7 kelas interval dengan panjang interval 7, sebagaimana tabel 4.2.⁵

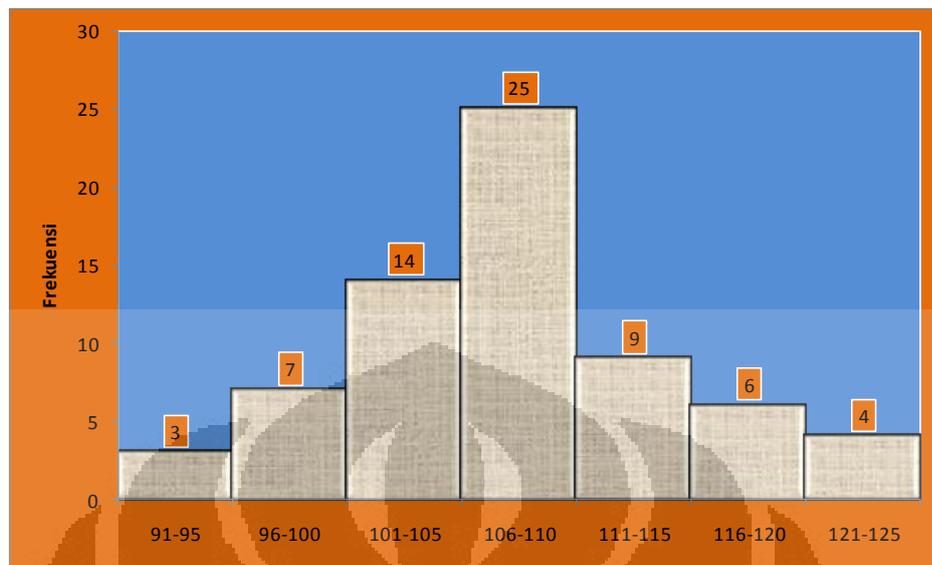
Nilai rata-rata skor kinerja sekolah RSBI adalah sebesar 108.11 dengan *median* sama dengan 108 dan *modus* sebesar 108. Standar deviasi atau simpangan baku skor Kinerja sekolah RSBI sebesar 7.5 dan varians 56.2.⁶

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Kinerja Sekolah

Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Persente Kumulatif (%)
91-95	3	4.4	4.4
96-100	7	10.3	14.7
101-105	14	20.6	35.3
106-110	25	36.8	72.1
111-115	9	13.2	85.3
116-120	6	8.8	94.1
121-125	4	5.9	100.0
Total	68	100	

Dari tabel distribusi frekuensi diatas dapat dijelaskan sebaga berikut. Jika skor iklim sekolah dikelompokkan menjadi katagori skor rendah (25-60), skor sedang (61-95), dan skor tinggi (96-125), maka dapat dikemukakan kondisi kinerja sekolah: 1) tidak ada responden yang memberikan penilaian rendah untuk kinerja sekolah; 2) sebanyak 4.4% menyatakan sedang, dan 3) sebanyak 93.6% menyatakan tinggi. 4) skor rata-rata kinerja sekolah sebesar 108.11 menunjukkan bahwa sekolah memiliki kinerja sekolah yang baik. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru menilai kinerja sekolah sudah baik. Nilai kinerja sekolah dapat divisualisasikan dalam bentuk grafik histogram berikut.

⁵ Penghitungan lengkap pada Lampiran 3



Gambar 4.3 Histogram Variabel Kinerja Sekolah

Secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.3 bahwa distribusi data skor kinerja sekolah mengikuti distribus normal. Nilai mayoritas masuk dalam kategori tinggi. Rangkuman dari hasil perhitungan statistik dasar semua variable dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 4.4 Rangkuman Statistik Sederhana Setiap Variabel

	X ₁	X ₂	Y
Mean	56.66176471	87.19117647	108.1176471
Median	57	87	108
Mode	56	82	108
Std Deviation	6.415025027	7.62411209	7.496326288
Variance	41.15254609	58.12708516	56.19490781
Range	29	37	31
Minimum	37	63	94
Maximum	66	100	125
Sum	3853	5929	7352

Sumber : Hasil olah data primer

4.5. Analisis Pengaruh Antar Variabel

Hipotesis penelitian yang akan dibuktikan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis pertama:

$H_0 : \rho_{x_1y_1} = 0$ Tidak ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja sekolah

Rintisan Bertaraf Internasional

$H_1: \rho_{x_1y_1} \neq 0$ Ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional

Hipotesis kedua

$H_0: \rho_{x_2y_1} = 0$ Tidak ada hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional

$H_1: \rho_{x_2y_1} \neq 0$ Ada hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja sekolah Rintisan Bertaraf Internasional

Untuk menguji hipotesis penelitian ini penulis telah melakukan pengumpulan data dari sebanyak 68 orang responden. Untuk menjawab pertanyaan ini penulis menggunakan statistik inferensial dengan teknik korelasi Long Spearman.

Tabel 4.5 Perhitungan Besar Pengaruh

Variabel	Koefisien Korelasi Rank Spearman (r_s)	R^2	t-hitung	t-tabel $(_{0,05})$
Kepemimpinan ↔ Iklim Sekolah	0.572	0.327	5.665	1.997
Kepemimpinan ↔ Kinerja Sekolah RSBI	0.583	0.340	5.830	1.997
Iklim Sekolah ↔ Kinerja Sekolah RSBI	0.731	0.534	8.703	1.997

Dilihat dari table 4.5 diketahui bahwa untuk hipotesis pertama, $t_{hitung} = 5.830$ lebih besar dari $t_{tabel}=1.997$ pada derajat bebas 88 dan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, sehingga dapat disimpulkan hipotesis Nol Ditolak, artinya bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah. Hubungan langsung dari variabel kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja sekolah sebesar 0.583 dengan koefisien determinasi sebesar 0.340. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa sebesar 34% perubahan-perubahan pada variabel kinerja sekolah dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Sedangkan untuk hipotesis kedua, $t_{hitung} = 8.703$ lebih besar dari $t_{tabel}=1.997$ pada derajat bebas 88 dan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, sehingga dapat disimpulkan hipotesis Nol Ditolak, artinya bahwa iklim sekolah memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah. Hubungan langsung dari variabel iklim

sekolah dengan kinerja sekolah sebesar 0.731 dengan koefisien determinasi sebesar 0.534. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa sebesar 53.4% perubahan-perubahan pada variabel kinerja sekolah dijelaskan oleh variabel iklim sekolah.

Iklim sekolah memiliki hubungan yang lebih tinggi dengan kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon. Hasil ini mengindikasikan perubahan pada kinerja sekolah lebih dominan dipengaruhi oleh iklim sekolah dibandingkan kepemimpinan kepala sekolah. Pengaruh positif dari kedua variabel terhadap kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional menunjukkan bahwa perbaikan pada kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil analisis dan pengujian hipotesis ini juga mengandung makna bahwa secara umum di Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon terdapat pengaruh langsung: (1) kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah; dan (2) iklim sekolah terhadap kinerja sekolah. Secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut.

Berdasarkan penghitungan uji signifikansi terbukti bahwa nilai t_{hitung} untuk pengaruh variable kepemimpinan kepala sekolah terhadap variable kinerja sekolah sebesar $5.830 > t_{table (0.05;88)}$ sebesar 1.997, artinya bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah. Berdasarkan analisis besar pengaruh, diketahui pengaruh langsung variable kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah sebesar 0.583 atau 58.3%. Hal ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan akan tetap mempengaruhi kinerja sekolah meskipun tidak dimediasi oleh variabel iklim sekolah.

