

MANAJEMEN PENGEMBANGAN MUTU SMA SWASTA DI KOTA MEDAN

Oleh :

Sar Joni Herri

Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung

(e-mail: herrisarjoni@gmail.com)

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih rendahnya Mutu SMA Swasta di Kota Medan. Penentu utama dari mutu proses pembelajaran itu adalah kompetensi guru dan interaksinya dengan siswa dalam proses belajar mengajar. Tinggi rendahnya kompetensi guru itu sendiri dapat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya sekolah, terhadap peningkatan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu SMA swasta, baik secara parsial maupun secara simultan. Populasi penelitian ini adalah guru SMA swasta di Kota Medan yang berjumlah 1.648. Metode penelitian adalah metode *Explanatory Survey Method* dengan pendekatan kuantitatif. Analisis dilakukan menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian sebagai berikut: (1) kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru tergolong tinggi, mutu SMA swasta secara keseluruhan kategori tinggi; (2) kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru; (3) kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah melalui kompetensi guru secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap mutu sekolah.

Kata Kunci: Manajemen Pengembangan Mutu, Kepemimpinan, Budaya Sekolah, Kompetensi Guru.

ABSTRACT

The background of this research is the low quality of private senior high school in Medan City. The objective of this research is to scrutinize and analyzed the effect of leadership and school culture on teacher competence to improve the quality of private senior high school, partially and simultaneously. The population of this research were 1,648 teachers of private senior high school in Medan. The sampel random sampling was used in which the samples were 312 teachers. The research method is explanatory survey method using quantitative approach. The data analysis was Path Analysis (standardized regression). The results of this research are as follow: (1) the leadership/principalship is categorized as high, the school culture is high, teacher competence is high, and the school quality is also high; (2) the leadership/principalship and school culture have significant and positive effect on teacher competence; (3) the leadership/principalship and school culture through the teacher competence, directly and indirectly have positive and significant effect on school quality.

Keyword : Quality Development Management, Leadership, School Culture.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan seharusnya diarahkan pada pembangunan sumber daya secara terarah, terpadu dan menyeluruh. Di samping memperluas akses dan pemerataan; peningkatan mutu; serta peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik yang terkait dengan efisiensi manajemen pendidikan, pembangunan pendidikan perlu mendapat perhatian yang serius. Mengingat pendidikan sudah menjadi kebutuhan yang hendak dicapai dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Bahkan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Tuntutan atas pembangunan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah, melahirkan kebijakan Program Wajib Belajar Sembilan Tahun. Kebijakan ini berdampak pada bertambahnya partisipasi masyarakat yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang menengah.

Sekolah menengah atas swasta merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memiliki peran penting dalam membangun sumber daya manusia. Agar sekolah menengah atas swasta mampu menghasilkan SDM yang handal, maka lembaga sekolah harus didukung oleh pengelolaan lembaga yang berkualitas. Sehingga perlu dilakukan berbagai pembenahan, sehingga setiap sekolah swasta dapat berdiri sejajar dengan sekolah-sekolah lain. Pembenahan kualitas di setiap lembaga swasta membutuhkan perubahan pada paradigma pendidikan dari setiap insan pendidik, yang dilaksanakan melalui berbagai kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. Dimana sejalan dengan semangat desentralisasi pemerintahan, maka pengelolaan sekolah juga mengalami perubahan. Perubahan tersebut merupakan reformasi dalam manajemen sekolah. Sekolah yang semula serba diatur dan dikendalikan

pemerintah, pada masa kini sekolah diberikan kepercayaan untuk mengelola sendiri (self management). Artinya, sekolah memiliki otoritas dan tanggungjawab untuk membuat keputusan-keputusan yang terkait dengan alokasi sumber-sumber yang termasuk di dalamnya, yaitu: kurikulum, personal, pembiayaan dan fasilitas. Manajemen sekolah menuntut kemampuan sekolah agar responsif yang ditunjukkan pada isu mutu dengan menyediakan kerangka kerja untuk mencapai efisiensi alokasi sumber-sumber dan memberdayakan masyarakat dalam proses pembuatan keputusan (Fattah, 2007: 113).

Hal ini sangat perlu dilakukan terutama di Sumatera Utara, khususnya di Kota Medan. Mengingat beragam tanggapan masyarakat terhadap lembaga swasta. Namun demikian, kebutuhan akan lulusan sekolah menengah di Kota Medan yang mempunyai paradigma global disertai jati diri bangsa Indonesia, serta kemampuan menjalin jaringan kerja yang dapat merebut persaingan global sudah sangat dibutuhkan. Hal ini didasarkan pada suatu pemikiran, bahwa pendidikan yang mempunyai paradigma global akan lebih kuat dan mampu bersaing. Menyadari adanya persaingan global menuntut SMA Swasta di Kota Medan untuk dapat mengelola lembaga secara profesional dan bermutu, sehingga menghasilkan mutu proses pendidikan yang berkualitas.

Usaha untuk mewujudkan tercapainya kualitas sumber daya manusia sebagai produk dari sekolah swasta, perlu diberikan perhatian khusus pada manajemen pengembangan mutu sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan. Mengingat kualitas lulusan akan banyak ditentukan oleh kualitas lembaga pendidikan, meskipun kualitas lulusan tidak mutlak hanya melalui pendidikan. Namun tidak dipungkiri bahwa, pendidikan merupakan sarana utama untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas.

SMA swasta yang berada di Kota Medan memiliki siswa yang belajar berasal dari berbagai daerah sekitar wilayah Sumatera Utara. Sekalipun demikian SMA swasta perlu memperhatikan peningkatan kualitas lembaga pendidikan, agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi stakeholders. Berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa, manajemen pengembangan mutu di SMA swasta masih belum optimal.

Keadaan ini diduga terjadi karena kualitas pengembangan lembaga pendidikan belum seperti yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian sumber daya manusia yang berkualitas sangat ditentukan oleh manajemen lembaga yang berkualitas. Bila manajemen pengembangan lembaga pendidikan di

SMA swasta tidak berkualitas, maka produk jasa kependidikan tidak akan tercapai dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan penelitian tentang manajemen pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan dengan melihat kontribusi kepemimpinan dan budaya sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu SMA swasta.

Berbagai hasil penelitian secara empiris (Mortimore & Mortimore, 1991; Edward Sallis, 1993; Holsinger & Cowell, 2000; Fitzgerald, 2003; Apple & Smith, 2004; Shannon & Bylsma, 2005; Hoy Miskel, 2008; Ischinger, 2009) mengungkapkan bahwa pengembangan mutu sekolah merupakan fungsi dari sistem manajemen mutu pendidikan berupa mutu masukan peserta didik yang ditunjukkan oleh potensi siswa, mutu pengalaman belajar yang ditunjukkan oleh kompetensi guru, ketersediaan dan pemanfaatan fasilitas belajar, dan budaya sekolah yang merupakan refleksi mutu kepemimpinan kepala sekolah. Mutu sekolah merupakan gambaran komprehensif tentang kondisi sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru, sarana prasarana sekolah, kurikulum, pembiayaan, penilaian dan evaluasi, serta hasil-hasil inovasi pembelajaran yang dapat mempresentasikan kondisi sekolah sesuai kebutuhan, keinginan, dan harapan peserta didik dan stakeholders lainnya.

Kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan proses mempengaruhi kegiatan guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dimensi kepemimpinan kepala sekolah adalah: (1) pertimbangan (consideration), indikatornya adalah persahabatan, kepercayaan, penghargaan, dan kehangatan; (2) struktur tugas (initiating structure), indikatornya adalah menggambarkan pola hubungan antara dirinya dan anggota kelompoknya, berusaha untuk membangun pola organisasi yang didefinisikan dengan baik, saluran komunikasi, dan metode/prosedur. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mempengaruhi tinggi rendahnya mutu sekolah juga kompetensi guru (Halpin, 1966; Blake and Mouton, 1978; Hersey and Blanchard, 1977; Robbins dan Judge, 2007:356-371).