Berdasarkan pembuktian empirik ini, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung terhadap variable kinerja sekolah. Untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja sekolah, Gibson (1998) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan yang juga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dan selanjutnya secara langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Analog dengan teori ini, maka kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon akan lebih baik jika kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, sesuai yang diharapkan warga sekolah, hingga pada titik dimana mereka termotivasi untuk berkinerja lebih baik, berkeinginan meningkatkan potensi diri, sehingga secara otomatis akan mempengaruhi kualitas proses pembelajaran secara menyeluruh, dan akan berpengaruh langsung terhadap mutu lulusan. Untuk menjelaskan gaya kepemimpinan seperti apa yang ideal, dipakai analog dari teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1996), pemimpin yang efektif mampu mengkombinasikan perilaku tugas (*task behavior*), yaitu kadar bimbingan dan arahan, dan perilaku hubungan (*relationship behavior*), yaitu kadar dukungan emosional secara tepat yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dapat dirasakan oleh para personil Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon, baik dalam bentuk pelaksanaan tugas yang diberikan dengan mewajibkan para guru setiap awal semester sudah harus menyerahkan rencana proses pembelajaran (*course of line*) yang sudah diperkaya dengan konteks global, yang memuat semua proses pembelajaran selama satu semester, baik itu proses pembelajaran maupun hal-hal lain yang menyangkut tugas-tugas bagi siswa. Kadar dukungan emosional dibangun kepala sekolah SMAN 1 Sumber melalui kegiatan ekstrakurikuler yang melibatkan siswa dan para personil sekolah disetiap akhir semester dalam kegiatan “*training camp*” berlokasi di kampung Inggris di Jawa Timur, dalam rangka berlibur sambil memperdalam keimanan dan kemampuan bahasa Inggris siswa dan guru.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Tachyani (2006) mengenai faktor-faktor determinan yang berpengaruh terhadap mutu kinerja sekolah menengah atas di Kabupaten/kota Tasikmalaya, yang secara parsial membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja sekolah. Temuan yang sama ditunjukkan pula oleh hasil penelitian Rasto (2010) tentang faktor faktor yang mempengaruhi mutu kinerja sekolah menengah kejuruan di kota Cimahi membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan dengan besar pengaruh 58.55% terhadap mutu kinerja sekolah.

Berdasarkan penghitungan uji signifikansi terbukti bahwa nilai t_{hitung} untuk pengaruh variable iklim sekolah terhadap variable kinerja sebesar 8.703 $t_{hitung} > t_{tabel(0.05;88)}$ sebesar 1.997, artinya bahwa iklim sekolah memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah. Berdasarkan analisis pengaruh diketahui pengaruh langsung variable iklim sekolah terhadap kinerja sekolah sebesar 0.731 atau 73.1%. Hal ini dapat dimaknai bahwa iklim sekolah akan tetap mempengaruhi kinerja sekolah meskipun tidak dimediasi oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan pembuktian empirik ini, maka dapat dikatakan bahwa iklim sekolah merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung terhadap variable kinerja sekolah. Untuk menjelaskan bagaimana keterkaitan iklim sekolah terhadap kinerja sekolah, Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1996), iklim organisasi sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh anggotanya, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku anggota organisasi, yang membentuk harapan dan perasaan seluruh anggotanya sehingga kinerja organisasi meningkat. Analog dari teori ini, apabila warga sekolah berhasil menciptakan suatu kondisi dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan, sehingga muncul kecenderungan untuk mempertahankan dan menjaga keberlangsungannya secara kontinyu, hingga akhirnya menjadi pola perilaku yang mempengaruhi semua aktivitas organisasi sekolah. Perasaan tersebut pada akhirnya menjadi daya dorong

yang mempunyai dampak terhadap semangat kerja atau moral kerja para guru dan personil sekolah lainnya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas proses dan kualitas output sekolah secara keseluruhan.

Untuk menjelaskan aspek-aspek apa saja yang mempengaruhi iklim sekolah yang kondusif, Moss dan Arter (dalam Hadiyanto, 2004) menjelaskan, iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi hubungan antar warga sekolah, dimensi pertumbuhan pribadi, dimensi perubahan dan dimensi perbaikan serta lingkungan fisik. Masing-masing dimensi memiliki peran dalam membangun karakteristik apa yang akan muncul dan menjadi ciri psikologis dari sekolah. Pengaruh iklim sekolah terhadap mutu kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon dapat dirasakan oleh personil sekolah baik dalam bentuk kualitas interaksi warga sekolah, dukungan pada personil sekolah untuk tumbuh dan berkembang, dukungan untuk senantiasa melakukan perbaikan dan merespon perubahan, serta kesiapan kondisi fisik sekolah dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Deshpande et al (2007) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi di lima negara, membuktikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh positif dari kedua variabel terhadap kinerja sekolah menunjukkan bahwa perbaikan pada kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon. Jika kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah meningkat, maka kinerja sekolah juga akan meningkat, sebaliknya jika kepala sekolah dan iklim sekolah menurun maka kinerja sekolah juga akan mengalami penurunan. Dengan kata lain apabila kedua variabel telah memiliki standar kualitas yang baik, maka kinerja sekolah yang diharapkan akan menjadi lebih baik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis data hasil penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Sekolah Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon” dapat disimpulkan:

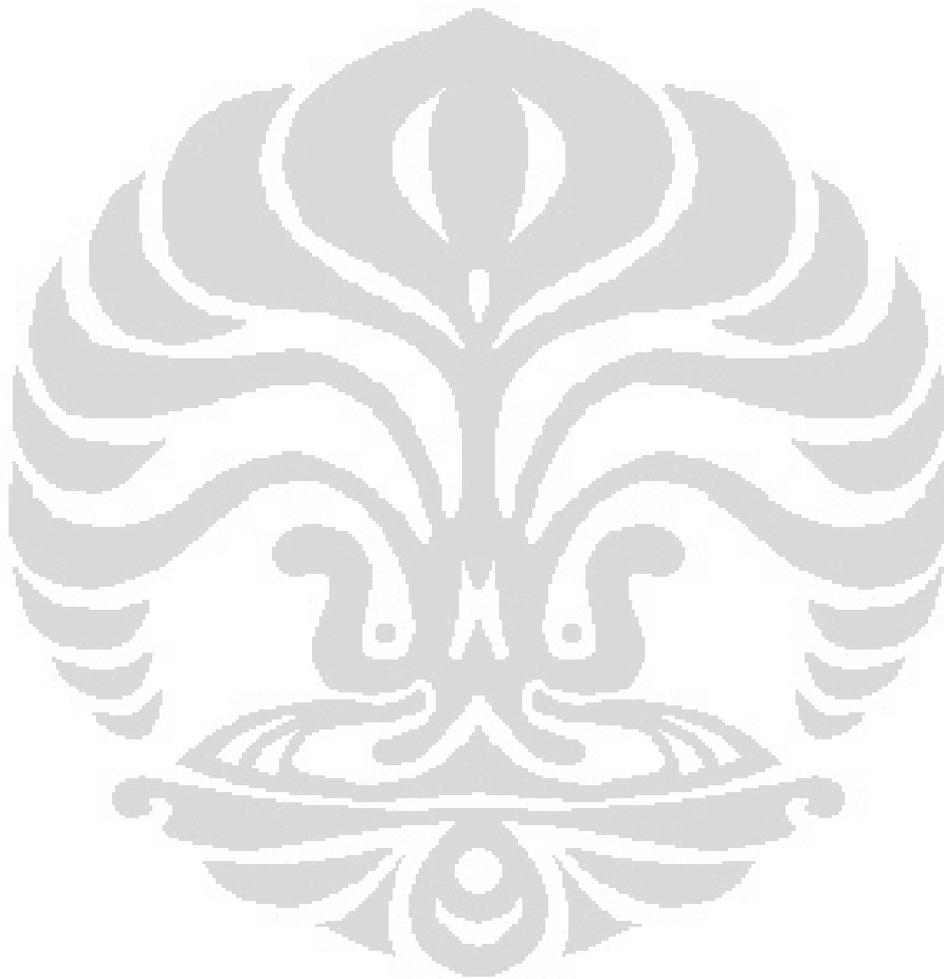
1. Terdapat pengaruh positif dan kuat kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah, artinya meningkatnya kualitas kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon dipengaruhi oleh kuat lemahnya kepemimpinan kepala sekolah.
2. Terdapat pengaruh positif dan kuat iklim sekolah terhadap kinerja sekolah, artinya meningkatnya kualitas kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Kabupaten Cirebon dipengaruhi oleh kuat lemahnya atau kondusif tidaknya iklim organisasi sekolah.

5.2 Saran

Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional, disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja sekolah, untuk itu peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah perlu selalu dievaluasi dan diusahakan untuk terus ditingkatkan supaya bisa mendorong peningkatan kinerja sekolah.
2. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja sekolah, untuk itu iklim sekolah perlu terus ditumbuhkembangkan dan diperkuat sehingga dapat meningkatkan daya dorong untuk memotivasi personil sekolah mencapai produktivitas tinggi, yang akan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja sekolah.
3. Penelitian ini adalah sebagian kecil dari penelitian tentang kinerja sekolah, hanya meninjau variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lain dengan variabel lain untuk

mengetahui faktor-faktor dominan mana yang dapat mempengaruhi kinerja sekolah, misalnya faktor pelayanan, sumberdaya manusia, budaya sekolah dan lain sebagainya, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pengelola pendidikan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan upaya peningkatan kinerja sekolah secara umum, dan kinerja Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional khususnya.



DAFTAR PUSTAKA

A. Tesis/Desertasi

- Tachyani, Y. (2006). *Faktor Determinan yang Berpengaruh Terhadap Mutu Kinerja Sekolah (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah terhadap Mutu Kinerja Sekolah Menengah Atas Negeri di Wilayah Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota Tasikmalaya)*. Disertasi.. Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Kardoyo. (2005). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pembiayaan Pendidikan dan Peran Komite Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah (Studi Efektifitas Manajemen Sekolah Menengah Atas Negeri se-Kota Semarang)*. Desertasi: Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rasto. (2010). *Mutu Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan yang Berdaya Saing. Studi Tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Informasi, Fokus pada Pelanggan, Perencanaan Strategik, Pengembangan Sumberdaya Manusia, Kemitraan Sekolah dan Budaya Mutu Terhadap Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan di Cimahi*. Disertasi: Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

B. Buku

- Anoraga dan Suryati. (1995). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT Pustaka Jaya.
- Arcaro, Jerome S. (1995). *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Pendekatan Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Azwar. (1997). *Validitas dan Reabilitas*. Yogyakarta: Pustaka Setia
- Bastian, Indra. (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BFFE.
- Bryson, John M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Danim, Sudarman. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dirawat.dkk. (2003). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: PT Usaha.
- Edmonds, R.. (1997). *Effective schools improvement: An overview. Educational Leadership*. Chicago: Midwest Administration Center .
- Fattah, Nanang. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Karlinger, Fred N. (2006). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Gatewood, Robert D., Taylor, Robert R., & Farrel, O.C. (1995). *Management: Comprehension, Analysis and Application*. Illionis: Richard D. Irwin, Inc

- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Nunuk Andiarni. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo. (1997). *Motivasi dan Minat*. Jakarta: Gema Suara
- Halpin, A.W., Croft D.B. (1973). *The organizational climate of school*. Chicago: Midwest Administration Center University of Chicago.
- Nawawi, Hadari. (1985). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, Hani T. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, Paul., Kenneth Blanchard. (1996). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Simon & Schuster.
- Husna, Asmara. (2003). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Gema Insani.
- Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel. (1978). *Education Administration: Theory, Research and Practise*. New York: Random House, Inc.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: DIA Fisip UI.
- Jauhari, Arif. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Litwin, G.H., Stringer R.A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Boston: McGraw Hill.
- Locke, Edwin A. (1997). *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill International.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mangkunegara, Prabu, A. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mongomery C. et. Al (1992) *Introduction to Linear Regression Analysis*, Second Edition, New York, John Wiley & Sons. Inc.,
- Muhammad, Fadel. (2008). *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mulyasa. (2004). *Manajemen dan Organisasi Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mukhneri. (2004). *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Badan Penerbit Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- .(2008) *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.

- .(2007) *Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Rahmat, Jalaluddin.(2002). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Samsudin, Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Sallis, Edward. (2006). *Total Quality in Education*. Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sedarmayanti. (1995)**. *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Singarimbun, Masri. (1998). *Metode Penelitian Survey*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Smith, Dayle M. (1997). *The Principal Excektive and Leadership*. Illinois: NC Busines Books.
- Stogdill, Ralp M. (1997). *Hand Book of Leadeship: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Thomas, Davis J. (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Usman, Pelly.(1994). *Teori-Teori Sosial Budaya, Pembinaan dan Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan Kebudayaan.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuwono, Sony, dkk. (2002). *Balancde Scorecrad: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia.

C. Artikel dan Jurnal

- Akhsayanty, Rakhmita. (2010). *Mencetak Manusia Indonesia yang Siap Berkarya dengan Mengasah Kecerdasan Emosi pada Sekolah Menengah*. Jurnal. Jakarta: The Ary Suta Center.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2010). *Laporan Evaluasi Kinerja Rintisan SMA Bertaraf Internasional*, Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Haryana, Kir. (2007). *Konsep Sekolah Bertaraf Internasional*. Artikel. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.
- Jama'ah. Pemberdayaan Pendidik dan tenaga Kependidikan Menuju SBI Mandiri. *Jurnal Tenaga Kependidikan, Direktorat PMTK, Departemen Pendidikan Nasional*. Jurnal Edisi 3 Nomor 2, Agustus 2009. Jakarta: Depdiknas.

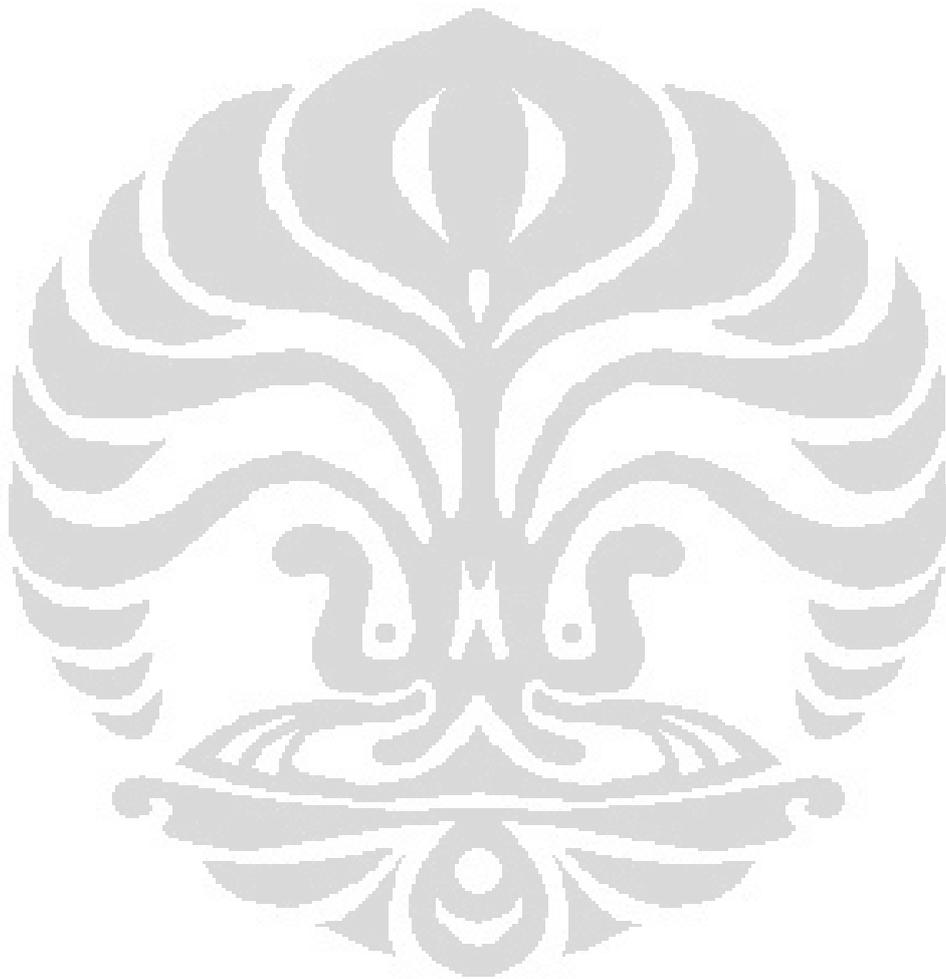
- Lumkin.G.T. & Dess.G.G. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. Academy of Management Review. Vol.21.p 135 – 172.
- Metri, B.A. (2005). *TQM critical success factors for construction firms*. Manage.: J. Contemporary Manage.
- Mortimore,P. (1993). *School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching*. *School Effectiveness and School Improvement*. 4(4):290-310.
- Rijanto, Tri. (2009). Good Practices Pada Penyelenggaraan SMK Berataraf Internasional (Studi Kasus di SMK Negeri 5 Surabaya dan SMK Mikael Solo). *Artikel: Materi Simposium Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas*. Departemen Pendidikan Nasional.
- Suyanto, Slamet. (2009). Pengembangan Sekolah Bertaraf Internasional melalui Organisasi Belajar: Konsep dan Implementasi. *Artikel: Materi Seminar Asosiasi Sekolah Psikologi Seluruh Indonesia (APSI) HIMSI*. Yogyakarta: Asosiasi Sekolah Psikologi Seluruh Indonesia (APSI) HIMSI.