Budaya sekolah merupakan tataran nilai, kebiasaan, kesepakatan-kesepakatan yang direfleksikan dalam tingkah laku keseharian, baik perorangan maupun kelompok. Budaya sekolah mengacu kepada pencapaian visi dan misi sekolah apabila melahirkan respon psikologis yang positif dan menyenangkan bagi sebagian besar atau seluruh warga sekolah. Definisi ini secara eksplisit menyatakan bahwa budaya sekolah digambarkan

sebagai suasana sekolah yang mencakup norma, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku warga sekolah secara komprehensif dalam sistem sekolah. Budaya sekolah yang kondusif dapat meningkatkan kompetensi guru dan mutu sekolah (Butler & Dickson, (1987); Brian J. Coldwell & Jim Spinks (1993); Larry Lashway (1996); Peterson (1999); Fred Luthans & Edgar Schein (2002).

Kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berfikir dan bertindak, menciptakan generalisasi terhadap situasi yang dihadapi, sehingga mampu bertahan cukup lama dalam berkompetisi di antara manusia. Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, maka yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tingkatan guru profesional. Kompetensi guru yang tinggi dapat mempengaruhi pengembangan mutu sekolah (Barlow (1985); Spencer & Spencer (1993: 9); Stephen Murqatroyd & Collin Morgan (1998); Robert Howsam (1976); Usman, 2005; Palan (2007).

Sekolah bermutu dapat diartikan sebagai serangkaian proses dan sistem yang terkait untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data tentang kinerja, kompetensi, mutu pendidik dan tenaga kependidikan, budaya sekolah dan kepemimpinan lembaga. Proses pengembangan mutu mengidentifikasi aspek pencapaian dan prioritas peningkatan, penyediaan data sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan serta membantu membangun budaya peningkatan mutu berkelanjutan. Sekolah bermutu merupakan fungsi dari sistem manajemen mutu pendidikan berupa mutu masukan peserta didik yang ditunjukkan oleh potensi siswa, mutu pengalaman belajar yang ditunjukkan oleh kompetensi guru, ketersediaan dan pemanfaatan fasilitas belajar, dan budaya sekolah yang merupakan refleksi mutu kepemimpinan kepala sekolah. Mutu sekolah merupakan gambaran komprehensif tentang kondisi sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru, sarana prasarana sekolah, kurikulum, pembiayaan, penilaian dan evaluasi, serta hasil-hasil inovasi pembelajaran yang dapat mempresentasikan kondisi sekolah sesuai kebutuhan, keinginan, dan harapan peserta didik dan stakeholders lainnya. (Mortimore & Mortimore, 1991; Edward Sallis, 1993; Holsinger & Cowell, 2000; Fitzgerald, 2003;

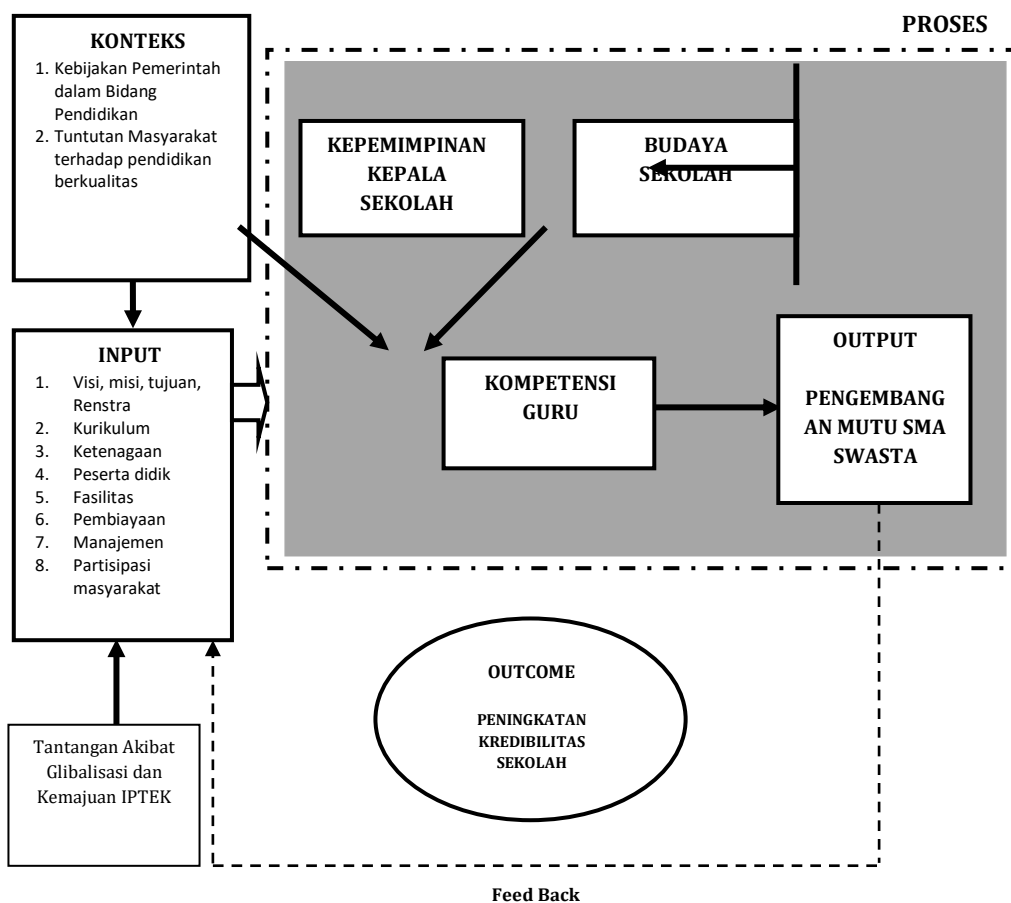
Apple & Smith, 2004; Shannon & Bylsma, 2005; Hoy Miskel, 2008; Ischinger, 2009).

Kepemimpinan kepala sekolah adalah proses mempengaruhi kegiatan guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dimensi kepemimpinan kepala sekolah adalah: (1) pertimbangan (consideration), indikatornya adalah persahabatan, kepercayaan, penghargaan, dan kehangatan; (2) struktur tugas (initiating structure), indikatornya adalah menggambarkan pola hubungan antara dirinya dan anggota kelompoknya, berusaha untuk membangun pola organisasi yang didefinisikan dengan baik, saluran komunikasi, dan metode/prosedur (Halpin, 1966; Blake and Mouton, 1978; Hersey and Blanchard, 1977; Robbins dan Judge, 2007).

Budaya sekolah merupakan tataran nilai, kebiasaan, kesepakatan-kesepakatan yang direfleksikan dalam tingkah laku keseharian, baik perorangan maupun kelompok. Budaya sekolah mengacu kepada pencapaian visi dan misi sekolah apabila melahirkan respon psikologis yang positif dan menyenangkan bagi sebagian besar atau seluruh warga sekolah. Definisi ini secara eksplisit menyatakan bahwa budaya sekolah digambarkan sebagai suasana sekolah yang mencakup norma, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku warga sekolah secara komprehensif dalam sistem sekolah. (Butler & Dickson, (1987); Brian J. Coldwell & Jim Spinks (1993); Larry Lashway (1996); Peterson (1999); Fred Luthans & Edgar Schein (2002).

Kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berfikir dan bertindak, menciptakan generalisasi terhadap situasi yang dihadapi, sehingga mampu bertahan cukup lama dalam berkompetisi diantara manusia. Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, maka yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tingkatan guru profesional. (Barlow (1985); Spencer & Spencer (1993: 9); Stephen Murqatroyd & Collin Morgan (1998); Robert Howsam (1976); Usman, 2005)

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir ini, bertolak dari pemikiran bahwa pendidikan adalah suatu sistem. Konteks pendidikan berbeda dengan organisasi lain karena sifatnya yang intangible, pendidikan mengharapkan hasil/produk bukan semata-mata keluaran secara kuantitatif, akan tetapi outcome hasil yaitu lulusan yang berkualitas dan bermanfaat di lingkungannya sesuai proses yang dilakukan. Output pendidikan adalah fokus dari ikhtiar pendidikan, dan input menjadi masukan penting bagi output (Komariah, 2005: 2).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kompetensi guru dan mutu sekolah, secara langsung maupun tidak langsung. Merujuk pada pendapat Lipham & Hoer (1985:52) dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seseorang yang memulai sebuah struktur baru dalam berinteraksi dalam sistem sosial dan berinisiatif mengubah tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses, dan output dari sistem sosial. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah berupaya untuk menjalankan fungsi dan perannya untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Upaya tersebut tentu harus melibatkan guru melalui proses interaksi sosial. Dalam interaksi tersebut terjadi proses mempengaruhi guru dalam

suasana budaya sekolah yang kondusif, agar dapat melakukan tugas dengan baik sehingga tujuan dan sasaran sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Budaya sekolah juga merupakan faktor utama non-manusia yang dapat menentukan tinggi rendahnya kompetensi guru dan mutu sekolah, secara langsung maupun tidak langsung. Budaya sekolah didefinisikan sebagai suasana di tempat kerja, mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku individu dan kelompok, sebagaimana dikemukakan oleh Moos (1979:81), Wenzkaff (dalam Cherubini, 2008:40), Haynes, et.al. (dalam Hoffman et.al., 2009:2), dan Styron dan Nyman (2008:2). Definisi ini secara eksplisit menyatakan bahwa budaya sekolah yang digambarkan sebagai suasana sekolah yang mencakup norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur mempengaruhi pola perilaku guru, termasuk perilaku kerja atau kompetensi mengajar guru.

Mutu sekolah merupakan upaya untuk memberikan pelayanan maksimal kepada warga sekolah dalam memenuhi kebutuhannya. Terkait dengan pelaksanaan mutu kompetensi guru, yaitu guru memposisikan siswa sebagai pelanggan yang memiliki hak untuk dilayani dengan sebaik-

baiknya. Mutu sekolah dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi non-akademik, serta lulusannya relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui siswa yang berprestasi dapat ditelusuri manajemen sekolahnya, kompetensi gurunya, kepemimpinan kepala sekolahnya dan budaya sekolahnya.

Mutu sekolah secara garis besarnya berorientasi kepada memberi kepuasan kepada pelanggan yang menjadi tujuan organisasi, pelanggan ditempatkan sebagai raja. Raja adalah subjek yang harus menjadi pusat segala pelayanan ideal, supaya memuaskannya (Suhardan, 2006: 77). Guru merupakan pihak yang paling sering dianggap, sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan suatu bangsa. Anggapan itu jelas tidak sepenuhnya benar, mengingat masih banyak terdapat komponen pendidikan lain yang turut berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. Meski demikian, guru tetap merupakan komponen yang paling strategis dalam proses pembelajaran dan mutu sekolah tersebut. Oleh karena itu, banyak pihak yang menaruh harapan besar terhadap guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Peran strategis guru yang tampak pada tingginya kompetensi guru tidak terlepas dari faktor-faktor dominan yang secara langsung mempengaruhinya, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah.

Hipotesis penelitian ini adalah: kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru dan pengembangan mutu SMA swasta. Secara parsial hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

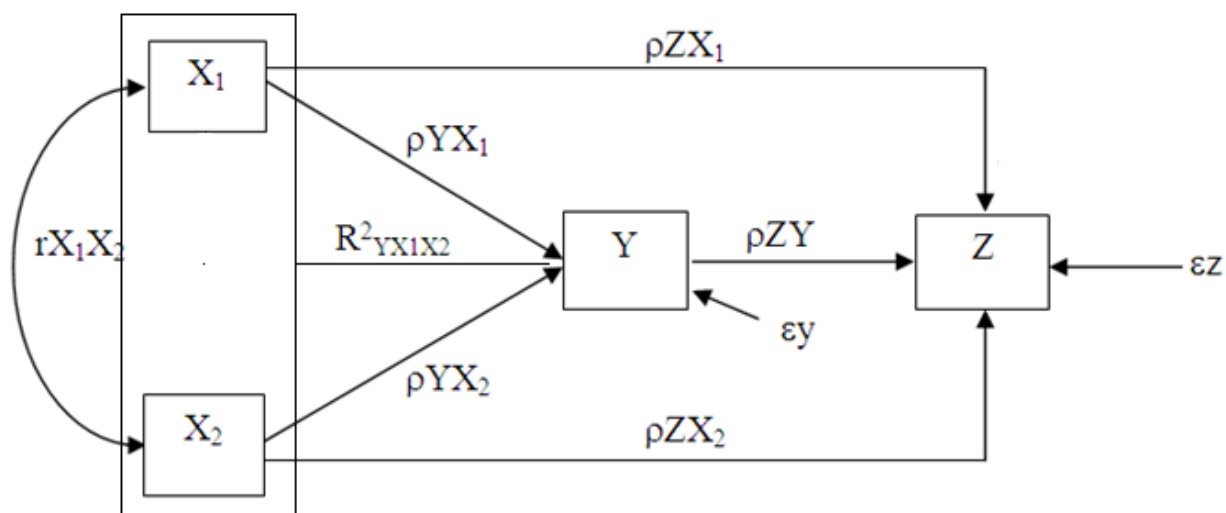
1. Kepemimpinan kepala sekolah SMA swasta di Kota Medan termasuk pada kategori tinggi;

2. Budaya sekolah SMA swasta di Kota Medan termasuk pada kategori kuat;
3. Kompetensi guru SMA swasta di Kota Medan termasuk pada kategori tinggi;
4. Peningkatan Mutu SMA swasta di Kota Medan termasuk pada kategori tinggi;
5. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah mempengaruhi kompetensi guru SMA swasta di Kota Medan;
 - a. Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kompetensi guru SMA swasta di Kota Medan;
 - b. Budaya sekolah mempengaruhi kompetensi guru SMA swasta di Kota Medan;
6. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara langsung dan melalui kompetensi guru mempengaruhi pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan;
 - a. Kepemimpinan kepala sekolah secara langsung mempengaruhi pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan;
 - b. Kepemimpinan kepala sekolah melalui kompetensi guru mempengaruhi pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan;
 - c. Budaya sekolah secara langsung mempengaruhi pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan;
 - d. Budaya sekolah melalui kompetensi guru mempengaruhi pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan;
 - e. Kompetensi guru secara langsung mempengaruhi pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian untuk mengungkap hubungan antar variabel. Mengacu pada tujuan penelitian yang ingin dicapai, desain penelitian ini adalah desain kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang bekerja di SMA Swasta se-Kota Medan yang berjumlah 1.648 orang dari 48 SMA Swasta di Kota Medan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sebagian subjek penelitian dari jumlah populasi yang ada, yaitu dengan

menggunakan teknik sampel yang cukup representatif mewakili sifat-sifat populasi yang disebut *proporsional sampling*, sehingga diperoleh sampel sebanyak 312 responden. Adapun kajian penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh antar variabel, yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru, dan mutu sekolah pada SMA Swasta di Kota Medan. Gambaran skematik desain penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2: Pola Hubungan Antar Variabel Penelitian

Dalam menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data, digunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian, sedangkan

verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan yaitu statistik deskriptif dan analisis jalur (regresi yang distandardkan) untuk menguji hipotesis asosiatif.

HASIL PENELITIAN

Untuk menjawab tujuan penelitian, yaitu mengetahui dan mendeskripsikan gambaran empirik kepemimpinan, budaya sekolah, kompetensi guru, dan mutu SMA Swasta di Kota Medan, data dikumpulkan dari 312 guru yang menjadi responden di 48 SMA Swasta di Kota Medan. Perhitungan ini didasarkan pada capaian rata-rata masing-masing variabel yang diteliti, nilai simpangan baku (standard deviation), persentase capaian dan kategori. Dengan menggunakan ketentuan rentang (r) = 5,00 – 1,00 (skor rata-rata tertinggi dikurangi skor rata-rata terendah), dan banyak kriteria (k) = 5, didapatkan panjang kelas (p) = $r/k = 4/5 = 0,8$.