D. Peraturan dan Ketetapan Pemerintah

- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2010 tentang Satuan Pendidikan Bertaraf Internasional.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidik.

E. Daftar Referensi

- Deshpande,Rohit.et.al. (2007) *Factors Affecting Organizational Performance: A Five Country Comparison*. Marketing Science Institute.p97-108. <http://www.msi.org/publication.cfm.pub=456>
- Martono, Nanang. (2010). Upaya Mewujudkan Sekolah Berstandar Internasional Berbasis Potensi Lokal. Artikel. <http://nanangmartono.blog.unsoed.ac.id/2009/05/06/artikel/>
- Sudibyo, Bambang. (2009). *Pengertian penjaminan Mutu Pendidikan*. Arikel: (<http://www.idonbiu.com/2009/07/pengerian=penjaminan-mutu-pendidikan.html>).
- Sudrajat, Ahmad. (2008). *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Artikel:<http://akhmadsudrajat/2008/07/18/profesionalisme-kepala-sekolah/>
- Sudarta, Made. (2011) *Pengertian dan Ciri-ciri Iklim Sekolah*. Sumber: Artikel: <http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2190342-pengertian-dan-ciri-ciri-iklim>.



LAMPIRAN-1

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA SEKOLAH RINTISAN SMA BERTARAF INTERNASIONAL

BAGIAN I : IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
2. Mapel :
3. Masa Kerja :
4. Umur :
5. Pendidikan :

BAGIAN II : PETUNJUK

1. Bacalah kuesioner ini secara seksama selanjutnya jawablah sesuai skala.
2. Jawaban kuesioner tidak ada yang benar dan salah, tidak berpengaruh terhadap konduite Saudara. Jawablah dengan jujur dan apa adanya, agar jawaban yang Saudara berikan dapat memberikan informasi yang berguna sesuai dengan tujuan penelitian ini.
3. Berilah tanda silang ($\sqrt{\quad}$) pada salah satu pilihan yang paling sesuai dengan apa Saudara alami/rasakan, pilih :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

R : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

TP : Tidak Pernah

KK : Kadang-Kadang

JR : Jarang

SR : Sering

SLL : Selalu

Atas kesediaan Saudara untuk mengisi angket ini penulis sampaikan terima kasih

Peneliti

BAGIAN III : PERNYATAAN

Responden : Guru

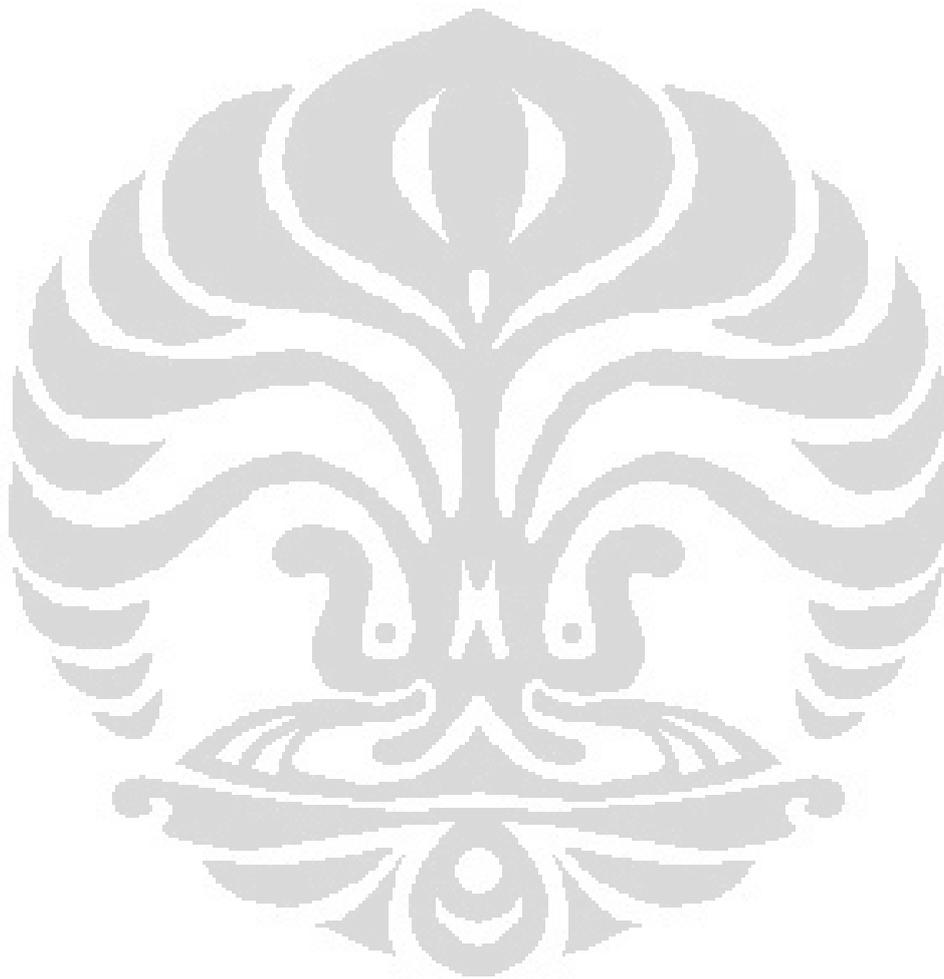
A. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

TP: Tidak Pernah, KK: Kadang-Kadang, JR: Jarang, SR: Sering; SLL: Selalu

No	Pernyataan	Skala Jawaban				
		TP	KK	JR	SR	SLL
1	Meminta guru untuk menyelesaikan tugas dalam tenggang waktu yang tersedia dengan segala kondisi yang ada.					
2	Memberi kemudahan/fasilitas yang lebih baik kepada guru yang berprestasi tanpa memandang kedekatan emosional.					
3	Memotivasi guru dalam pelaksanaan tugasnya meskipun tugas tersebut tidak mudah untuk diselesaikan.					
4	Menyertakan guru dalam mengambil keputusan tertentu walau hanya sebagai pemberi saran.					
5	Memberi kesempatan kepada guru untuk membuat keputusan di lapangan asal tidak bertentangan dengan kebijakan yang ada					
6	Meminta guru untuk mendiskusikan pekerjaan yang hendak mereka laksanakan					
7	Membuat uraian tugas dan tanggungjawab yang jelas dalam pelaksanaan tugas bersama/tim					
8	Meminta guru untuk melaksanakan tugas sesuai dengan mekanisme kerja yang berlaku.					
9	Menanamkan perlunya kerjasama dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang terkait dengan orang lain.					
10	Memberi kesempatan kepada guru untuk mendiskusikan tugas dan pekerjaannya.					
11	Mendorong guru untuk berani menyampaikan aspirasinya baik secara sendiri maupun bersama dalam pertemuan meskipun aspirasi tersebut mungkin tidak digunakan oleh sekolah.					
12	Menunjukkan kehangatan, persahabatan ketika berbicara dengan guru/staf tanpa memandang apa yang telah					

dikerjakan sebelumnya.

- 13 Hanya menampung masukan dari guru yang mendukung pandangan kepala sekolah
- 14 Tidak mengizinkan bawahan untuk mengambil alih tugas/membantu orang lain tanpa persetujuan



B. IKLIM SEKOLAH

STS: Sangat Tidak Setuju, TS: Tidak Setuju, RR: Ragu Ragu, S: Setuju, SS: Sangat Setuju,

No	Pernyataan	Skala Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Guru memberi dukungan moral pada siswa untuk berprestasi dan mendapat tanggapan positif dari siswa					
2	Semua warga sekolah dapat berinteraksi dengan baik dalam pergaulan sehari-hari.					
3	Kepala sekolah membantu masalah baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi yang dihadapi guru dan warga sekolah lainnya.					
4	Setiap terjadi perbedaan pendapat tidak sampai terjadi permusuhan diantara guru atau warga sekolah lainnya.					
5	Semua guru senantiasa dilibatkan dalam penyelenggaraan kegiatan yang terkait dengan kebijakan program-program mutu sekolah.					
6	Peraturan sekolah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.					
7	Pegawai sekolah berlaku ramah, dan memberikan pelayanan akademik yang baik kepada guru dan siswa .					
8	Guru memiliki kemampuan yang kuat untuk melaksanakan tugasnya dalam kondisi apapun .					
9	Sangsi pelanggaran terhadap peraturan sekolah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.					
10	Kepala Sekolah mempunyai respon positif dan memberikan kepercayaan pada guru untuk melakukan tugasnya.					
11	Sekolah memberikan hadiah kepada guru/staf dan siswa yang berprestasi.					
12	Guru mempunyai komitmen untuk mengajar atau melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya.					
13	Guru dan warga sekolah lainnya tidak takut untuk berpendapat					

- 14 Guru sering/selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan apapun yang terkait dengan kebijakan program-program peningkatan mutu sekolah.
- 15 Guru diberi kebebasan untuk berkreasi dan mengembangkan metode pembelajaran yang mempermudah pemahaman materi siswa.
- 16 Kepala sekolah melakukan koreksi dan pengawasan terhadap tugas guru dan staf lainnya serta keterlaksanaan pembelajaran di sekolah.
- 17 Lingkungan sekolah yang bersih, rindang, dan memiliki pengamanan yang memadai membuat suasana belajar menjadi menyenangkan.
- 18 Persaingan mencapai prestasi terjadi secara sehat.
- 19 Ruang kelas dengan ventilasi udara, cahaya yang cukup, dan sarana laboratorium yang memadai membuat suasana belajar menjadi menyenangkan.
- 20 Sekolah tidak memiliki pengamanan yang memadai terhadap gangguan dari luar.

Responden : Guru

C. KINERJA SEKOLAH

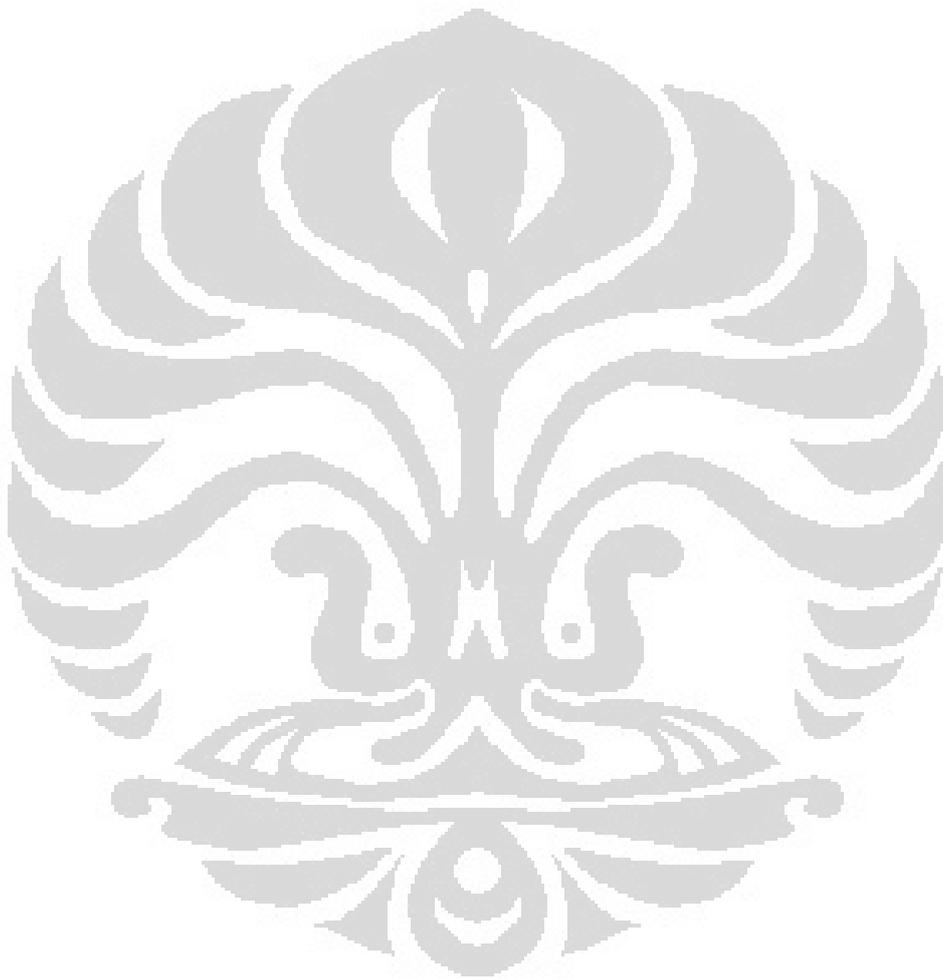
TP: Tidak Pernah, KK: Kadang-Kadang, JR: Jarang, SR: Sering; SLL: Selalu

No	Pernyataan	Skala Jawaban				
		TP	KK	JR	SR	SLL
1	Sekolah memiliki dokumen KTSP yang sudah diperkaya dengan konteks global secara lengkap					
2	Sekolah memiliki dokumen pendukung perangkat kurikulum secara lengkap.					
3	Sekolah memiliki dokumen rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang sudah diperkaya dengan konteks global untuk setiap mata pelajaran, khususnya MIPA					
4	Semua pendidik di sekolah melakukan variasi penggunaan media dan sumber pembelajaran dalam proses pembelajaran.					
5	Semua pendidik di sekolah, terutama guru MIPA membuat rencana pelaksanaan belajar yang sudah diperkaya konteks global untuk matapelajaran yang diampunya.					
6	Semua pendidik dikelas mengembangkan metode pembelajaran inovatif yang sesuai dengan kondisi sekolah yang dihadapi secara kreatif.					
7	Semua pendidik dikelas, terutama guru MIPA menggunakan TIK dalam pembelajaran di kelas sesuai dengan kebutuhan.					
8	Sekolah memiliki dan menggunakan perangkat soal-soal yang sudah dikembangkan untuk setiap mata pelajaran secara lengkap, dan diperkaya dengan konteks global untuk matapelajaran MIPA					
9	Sekolah melakukan uji kompetensi sebagai penilaian akhir untuk menentukan kelulusan tingkat peserta didik (UN,UAS) dengan melibatkan asosiasi profesi					
10	Semua pendidik di sekolah melakukan penilaian hasil pembelajaran untuk mengetahui tingkat pemahaman					

terhadap materi pelajaran pada setiap akhir proses pembelajaran.

- 11 Kelengkapan sarana fisik yang dimiliki sekolah ini sesuai standar RSBI (ruang kelas, laboratorium, ruang pendidik, ruang perpustakaan, dll) untuk mendukung kualitas pembelajaran.
- 12 Kelengkapan media pembelajaran yang dimiliki sekolah ini digunakan untuk mendukung kualitas pembelajaran.
- 13 Perpustakaan yang dimiliki sekolah ini dikelola dengan komputerisasi dan digunakan untuk mendukung kualitas pembelajaran.
- 14 Sekolah memiliki Rencana Pengembangan Sekolah
- 15 Semua program yang telah direncanakan dapat direalisasikan dan semua program yang direalisasikan berhasil sesuai dengan rencana semula.
- 16 Sekolah melakukan kerjasama/kemitraan dengan sekolah lain sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran (dalam negeri atau luar negeri)
- 17 Sekolah menggunakan sistem aplikasi computer (PAS,dll) dalam administrasi sekolah
- 18 Pembiayaan pendidikan yang terdiri atas biaya investasi, biaya personal di sekolah dikelola secara transparan dan dilengkapi dengan bukti fisik administrasi penggunaan dana yang dibuat sekolah
- 19 Semua pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah pernah mengikuti pelatihan pengembangan diri, seperti bahasa Inggris, TIK dan pelatihan lainnya
- 20 Semua pendidik dan tenaga kependidikan mampu mengaplikasikan hasil pelatihan dalam proses pembelajaran atau kegiatan sehari-hari.
- 21 Setiap tahun kelulusan siswa di sekolah ini mencapai 100%
- 22 Lulusan yang melanjutkan ke perguruan tinggi setiap tahunnya mencapai 85% dari keseluruhan jumlah siswa lulus pada tahun terkait.