Deskripsi Semua Variabel Berdasarkan Sekolah

Variabel yang diteliti pada penelitian ini terdiri atas dua variabel bebas dan dua variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁) dan Budaya Sekolah (X₂), sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah Kompetensi Guru (Y) dan Mutu Sekolah (Z). Sekolah dengan kategori tinggi biasanya ditandai dengan banyaknya siswa dan guru di sekolah tersebut. Jumlah siswa yang mendaftar ke sekolah swasta menunjukkan adanya minat yang tinggi dari masyarakat terhadap keberadaan sekolah swasta tersebut. Karakteristik lain yang menunjukkan bahwa sekolah tersebut masuk pada kategori tinggi adalah tingginya

kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan peraturan, budaya sekolah, dan disiplin yang tinggi kepada warga sekolah. Kepala sekolah juga efisien dalam mengalokasikan pembiayaan sekolah. Fokus perhatian sekolah adalah pada ketersediaan, kelengkapan, dan pemeliharaan sarana prasarana sekolah. Kompetensi guru di sekolah dengan kategori tinggi juga relatif lebih banyak dan lebih baik dibandingkan sekolah-sekolah lain dengan kategori sedang dan rendah. Hampir sebagian besar guru di sekolah tersebut sudah mengikuti sertifikasi profesi guru sehingga kompetensi mereka dapat menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar secara lebih baik yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu sekolah secara keseluruhan.

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Deskripsi dan analisis variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁) dapat diuraikan ke dalam empat dimensi, yaitu: (1) Hubungan Diri dan Anggota, yang terdiri atas delapan indikator, (2) Membangun Pola Organisasi, yang terdiri atas delapan indikator, (3) Saluran Komunikasi, yang terdiri atas delapan indikator dan (4) Metode/Prosedur Monev. Berdasarkan capaian skor rata-ratanya, variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,709 (74,17%) yang termasuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti secara

keseluruhan, kepala sekolah menunjukkan tingkat kepemimpinan yang efektif dan cenderung diterima oleh warga sekolah. Dimensi yang relatif paling tinggi dalam variabel kepemimpinan kepala sekolah ini adalah dimensi Membangun Pola Organisasi dengan rata-rata sebesar 3,736 (74,72%), diikuti dengan dimensi Hubungan Diri dan Anggota sebesar 3,719 (74,38%), dan Metode/Prosedur Monev sebesar 3,679 (73,58%). Adapun dimensi yang relatif tidak begitu besar pada variabel ini adalah dimensi Saluran Komunikasi dengan capaian rata-rata sebesar 3,693 (73,86%).

Deskripsi Variabel Budaya Sekolah

Deskripsi dan analisis variabel Budaya Sekolah (X₂) dapat diuraikan ke dalam lima dimensi, yaitu: (1) Norma Kompleks, yang terdiri atas lima indikator, (2) Nilai yang disepakati, yang terdiri atas empat indikator, (3) Harapan Stakeholder, yang terdiri atas sebelas indikator, (4) Kebijakan untuk Khalayak Banyak, yang terdiri atas enam indikator, dan (5) Prosedur Pemenuhan Kinerja Guru, yang terdiri atas empat indikator. Berdasarkan capaian skor rata-ratanya, variabel Budaya Sekolah mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,690 (73,81%) yang termasuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti secara keseluruhan, budaya sekolah di SMA Swasta Kota Medan sudah kondusif dalam mendukung berbagai kegiatan pembelajaran di sekolah juga harapan masyarakat. Capaian rata-rata setiap dimensi pada variabel budaya sekolah relatif sudah merata. Dalam hal ini, dimensi Nilai yang Disepakati merupakan dimensi yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi-dimensi lainnya dalam variabel budaya sekolah dengan capaian nilai rata-rata sebesar 3,708 (74,15%), diikuti dengan dimensi Prosedur Pemenuhan Kinerja Guru sebesar 3,707 (74,14%), dimensi Kebijakan untuk Khalayak Banyak sebesar 3,701 (74,02%), dan dimensi Norma Kompleks sebesar 3,689 (73,78%). Adapun dimensi yang relatif paling kecil dibandingkan dengan dimensi-dimensi lainnya pada variabel Budaya Sekolah adalah Harapan Stakeholder dengan capai nilai rata-rata sebesar 3,673 (73,47%).

Deskripsi Variabel Kompetensi Guru

Deskripsi dan analisis variabel Kompetensi Guru (Y) dapat diuraikan ke dalam empat dimensi, yaitu: (1) Pengetahuan dan Keterampilan, yang terdiri atas enam indikator, (2) Nilai dan Sikap Positif, yang terdiri atas lima indikator, (3) Merasakan dan Memperhatikan, yang terdiri atas delapan indikator, dan (4) Tugas dan Tanggung Jawab, yang terdiri atas sebelas indikator. berdasarkan capaian skor rata-rata,

variabel kompetensi guru ini adalah sebesar 3,716 (73,93%) yang termasuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti secara keseluruhan, guru-guru di SMA Swasta di Kota Medan sudah menunjukkan kompetensi yang relatif tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dimensi yang relatif menonjol dalam variabel kompetensi guru ini adalah dimensi Pengetahuan dan Keterampilan dengan capaian rata-rata sebesar 3,743 (74,86%), diikuti dengan dimensi Nilai dan Sikap Positif sebesar 3,729 (74,58%), dan dimensi Merasakan dan Memperhatikan sebesar 3,716 (74,32%). Adapun dimensi yang relatif tidak setinggi dimensi-dimensi lainnya dalam variabel kompetensi guru adalah dimensi Tugas dan Tanggung Jawab dengan capaian rata-rata sebesar 3,697 atau 73,93%.

Deskripsi Variabel Mutu Sekolah

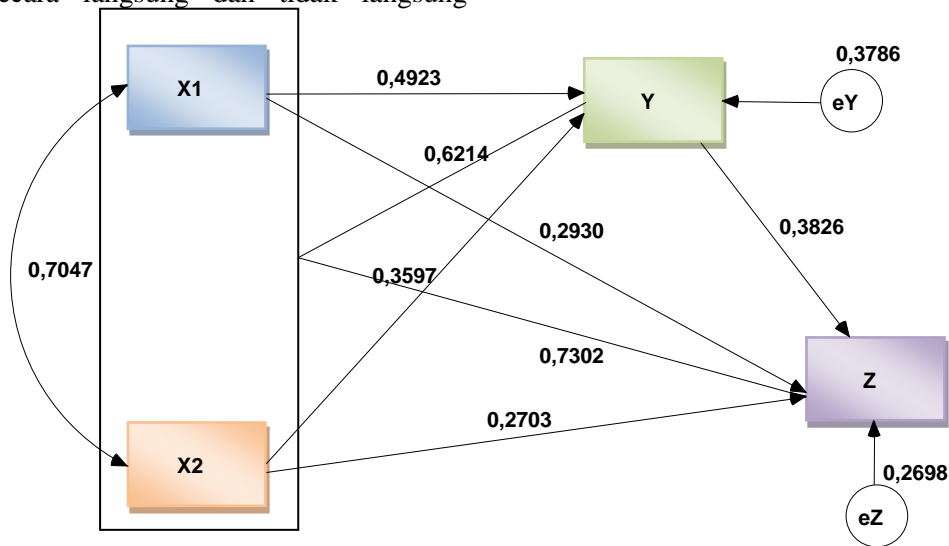
Deskripsi dan analisis variabel Mutu Sekolah (Z) dapat diuraikan ke dalam empat dimensi, yaitu: (1) Mengembangkan Potensi Siswa, yang terdiri atas enam indikator, (2) Membina Kemampuan Profesional Guru, yang terdiri atas enam indikator, (3) Ketersediaan dan Pemanfaatan Fasilitas Belajar, yang terdiri atas tujuh indikator, dan (4) Menciptakan Budaya Sekolah yang Kondusif, yang terdiri atas sebelas indikator. variabel Mutu Sekolah (Z) mendapat skor rata-rata sebesar 3,712 (74,24%) yang termasuk pada kategori tinggi. Dengan kata lain, SMA Swasta di Kota Medan pada umumnya sudah memiliki mutu yang tinggi, walaupun belum optimal. Dimensi yang memberikan kontribusi tinggi terhadap mutu sekolah adalah dimensi Membina Kemampuan Profesional Guru dengan capaian rata-rata sebesar 3,731 (74,63%), diikuti dengan dimensi Mengembangkan Potensi Siswa sebesar 3,726 (74,53%), dan dimensi Menciptakan Budaya Sekolah yang Kondusif 3,717 (74,35%). Adapun dimensi yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan dimensi-dimensi lainnya dalam variabel Mutu Sekolah adalah dimensi Ketersediaan dan Pemanfaatan Fasilitas Belajar dengan capaian rata-rata sebesar 3,674 (73,47%).

Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur, (path analysis) sehingga dapat dilihat pengaruh dari setiap variabel terhadap variabel lainnya. Hipotesis penelitian ini adalah: Kepemimpinan kepala sekolah dan Budaya sekolah, secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru dan pengembangan Mutu SMA Swasta di Kota Medan. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dalam dua tahap. Pertama adalah pengujian hipotesis “kepemimpinan kepala sekolah dan

budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru”, dan kedua adalah pengujian hipotesis “kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah melalui budaya sekolah secara langsung dan tidak langsung

berpengaruh terhadap pengembangan mutu sekolah”. Secara keseluruhan, kedua model diagram jalur tersebut dapat digabungkan sebagai berikut.



Gambar 3 : Diagram Jalur Keseluruhan

Berikut ini disajikan perhitungan untuk masing-masing pengujian hipotesis.

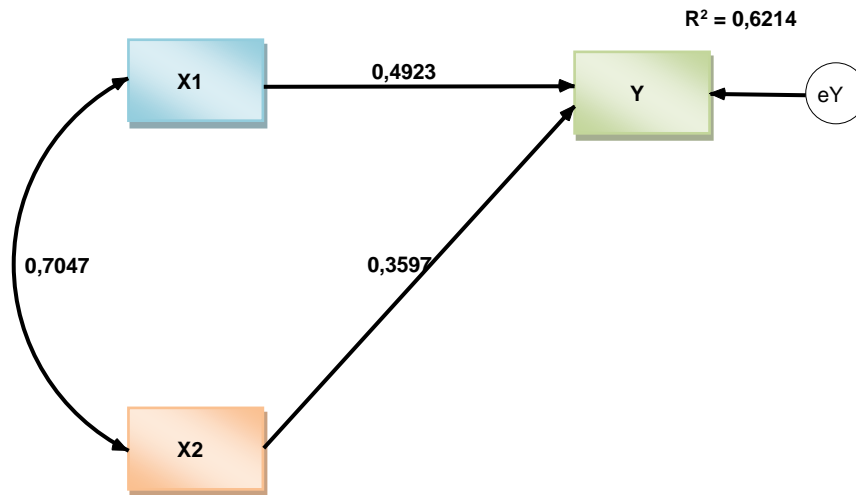
Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil perhitungan menggunakan SPSS-AMOS menunjukkan bahwa pengaruh (R-Square) Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Budaya Sekolah (X2) terhadap Peningkatan Kompetensi Guru (Y) adalah sebesar 0,6214 atau 62,14%. Hal ini berarti bahwa pengaruh lain terhadap peningkatan kompetensi guru selain kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah adalah sebesar $1 - R\text{-square} = 1 - 0,6214 = 0,3786$ atau 37,86% ditentukan oleh faktor-faktor lain. Koefisien jalur X1 terhadap Y adalah sebesar 0,4823 dan X2 terhadap Y sebesar 0,3597. Besarnya koefisien jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru lebih tinggi

dibandingkan dengan pengaruh langsung budaya sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru. Hubungan yang erat antara kepemimpinan kepala sekolah dengan budaya sekolah adalah sebesar 0,7047 yang menunjukkan adanya kaitan yang erat antara kepemimpinan kepala sekolah.

Uji signifikansi jalur menggunakan uji-t. Nilai t-hitung X1 dan X2 ke Y adalah 10,0111 dan 7,3154 dengan nilai t-hitung sebesar 1,9677. Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk setiap jalur lebih besar dari nilai t-tabelnya. Hal ini berarti bahwa hipotesis “kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru”, dapat **diterima**.

Diagram jalur pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4: Diagram Jalur X1 dan X2 ke Y

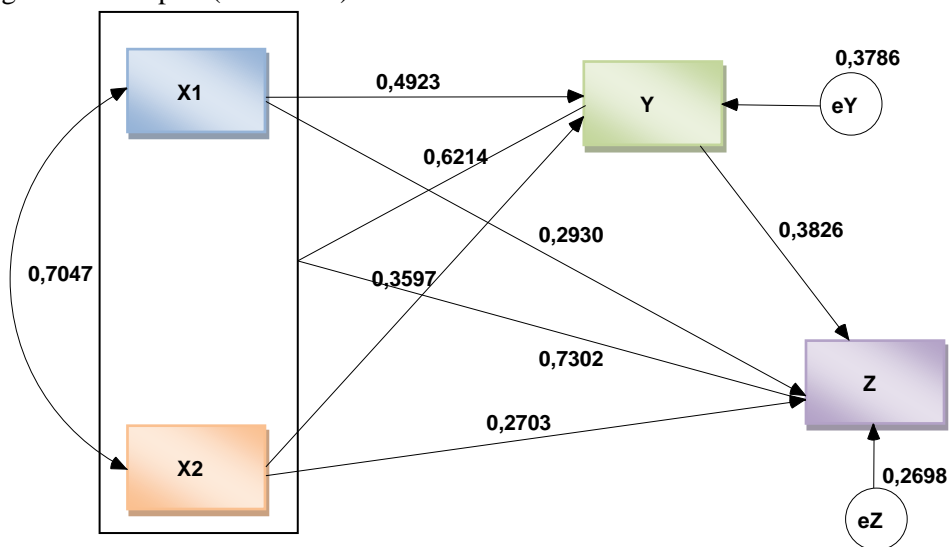
Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil perhitungan menggunakan SPSS-AMOS menunjukkan bahwa pengaruh (R-Square) Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Budaya Sekolah (X2), dan Kompetensi Guru (Y) terhadap Mutu Sekolah (Z) secara langsung adalah sebesar 0,7302 atau 73,02%. Hal ini berarti bahwa pengaruh lain terhadap mutu sekolah selain kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru adalah sebesar $1 - R\text{-square} = 1 - 0,7302 = 0,2698$ atau 26,98% ditentukan oleh faktor-faktor lain. Koefisien jalur X1 terhadap Z adalah sebesar 0,2930, X2 terhadap Z sebesar 0,2703, dan Y terhadap Z sebesar 0,3826. Besarnya koefisien jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi guru terhadap mutu sekolah lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap mutu sekolah. Dalam hal ini, pengaruh tidak langsung X1 terhadap Z (melalui Y) adalah

sebesar 0,1883 sedangkan pengaruh tidak langsung X2 terhadap Z (melalui Z) adalah sebesar 0,1376. Besarnya pengaruh tersebut disebabkan oleh besarnya pengaruh langsung Y terhadap Z.

Uji signifikansi jalur menggunakan uji-t. Nilai t-hitung X1, X2, dan Y ke Z adalah 6,1369; 6,0130; dan 7,9912, dan dengan nilai t-hitung sebesar 1,9677. Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk setiap jalur lebih besar dari nilai t-tabelnya. Hal ini berarti bahwa hipotesis “kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah melalui kompetensi guru secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap mutu sekolah”, dapat *diterima*.

Diagram jalur pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru terhadap mutu sekolah dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5 : Diagram Jalur X1 dan X2 ke Z Melalui Y

Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian dari deskripsi variabel penelitian dan pengujian hipotesis penelitian, dapat dikemukakan beberapa rekapitulasi temuan penelitian deskriptif dan asosiatif sebagai berikut.

1. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,709 (74,17%) yang termasuk pada kategori *tinggi*. Hal ini berarti secara keseluruhan, kepala sekolah menunjukkan tingkat kepemimpinan yang efektif dan cenderung diterima oleh warga sekolah.
2. Variabel Budaya Sekolah mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,690 (73,81%) yang termasuk pada kategori *tinggi*. Hal ini berarti secara keseluruhan, budaya sekolah di SMA Swasta Kota Medan sudah kondusif dalam mendukung berbagai kegiatan pembelajaran di sekolah juga harapan masyarakat.
3. Variabel kompetensi guru ini adalah sebesar 3,716 (73,93%) yang termasuk pada kategori *tinggi*. Hal ini berarti secara keseluruhan, guru-guru di SMA Swasta di Kota Medan sudah menunjukkan kompetensi yang relatif tinggi dalam melaksanakan tugasnya.
4. Variabel Mutu Sekolah (Z) mendapat skor rata-rata sebesar 3,712 (74,24%) yang termasuk pada kategori *tinggi*. Dengan kata lain, SMA Swasta di Kota Medan pada umumnya sudah dapat mengembangkan mutu pendidikannya, walaupun belum optimal.
5. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru di SMA swasta di Kota Medan adalah sebesar 0,4923 atau 49,23%.
6. Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru di SMA swasta di Kota Medan 0,3597 atau 35,97%.
7. Secara simultan, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru di SMA di Kota Medan sebesar $R^2 = 0,6214$ atau 62,14%.
8. Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan sebesar 0,3826 atau 38,26%.
9. Kepemimpinan kepala sekolah secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan sebesar 0,2930 atau 29,30%.
10. Budaya sekolah secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan sebesar 0,2703 atau 27,03%.
11. Kepemimpinan kepala sekolah melalui kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan sebesar 0,1883 atau 18,83%.
12. Budaya sekolah melalui kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan sebesar 0,1376 atau 13,76%.
13. Secara simultan, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru terhadap pengembangan mutu SMA swasta di Kota Medan sebesar 0,7302 atau 73,02%.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian secara umum menunjukkan adanya indikasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara positif dan bermakna.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model yang diajukan mengindikasikan kesesuaian (fit) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien jalur empirik, hipotesis pertama dapat diterima karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 1, koefisien jalur X1 dan X2 ke Y secara statistik bermakna, dengan R-Square sebesar 0,6214. Diketahui dari hasil perhitungan bahwa koefisien jalur kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru lebih besar daripada koefisien jalur budaya sekolah terhadap kompetensi guru. Hal ini dapat difahami karena kepala sekolah dan guru merupakan unsur manusia

yang memiliki hubungan homogen dan lebih efektif.

Hal ini sejalan dengan pendapat Freeman (2005: 5) yang menyatakan bahwa kepala sekolah harus mampu mengembangkan dan memelihara hubungan yang efektif pada semua level organisasi dan dengan pihak eksternal yang relevan, seperti orang tua dan mitra sekolah serta masyarakat umum pengguna lulusan. Kepala sekolah juga harus memiliki pemahaman mengenai implikasi dan isu-isu yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan secara terpadu sehingga dapat mengatasi berbagai permasalahan terkait dengan situasi baru yang mempengaruhi proses pembelajaran secara umum. Selain itu, kepala sekolah yang profesional memungkinkan warga sekolah untuk memahami pentingnya pembelajaran yang dilengkapi dengan fasilitas pembelajaran yang sesuai. Kepala sekolah sebagai

pemimpin profesional dituntut untuk mengembangkan standar penentuan strategi, tujuan, dan sasaran sekolah, juga memberdayakan guru dan staf administrasi untuk mencapai kompetensi yang optimal. Lebih dari itu, pemimpin profesional harus dapat mengarahkan dan mendukung warga sekolah melalui perubahan transformasional, serta menerjemahkan strategi ke dalam aktivitas operasional sekolah sehari-hari berdasarkan kalender akademik yang telah direncanakan. Pengembangan kapasitas, kompetensi dan peningkatan kompetensi guru juga harus menjadi salah satu prioritas kepala sekolah.

Menonjolnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah karena kepala sekolah seringkali mengajak musyawarah kepada para guru dalam hal-hal yang terkait dengan kepentingan guru itu sendiri, baik dalam pelaksanaan tugas, pengembangan karier, maupun masalah-masalah pribadi. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan ruang untuk pengembangan kreativitas guru dalam rangka meningkatkan pengembangan kompetensi guru. Sejalan dengan pendapat Hoy & Miskel (2001:163), kepala sekolah yang efektif dalam menumbuhkembangkan perasaan kompetensi, mandiri, pengakuan, pencapaian, dan kreativitas, yang kesemuanya menunjukkan nilai yang menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Peningkatan kompetensi guru ini juga didorong oleh jelasnya tugas dan fungsi kepala sekolah dalam menjadi pemimpin sehingga tindakan dan perilaku sekolah dapat diteladani oleh para guru dalam suatu lingkungan budaya sekolah yang harmonis. Hal ini sejalan dengan pendapat Brown (2004:136) bahwa kepemimpinan yang memperhatikan budaya organisasi dapat menyeimbangkan dan menyesuaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu dengan individu yang lain dan dapat saling melengkapi dalam kegiatan usaha organisasi dan mendorong sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut telah mencapai kinerja dan mutu yang lebih baik.

Untuk meningkatkan kompetensi guru, kepala sekolah berupaya mengadopsi pikiran dan pendapat guru yang konstruktif dalam setiap pengambilan keputusan, terutama pada pengembangan proses belajar mengajar di kelas dan pengembangan prestasi akademik dan non-akademik siswa. Selain itu, kepala sekolah, dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, memberikan kebebasan berpendapat dan berfikir kepada setiap guru agar dapat lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Dengan begitu, guru akan

semakin puas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Pamungkas (1996:207) bahwa hasil kerja profesional selalu memuaskan orang lain dan mempunyai nilai tambah yang tinggi bagi peningkatan kompetensi yang dimiliki guru dalam melakukan kegiatan profesi guru. Ini berlaku pula untuk kepala sekolah, guru, siswa, dan warga sekolah lainnya.

Kepala sekolah dinilai seringkali melaksanakan hubungan kerja atasan-bawahan dengan cara kekeluargaan, tetapi terbatas dalam konteks organisasi. Seorang guru yang melanggar tugas, tentunya akan ditindak sesuai ketentuan atau prosedur yang berlaku, tidak bisa begitu saja bebas tugas karena dekat dengan kepala sekolah. Pada awalnya penyelesaian masalah perilaku guru di sekolah diselesaikan dengan lebih mengedepankan cara-cara persuasif, tetapi jika tindakan tersebut tidak berjalan dengan lancar, maka kepala sekolah cenderung bertindak tegas. Dalam hal ini, kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan kepemimpinan yang kharismatik. Hal ini sejalan dengan pendapat Djatmiko (2004:53) bahwa kepemimpinan yang bersifat kharismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan seorang pemimpin kharismatik memberikan penekanan pada dua hal tersebut. Ia berusaha tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan, bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.

Beberapa kegiatan sekolah memerlukan waktu yang lama dan rumit sehingga perlu dilakukan secara bertahap dan sistematis. Kegiatan tersebut memerlukan arahan dan dukungan penuh dari kepala sekolah sehingga semua komponen sekolah dapat bergerak sesuai arah yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Richards & Eigel (1986:4) yang menyatakan bahwa "kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai tujuan melalui program-program kegiatan secara sistematis". Hal ini berarti kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan budaya sekolah yang kondusif secara keseluruhan dapat meningkatkan kompetensi guru.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model kedua yang diajukan mengindikasikan kesesuaian (fit) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien jalur empirik, hipotesis kedua dapat diterima karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 2, koefisien jalur X1, X2, dan Y ke Z

secara langsung maupun tidak langsung itu signifikan, dengan R-Square sebesar 0,7302. Diketahui dari hasil perhitungan bahwa koefisien jalur langsung kompetensi guru terhadap mutu sekolah lebih besar daripada koefisien kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap mutu sekolah. Hal ini dapat dipahami karena memang guru merupakan ujung tombak di sekolah yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di kelas yang secara langsung menentukan mutu sekolah itu sendiri secara keseluruhan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik, budaya sekolah yang kondusif, serta kompetensi guru yang memadai sangat menunjang mutu pendidikan. Untuk mencapai mutu sekolah yang baik, diperlukan dukungan pengelolaan program yang sistematis. Beberapa langkah yang seyogyanya sekolah lakukan sebagai berikut: 1) menganalisis lingkungan strategis sebagai dasar untuk mendefinisikan indikator mutu lulusan; 2) mengevaluasi kapasitas daya dukung internal sekolah; 3) mendefinisikan mutu lulusan yang diharapkan sekolah; 4) menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk mewujudkan mutu lulusan; 5) menyusun rencana jangka menengah dan rencana kegiatan tahunan sehingga sekolah menetapkan strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan, menetapkan kegiatan, jadwal, dan struktur yang telah diselaraskan dengan kebutuhan pengembangan program; 6) meningkatkan daya dukung sumber daya; 7) mengimplementasikan rencana; 8) memonitor dan Mengevaluasi proses dan produk; 9) menghargai mutu yang sesuai target melalui perencanaan strategik; dan 10) melaksanakan perbaikan pada siklus kegiatan berikutnya dengan melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala.