- 23 Sekolah menerapkan standar kelulusan diatas standar kelulusan yang ditetapkan (KTSP).
- 24 Siswa yang meraih medali/penghargaan bidang *akademik* di tingkat propinsi, nasional, atau internasional mengalami peningkatan.
- 25 Siswa yang meraih medali/penghargaan bidang *non akademik* tingkat propinsi, nasional, atau internasional mengalami peningkatan.



LAMPIRAN 2 :

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	39	57.35
Wanita	29	42.64
Total	68	100.00

Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1-5	10	14.70
6-10	18	26.47
11-15	15	22.05
16-20	9	13.23
21-25	11	16.17
>25	5	7.35
Total	68	100.00

Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20 -25	3	4.41
26 – 30	3	4.41
31 – 35	11	16.18
36 – 40	11	16.18
41-45	14	20.59
46-50	20	29.41
> 50	6	8.82
Total	68	100.00

Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	0	6.59
SMK	0	1.10
S1	62	85.71
S2	6	6.59
Total	68	100.00

Mata Pelajaran yang Diampu

Mata Pekajaran	Frekuensi	Persentase (%)
Agama	2	2.94
Bahasa Asing	1	1.47
Bahasa Indonesia	4	5.88
Bahasa Inggris	8	11.76
Bahasa Jerman	3	4.41
Biologi	4	5.88
BK	3	4.41
Ekonomi	4	5.88
Fisika	5	7.35
Geografi	2	2.94
Kimia	6	8.82
Laboran	2	2.94
Lingkungan Hidup	1	1.47
Matematika	6	8.82
Olah Raga	2	2.94
PAI	3	4.41
Penjas	1	1.47
PKN	3	4.41
Sastra	1	1.47
Sejarah	1	1.47
Sosiologi	1	1.47
TIK	5	7.35
Total	68	100.00

LAMPIRAN-3. ANALISIS STATISTIK

Data Penelitian

No.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Iklim Sekolah (X2)	Kinerja Sekolah (Y)
1	60	88	108
2	42	76	95
3	44	77	97
4	47	78	97
5	48	79	97
6	60	89	108
7	61	89	108
8	61	89	108
9	60	88	112
10	60	96	110
11	54	82	102
12	55	86	119
13	55	82	103
14	41	96	110
15	37	63	94
16	53	94	114
17	56	82	104
18	62	90	108
19	59	82	113
20	62	90	108
21	62	91	108
22	57	86	105
23	54	82	102
24	56	100	111
25	56	96	110
26	47	100	111
27	65	91	109
28	57	86	112
29	57	96	110
30	56	82	104
31	59	86	107
32	63	91	108
33	57	86	105
34	59	86	107
35	57	85	105
36	59	88	107
37	65	92	109
38	56	82	104
39	65	91	108
40	65	92	109
41	56	82	104

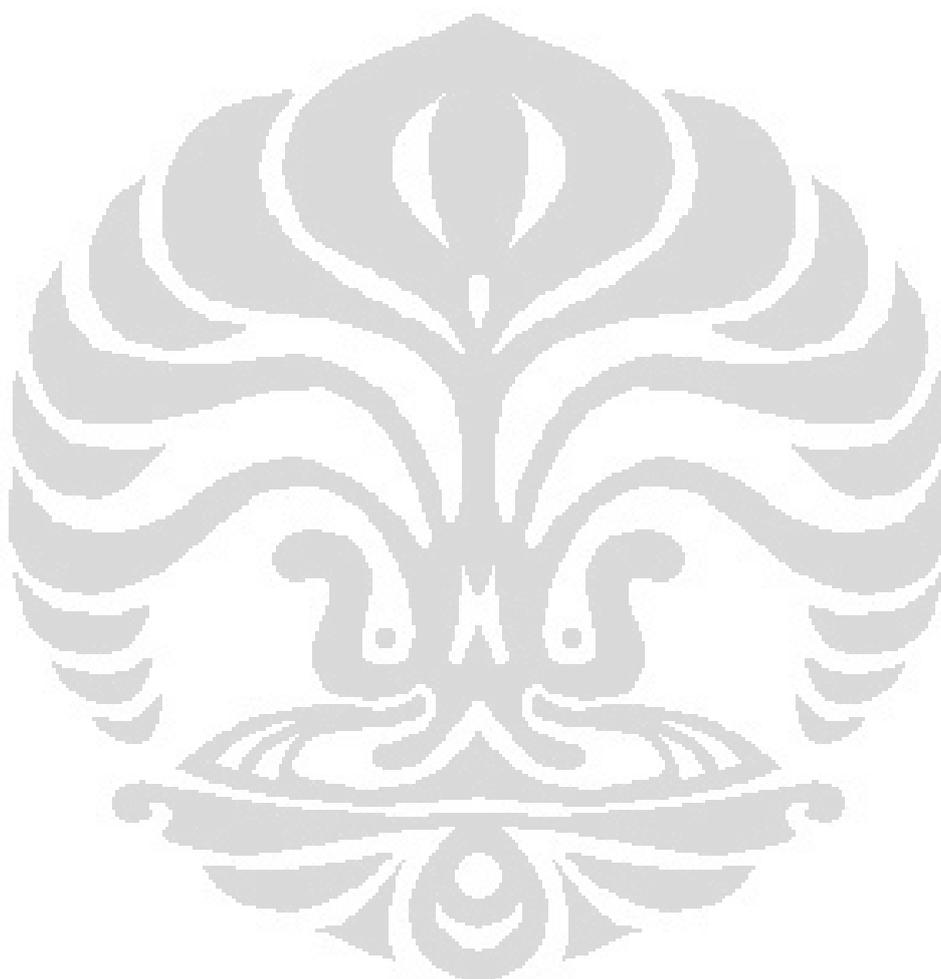
No.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Iklm Sekolah (X2)	Kinerja Sekolah (Y)
42	66	97	119
43	66	83	125
44	59	94	109
45	61	95	120
46	52	80	99
47	50	95	109
48	54	87	102
49	52	80	100
50	57	85	106
51	62	96	111
52	51	79	98
53	42	65	94
54	63	89	113
55	63	93	113
56	57	85	105
57	64	94	116
58	61	97	110
59	62	89	122
60	58	86	106
61	60	93	119
62	56	82	103
63	52	81	101
64	61	97	125
65	59	86	106
66	47	70	125
67	61	100	119
68	52	80	98

Data Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Alternatif Jawaban									
				5		4		3		2		1	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
VARIABEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (X1)	Orientasi Tugas (Task Orientation)	Wewenang dan tanggung jawab	X1.1	35	51.5	28	41.2	1	1.5	3	4.4	1	1.5
			X1.2	26	38.2	31	45.6	0	0.0	9	13.2	2	2.9
			X1.3	29	42.6	35	51.5	2	2.9	2	2.9	0	0.0
		Pengambilan keputusan	X1.4	21	30.9	35	51.5	5	7.4	7	10.3	0	0.0
			X1.5	26	38.2	35	51.5	1	1.5	5	7.4	1	1.5
		Kejelasan Tugas	X1.6	23	33.8	37	54.4	2	2.9	5	7.4	1	1.5
			X1.7	32	47.1	31	45.6	4	5.9	1	1.5	0	0.0
			X1.8	38	55.9	27	39.7	3	4.4	0	0.0	0	0.0
	Orientasi orang (People Orientation)	Komunikasi	X1.9	32	47.1	33	48.5	1	1.5	2	2.9	0	0.0
			X1.10	28	41.2	38	55.9	1	1.5	1	1.5	0	0.0
			X1.11	22	32.4	36	52.9	3	4.4	6	8.8	1	1.5
		Kepercayaan kepada bawahan	X1.12	34	50.0	26	38.2	7	10.3	1	1.5	0	0.0
			X1.13	7	10.3	20	29.4	7	10.3	12	17.6	22	32.4
			X1.14	12	17.6	16	23.5	10	14.7	9	13.2	21	30.9
VARIABEL IKLIM SEKOLAH (X2)	Dimensi Hubungan	Dukungan peserta didik	X2.1	52	76.5	12	17.6	4	5.9	0	0.0	0	0.0
		Kedekatan dan keintiman	X2.2	43	63.2	25	36.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
			X2.3	30	44.1	32	47.1	4	5.9	2	2.9	0	0.0
		Keretakan hubungan	X2.4	37	54.4	27	39.7	2	2.9	2	2.9	0	0.0
		Keterlibatan	X2.5	26	38.2	36	52.9	5	7.4	1	1.5	0	0.0
	Dimensi Pertumbuhan dan perkembangan Pribadi	Minat profesional	X2.7	30	44.1	31	45.6	7	10.3	0	0.0	0	0.0
			X2.8	26	38.2	41	60.3	1	1.5	0	0.0	0	0.0
		Kepercayaan	X2.10	38	55.9	28	41.2	2	2.9	0	0.0	0	0.0
		Standar prestasi	X2.11	34	50.0	23	33.8	8	11.8	1	1.5	2	2.9
	orientasi pada tugas	X2.12	36	52.9	30	44.1	1	1.5	1	1.5	0	0.0	
	Dimensi Perubahan	Perbaikan	X2.6	41	60.3	20	29.4	6	8.8	1	1.5	0	0.0
		Perbaikan	X2.9	34	50.0	30	44.1	2	2.9	2	2.9	0	0.0
		Kebebasan staf	X2.13	26	38.2	38	55.9	3	4.4	1	1.5	0	0.0

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Alternatif Jawaban										
				5		4		3		2		1		
		Partisipasi dalam pembuatan keputusan	X2.14	25	36.8	35	51.5	8	11.8	0	0.0	0	0.0	
		Inovasi	X2.15	38	55.9	27	39.7	2	2.9	1	1.5	0	0.0	
		Pengawasan	X2.16	37	54.4	29	42.6	2	2.9	0	0.0	0	0.0	
	Dimensi Lingkungan Fisik	Kenyamanan lingkungan	X2.17	44	64.7	19	27.9	5	7.4	0	0.0	0	0.0	
			X2.18	36	52.9	30	44.1	1	1.5	1	1.5	0	0.0	
		Kelengkapan sumber	X2.19	33	48.5	31	45.6	3	4.4	1	1.5	0	0.0	
			X2.20	12	17.6	16	23.5	7	10.3	13	19.1	20	29.4	
	VARIABEL KINERJA SEKOLAH (Y)	Mutu Proses	Kurikulum	Y1.1	33	48.5	32	47.1	1	1.5	2	2.9	0	0.0
				Y1.2	37	54.4	30	44.1	1	1.5	0	0.0	0	0.0
Y1.3				33	48.5	34	50.0	1	1.5	0	0.0	0	0.0	
Proses pembelajaran			Y1.4	27	39.7	40	58.8	1	1.5	0	0.0	0	0.0	
			Y1.5	24	35.3	40	58.8	3	4.4	1	1.5	0	0.0	
			Y1.6	31	45.6	34	50.0	2	2.9	1	1.5	0	0.0	
Penilaian			Y1.7	36	52.9	31	45.6	1	1.5	0	0.0	0	0.0	
			Y1.8	27	39.7	37	54.4	2	2.9	2	2.9	0	0.0	
			Y1.9	30	44.1	28	41.2	5	7.4	3	4.4	2	2.9	
			Y1.10	43	63.2	23	33.8	1	1.5	1	1.5	0	0.0	
			Y1.11	25	36.8	35	51.5	5	7.4	3	4.4	0	0.0	
Sarana prasarana			Y1.12	38	55.9	29	42.6	1	1.5	0	0.0	0	0.0	
			Y1.13	22	32.4	32	47.1	5	7.4	5	7.4	4	5.9	
			Y1.14	41	60.3	26	38.2	0	0.0	1	1.5	0	0.0	
			Y1.15	18	26.5	41	60.3	5	7.4	4	5.9	0	0.0	
Manajemen			Y1.16	22	32.4	30	44.1	9	13.2	5	7.4	2	2.9	
			Y1.17	33	48.5	29	42.6	3	4.4	3	4.4	0	0.0	
			Y1.18	36	52.9	29	42.6	2	2.9	0	0.0	1	1.5	
		Y1.19	35	51.5	31	45.6	2	2.9	0	0.0	0	0.0		
Pendidik dan Tenaga Kependidikan		Y1.20	24	35.3	39	57.4	4	5.9	1	1.5	0	0.0		
		Y1.21	46	67.6	20	29.4	2	2.9	0	0.0	0	0.0		
Mutu Lulusan	Standar kelulusan	Y1.22	13	19.1	44	64.7	9	13.2	2	2.9	0	0.0		

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Alternatif Jawaban									
				5		4		3		2		1	
			Y1.23	29	42.6	34	50.0	3	4.4	0	0.0	2	2.9
		Prestasi akademik/non akademik	Y1.24	16	23.5	41	60.3	10	14.7	1	1.5	0	0.0
			Y1.25	16	23.5	41	60.3	11	16.2	0	0.0	0	0.0



Analisis Deskriptif

<i>Statistics</i>	<i>Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)</i>	<i>Iklm Sekolah (X2)</i>	<i>Kinerja Sekolah (Y)</i>
Mean	56.66176471	87.19117647	108.1176471
Standard Error	0.777936052	0.924559396	0.909063091
Median	57	87	108
Mode	56	82	108
Standard Deviation	6.415025027	7.62411209	7.496326288
Sample Variance	41.15254609	58.12708516	56.19490781
Kurtosis	0.851576783	0.852356561	0.120312721
Skewness	-1.019874069	-0.63920148	0.447216547
Range	29	37	31
Minimum	37	63	94
Maximum	66	100	125
Sum	3853	5929	7352
Count	68	68	68
Largest(3)	65	100	125
Smallest(1)	37	63	94

Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

Jangkauan Data = Data Tertinggi – Data Terendah

$$\begin{aligned} &= 66 - 37 \\ &= 29 \end{aligned}$$

Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 68 \\ &= 1 + 3,3 (1.833) \\ &= 1 + 6,05 \\ &= 7,05 \\ &\approx 7 \text{ kelas interval} \end{aligned}$$

Panjang Interval Kelas

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Jangkauan Data}}{\text{Jumlah Kelas Interval}} \\ &= \frac{29}{7} \\ &= 4.12 \\ &\approx 5 \end{aligned}$$

Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah

Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Persente Komulatif (%)
35-39	1	1.5	1.5
40-44	4	5.9	7.4
45-49	4	5.9	13.2
50-54	10	14.7	27.9
55-59	23	33.8	61.8
60-64	20	29.4	91.2
65-69	6	8.8	100.0
Total	68	100	

Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Skor Iklim Sekolah (X2)

Jangkauan Data = Data Tertinggi – Data Terendah

$$\begin{aligned} &= 100 - 63 \\ &= 37 \end{aligned}$$

Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 68 \\ &= 1 + 3,3 (1.833) \\ &= 1 + 6,05 \\ &= 7,05 \\ &\approx 7 \text{ kelas interval} \end{aligned}$$

Panjang Interval Kelas

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Jangkauan Data}}{\text{Jumlah Kelas Interval}} \\ &= \frac{37}{7} \\ &= 5.25 \\ &\approx 6 \end{aligned}$$

Distribusi Frekuensi Skor Iklim Sekolah

Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Persente Komulatif (%)
61-66	2	2.9	2.9
67-72	1	1.5	4.4
73-78	3	4.4	8.8
79-84	16	23.5	32.4
85-90	22	32.4	64.7
91-96	18	26.5	91.2
97-102	6	8.8	100.0

Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Sekolah (Y)

Jangkauan Data = Data Tertinggi – Data Terendah

$$\begin{aligned} &= 125 - 94 \\ &= 31 \end{aligned}$$

Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 68 \\ &= 1 + 3,3 (1.833) \\ &= 1 + 6,05 \\ &= 7,05 \\ &\approx 7 \text{ kelas interval} \end{aligned}$$

Panjang Interval Kelas

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Jangkauan Data}}{\text{Jumlah Kelas Interval}} \\ &= \frac{31}{7} \\ &= 4.4 \\ &\approx 5 \end{aligned}$$