Dapat dilihat bahwa kepala sekolah dinilai cenderung lebih sering atau lebih kuat menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dibandingkan pada tugas. Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan terkait dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Perhatian utamanya adalah penyelesaian tugas-tugas (Robbins & Judge, 2007:360) oleh guru agar semua dapat diselesaikan sesuai rencana. Namun demikian, kepala sekolah hendaknya tetap mempertahankan aspek orientasi pada tugas saat menghadapi sesama manusia (guru). Para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, menggunakan personal dan sumber daya secara efisien dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.

Dalam pelaksanaan operasionalnya, Sekolah SMA Swasta yang bermutu, harus mengacu kepada standar mutu nasional maupun lokal. Ditjen Mandikdasmen menggariskan bahwa dalam implementasinya harus memiliki sumber daya manusia yang profesional dan tangguh, baik guru maupun kepala sekolah, tenaga pendukung meliputi tenaga pustakawan, laboran, tata usaha dan sebagainya, yang ditunjukkan oleh penguasaan bidang kerjanya, etos kerjanya, penguasaan bahasa asing, penguasaan TIK, dan etika global (Dijen Mandikdasmen, 2007:10).

Lingkungan belajar yang efektif memiliki pengaruh yang kuat terhadap pertumbuhan, perkembangan, dan kompetensi seseorang (guru dan siswa). Untuk meningkatkan kompetensi guru, kepala sekolah perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru lebih berkompentensi tinggi dalam melakukan tugas mengajarnya. Demikian pula, untuk meningkatkan prestasi belajar siswa, guru harus menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan siswa agar nyaman belajar, lebih bertanggung jawab, dan mengendalikan proses pembelajaran yang berpusat pada siswa. Dengan begitu, tercipta saling percaya antara siswa dan guru.

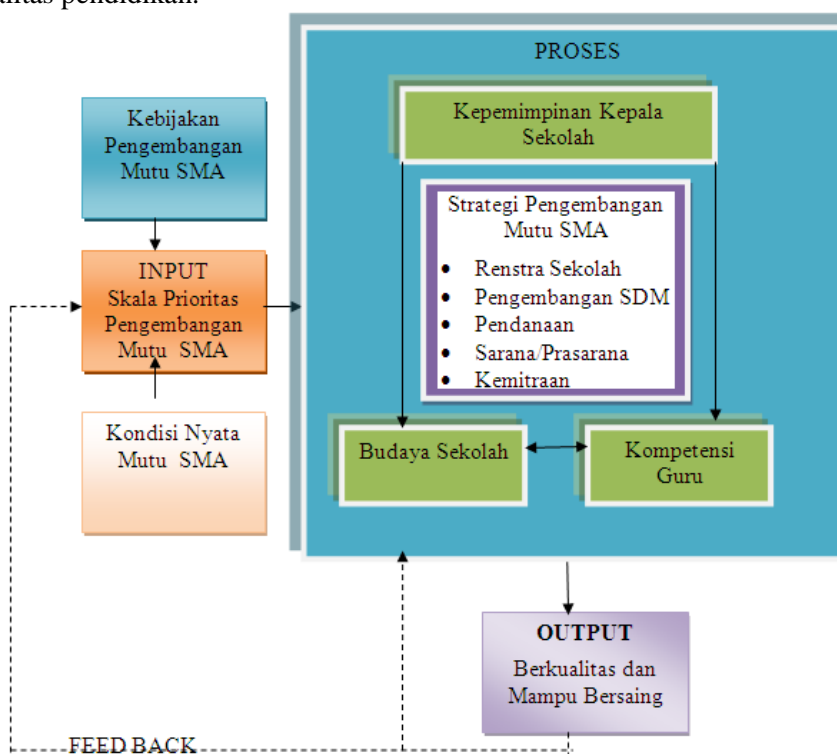
Sekolah dan warga sekolah diharapkan dapat menciptakan learning organization. Learning organization ini lebih merupakan salah satu ciri dari pengembangan mutu sekolah yang dapat memfasilitasi warga sekolah untuk berbagi kewenangan, mengembangkan keterampilan pemecahan masalah dan negosiasi, memberi pelatihan kepada guru. suatu learning organization memungkinkan adanya keterbukaan dan kepercayaan di antara warga sekolah. Semua warga sekolah menerima umpanbalik dan belajar keterampilan-keterampilan baru. Learning organization yang dilakukan dengan baik dapat mendukung kurikulum berbasis-sekolah dan pengembangan kompetensi guru serta staf.

Kepemimpinan kepala sekolah diasumsikan memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kompetensi guru. Merujuk pada pendapat Lipham & Hoer (1985:52) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seseorang yang memulai sebuah struktur baru dalam berinteraksi dalam sistem sosial dan berinisiatif mengubah tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses, dan output dari sistem sosial. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah berupaya untuk menjalankan fungsi dan perannya untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Upaya tersebut tentu harus melibatkan guru melalui proses interaksi sosial. Dalam interaksi tersebut terjadi proses mempengaruhi guru dalam

suasana budaya sekolah yang kondusif, agar dapat melakukan tugas dengan baik sehingga tujuan dan sasaran sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Mutu sekolah secara garis besarnya berorientasi kepada memberi kepuasan kepada pelanggan yang menjadi tujuan organisasi, pelanggan ditempatkan sebagai raja. Raja adalah subjek yang harus menjadi pusat segala pelayanan ideal, supaya memuaskannya (Suhardan 2006: 77). Guru merupakan pihak yang paling sering dianggap, sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan suatu bangsa. Anggapan itu jelas tidak sepenuhnya benar, mengingat masih banyak terdapat komponen pendidikan lain yang turut berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. Meski demikian, guru tetap merupakan komponen yang paling strategis dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, banyak pihak yang menaruh harapan besar terhadap guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan pada hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru memiliki kontribusi terhadap pengembangan mutu SMA di Kota Medan. Hasil analisis terhadap hasil ditambah dengan teori-teori dari para pakar dapat dibuat suatu model strategi pengembangan mutu SMA yang dalam implementasinya tentu saja perlu memperhatikan faktor-faktor pendukung lain agar diperoleh hasil yang optimal. Pengembangan strategi pengembangan mutu SMA ini merupakan refleksi dari hasil penelitian yang melihat pada faktor-faktor pengaruh seperti, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru. strategi pengembangan mutu SMA yang dapat menghasilkan output yang berkualitas dan dapat bersaing, seperti yang dapat dilihat dalam gambar skematik seperti tersaji di bawah ini.



Gambar 6 : Model Strategi Pengembangan Mutu SMA

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, peningkatan kompetensi guru, dan pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan. Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh asosiatif variabel bebas terhadap variabel terikat dianalisis menggunakan analisis jalur (regresi yang distandarkan). Berdasarkan hasil penelitian dan

pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Kondisi empiris menunjukkan hasil yang memadai, beberapa aspek dalam penelitian menunjukkan bahwa:
 - a. Kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Swasta di Kota Medan dipersepsi tinggi oleh responden. Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah dinilai

- sudah efektif. Tingginya kepemimpinan kepala sekolah dibentuk oleh dimensi Hubungan Diri dan Anggota, Membangun Pola Organisasi, Saluran Komunikasi, dan Metode/Prosedur Monev.
- b. Budaya sekolah pada SMA Swasta di Kota Medan dipersepsi kuat oleh responden. Dengan demikian budaya sekolah dinilai sudah kondusif. Kuatnya budaya sekolah dibentuk oleh dimensi Norma Kompleks, Nilai yang Disepakati, Harapan Stakeholder, Kebijakan untuk Khalayak Banyak, dan Prosedur Pemenuhan Kinerja Guru.
 - c. Kompetensi guru pada SMA Swasta di Kota Medan dipersepsi tinggi oleh responden. Dengan demikian kompetensi guru dinilai sudah tinggi. Tingginya kompetensi guru ini dibentuk oleh dimensi Pengetahuan dan Keterampilan, Nilai dan Sikap Positif, Merasakan dan Memperhatikan, serta Tugas dan Tanggung Jawab.
 - d. Mutu Sekolah pada SMA Swasta di Kota Medan dipersepsi tinggi oleh responden. Dengan demikian mutu sekolah dinilai sudah tinggi. Tingginya mutu sekolah ini dibentuk oleh dimensi Mengembangkan Potensi Siswa, Membina Kemampuan Profesional Guru, Ketersediaan dan Pemanfaatan Fasilitas Belajar, serta Menciptakan Budaya Sekolah yang Kondusif.
2. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru. Hal ini bermakna bahwa kepala sekolah yang dapat menyeimbangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan itu dapat mengoptimalkan semua potensinya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yaitu pengembangan mutu SMA.
 3. Budaya sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru. Hal ini bermakna bahwa budaya sekolah yang kondusif, terutama dalam mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya dapat meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru.
 4. Secara simultan, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru di SMA Swasta Kota Medan. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya

sekolah yang kondusif sangat penting dalam meningkatkan kompetensi guru.

5. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan pemicu yang dapat membangkitkan semua komponen sekolah dalam mengembangkan mutu SMA.
6. Budaya sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan. Hal ini bermakna bahwa budaya sekolah yang kondusif merupakan salah satu modal untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
7. Kompetensi guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan. Hal ini bermakna pada pentingnya meningkatkan profesionalisme guru yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu SMA.
8. Kepemimpinan kepala sekolah melalui kompetensi guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan. Hal ini bermakna bahwa kepala sekolah sangat berperan dalam mengelola SDM yang dimiliki sekolah, khususnya guru, dalam rangka meningkatkan mutunya.
9. Budaya sekolah melalui kompetensi guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan. Hal ini bermakna bahwa melalui guru, budaya sekolah tersebut dapat disampaikan kepada siswa dan diterapkan langsung di sekolah sehingga mutu sekolah dapat tetap terjaga.
10. Secara simultan, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu SMA Swasta di Kota Medan. Hal ini berarti bahwa semua komponen kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru merupakan faktor penting yang dapat mengembangkan mutu SMA secara keseluruhan.

Dari hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan tersebut di atas, berikut diajukan beberapa rekomendasi.

1. Berkaitan dengan lemahnya dimensi kepemimpinan yang lebih berorientasi pada tugas dalam variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, kepala sekolah perlu lebih dapat menyeimbangkan perilaku kepemimpinan

yang lebih berorientasi pada hubungan dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu menekankan hubungan antar personal, mementingkan kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggotanya.

2. Berkaitan dengan lemahnya dimensi pemenuhan harapan stakeholder dalam variabel Budaya Sekolah di hampir semua sekolah, dituntut adanya upaya sekolah yang lebih keras dalam menanggapi berbagai masukan, keluhan, dan informasi dari luar dan meningkatkan kapasitas organisasi sekolah untuk menanggapi berbagai perubahan tersebut. Penekanan kepala sekolah pada penciptaan budaya sekolah yang kondusif dan peningkatan kompetensi guru dapat menjadi agenda utama kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sekolah secara keseluruhan.
3. Berkaitan dengan persepsi setiap guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya itu relatif beragam dalam variabel Kompetensi Guru, maka harus ada upaya dari pihak sekolah atau dinas pendidikan daerah untuk melakukan sosialisasi terkait dengan kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga tercipta keselarasan kerja antara kepala sekolah dan guru.
4. Berkaitan dengan variabel mutu sekolah, isu mutu sekolah seringkali terbentur masalah sarana dan prasarana sekolah dalam

mendukung mutu sekolah yang efektif. Oleh karena itu, sekolah perlu melakukan langkah-langkah strategis dalam proses perencanaan kebutuhan fasilitas sekolah sehingga pemanfaatan fasilitas tersebut dapat dilakukan secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah secara terhadap budaya sekolah secara langsung lebih tinggi daripada pengaruh budaya sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru. Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kompetensi guru memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap pengembangan mutu sekolah. Capaian mutu untuk SMA Swasta yang termasuk kategori tinggi dapat terus dipertahankan, sedangkan untuk SMA yang belum masuk kategori tinggi dapat melihat beberapa kelemahan yang belum ditangani secara optimal.

Penelitian ini hanya meneliti masalah kinerja kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru, dan pengembangan mutu SMA di Kota Medan. Implikasi dari hasil penelitian ini mengungkapkan perlunya penelitian selanjutnya yang dapat mencakup SMA Negeri dan Swasta di Kota Medan atau tingkat provinsi sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Apple, D.K. & Smith, P. (2004). *Methodology for Creating a Quality Learning Environment*. Wisconsin: Madison College.
- Barlow, H. B. (1985). 'Cerebral cortex as model builder'. In Rose, D. and Dobson, V. G., editors, *Models of the visual cortex*. Wiley, New York.
- Brembeck, C.S. (1966). *Social foundations of education: A cross-cultural approach*. New York: Wiley.
- Brown, S.L.(2004). Family Structure and Child Well-Being: The Significance of Parental Cohabitation. *Journal of Marriage and Family*, Vol 66(2).
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Konsep dan pelaksanaan. Jakarta. Balitbang. Depdiknas
- Direktorat Profesi Pendidik dalam <http://sertifikasiguru.org>.
- Djatmiko, Yayat Hayati. (2004). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fitzgerald, D. (2003). *Shared vision: A key to project success*. Diakses: 24 Mei 2013 dari <http://www.techrepublic.com/article/shared-vision-a-key-to-project-success/5034758>
- Freeman, Christina (2005). *A Framework for Professional Leadership in Clinical Imaging and Radiotherapy and Oncology Services*. London: The College of Radiographers.
- Holsinger, D.B. & Cowell, R.N. (2000). *Positioning Secondary Education in Developing Countries: Expansion and Curriculum*. Paris: UNESCO.

- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2008). *Educational Administration Theory, Research, And Practice* 6th ed., International Edition, Singapore: McGraw-Hill Co.
- Ischinger, Barbara (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments First results From Talis*. Teaching And Learning International Survey: OECD.
- James M. Lipham & James A. Hoer, Jr. (1985). *The Principalship: Foundation and Functions*. New York: Harper & Row, Publisher, Inc.
- Komariah, Aan. Triatna, Capi. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mortimore, Peter & Mortimore, Jo (1991). *The Primary Head: Roles, Responsibilities and Reflections*. London: Paul Chapman Publisher.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*. (12th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P., (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Sallis, Edward. (2006). *Total Quality in Education*. Edisi Terjemahan. Alih Bahasa oleh Ahmad Ali Riyadi. Jogjakarta: IRCiSoD
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, Pub.
- Shannon, G.S. & Bylsma, P. (2005). *Promising Programs and Practices for Dropout Prevention: Report to the Legislature*. Olympia, Washington: Office of Superintendent of Public Instruction.
- Spencer Lyle. M., and Spencer Signe M., (1993). *Competence at Work*. New York USA: John Wiley & Sons Inc.
- Usman, Moh. Uzer. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- UU Sisdiknas Tahun 2003. Sistem Pendidikan Nasional. Rineka Cipta. Jakarta