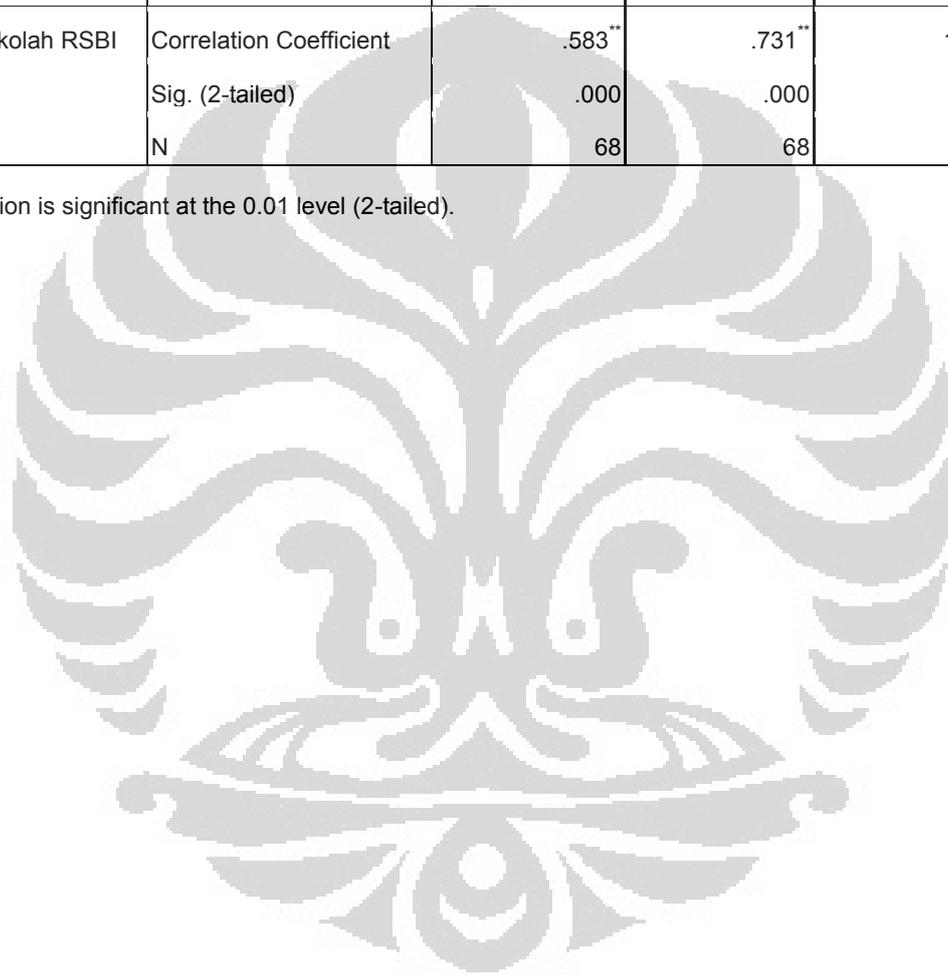
Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Sekolah RSBI

Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Persente Komulatif (%)
91-95	3	4.4	4.4
96-100	7	10.3	14.7
101-105	14	20.6	35.3
106-110	25	36.8	72.1
111-115	9	13.2	85.3
116-120	6	8.8	94.1
121-125	4	5.9	100.0
Total	68	100	

Analisis Korelai Rank Spearman

Variables	Statistics	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Iklm Sekolah	Kinerja Sekolah RSBI
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Correlation Coefficient	1.000	.572**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	68	68	68
Iklm Sekolah	Correlation Coefficient	.572**	1.000	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	68	68	68
Kinerja Sekolah RSBI	Correlation Coefficient	.583**	.731**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



LAMPIRAN 4 : VALIDITAS DAN RELIABILITAS

VARIABEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	19	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.05	1.026	19
X1.2	3.89	1.049	19
X1.3	4.26	.806	19
X1.4	3.95	.848	19
X1.5	4.11	.875	19
X1.6	3.89	1.150	19
X1.7	4.16	.602	19
X1.8	4.37	.684	19
X1.9	4.11	.737	19
X1.10	4.32	.478	19
X1.11	4.05	.911	19
X1.12	4.21	.918	19
X1.13	2.32	1.455	19
X1.14	2.58	1.575	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	50.21	80.620	.686	.916
X1.2	50.37	79.690	.723	.915
X1.3	50.00	85.556	.544	.921
X1.4	50.32	80.673	.848	.912
X1.5	50.16	82.585	.689	.917
X1.6	50.37	81.690	.544	.922
X1.7	50.11	85.322	.776	.917
X1.8	49.89	82.322	.929	.912
X1.9	50.16	84.140	.712	.917
X1.10	49.95	88.386	.635	.921
X1.11	50.21	80.953	.764	.914
X1.12	50.05	81.608	.716	.916
X1.13	51.95	73.719	.740	.916
X1.14	51.68	78.006	.497	.931

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
54.26	94.316	9.712	14

VARIABEL IKLIM SEKOLAH

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	19	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4.63	.597	19
X2.2	4.47	.513	19
X2.3	4.05	.848	19
X2.4	4.26	.933	19
X2.5	4.11	.737	19
X2.6	4.32	.820	19
X2.7	4.16	.688	19
X2.8	4.32	.478	19
X2.9	4.32	.820	19
X2.10	4.47	.513	19
X2.11	4.05	1.129	19
X2.12	4.47	.612	19
X2.13	4.42	.607	19
X2.14	4.21	.713	19
X2.15	4.42	.769	19
X2.16	4.37	.684	19
X2.17	4.47	.612	19
X2.18	4.37	.597	19
X2.19	4.32	.885	19
X2.20	2.63	1.640	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	80.21	115.509	.826	.941
X2.2	80.37	119.023	.642	.944
X2.3	80.79	113.398	.684	.943
X2.4	80.58	111.257	.728	.942
X2.5	80.74	113.538	.788	.941
X2.6	80.53	114.708	.632	.943
X2.7	80.68	116.006	.674	.943
X2.8	80.53	120.263	.571	.945
X2.9	80.53	113.596	.698	.942
X2.10	80.37	117.023	.828	.942
X2.11	80.79	109.953	.644	.944
X2.12	80.37	118.579	.564	.944
X2.13	80.42	115.813	.788	.942
X2.14	80.63	116.912	.587	.944
X2.15	80.42	112.813	.801	.941
X2.16	80.47	116.708	.629	.944
X2.17	80.37	116.246	.747	.942
X2.18	80.47	116.596	.738	.942
X2.19	80.53	110.263	.830	.940
X2.20	82.21	101.175	.685	.950

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
84.84	126.474	11.246	20

VARIABEL KINERJA SEKOLAH

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	19	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	25

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4.42	.769	19
Y1.2	4.74	.452	19
Y1.3	4.58	.507	19
Y1.4	4.42	.507	19
Y1.5	4.37	.496	19
Y1.6	4.32	.671	19
Y1.7	4.47	.612	19
Y1.8	4.42	.607	19
Y1.9	4.32	.582	19
Y1.10	4.42	.607	19
Y1.11	4.21	.787	19
Y1.12	4.58	.507	19
Y1.13	4.00	1.202	19
Y1.14	4.53	.513	19
Y1.15	4.05	.780	19
Y1.16	3.95	1.311	19
Y1.17	4.58	.769	19
Y1.18	4.32	.946	19
Y1.19	4.42	.607	19
Y1.20	4.16	.688	19
Y1.21	4.68	.478	19
Y1.22	4.11	.875	19
Y1.23	4.63	.496	19
Y1.24	3.95	.848	19
Y1.25	4.11	.658	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	104.32	153.006	.786	.958
Y1.2	104.00	159.000	.818	.959
Y1.3	104.16	158.029	.804	.959
Y1.4	104.32	159.784	.663	.960

Y1.5	104.37	159.690	.687	.960
Y1.6	104.42	157.035	.657	.960
Y1.7	104.26	158.316	.640	.960
Y1.8	104.32	160.117	.524	.961
Y1.9	104.42	158.035	.694	.959
Y1.10	104.32	156.006	.802	.958
Y1.11	104.53	152.263	.806	.958
Y1.12	104.16	159.140	.714	.959
Y1.13	104.74	145.649	.739	.960
Y1.14	104.21	159.509	.677	.960
Y1.15	104.68	156.117	.606	.960
Y1.16	104.79	146.731	.632	.963
Y1.17	104.16	154.029	.730	.959
Y1.18	104.42	151.368	.699	.959
Y1.19	104.32	156.784	.749	.959
Y1.20	104.58	152.924	.889	.957
Y1.21	104.05	158.386	.826	.959
Y1.22	104.63	151.246	.768	.958
Y1.23	104.11	157.766	.845	.959
Y1.24	104.79	150.953	.809	.958
Y1.25	104.63	157.579	.637	.960

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
108.74	168.538	12.982	25