



Contents lists available at [Journal IICET](#)

JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



Influence of principal leadership and education financing management against school productivity in public high school (SMAN)

Asep Kurniawan

Program Studi Pendidikan Akuntansi, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Mar 23rd, 2023

Revised Nov 18th, 2023

Accepted Des 19th, 2023

Keyword:

Principal leadership,
Education financing,
Management,
School productivity

ABSTRACT

The main problem revealed in this study is how the influence of principal leadership and education financing management affects school productivity both partially and collectively. The research method used was the explanatory survey method, with a five-category Likert scale questionnaire data collection technique, on 124 state high school teachers in Bandung City. The data processing technique used is path analysis modeling. This technique is used to determine the direct and indirect influence of exogenous variables on endogenous variables. The significance test uses the F-test and the t-test. The results showed that school productivity in state high schools tends to be high, as indicated by the indicators that form school productivity, which tend to be high as well. The high level of school productivity is influenced by the leadership of high-level principals who are able to manage education financing properly. This study recommends to schools that they improve the factors that are still considered low, as shown by the average score of the indicators that can be seen in the discussion of this study at Bandung.



© 2020 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Asep Kurniawan,
Universitas Pendidikan Indonesia
Email: asepkurniawan@upi.edu

Introduction

Istilah produktivitas bukanlah hal baru bagi kita. Setiap kali bicara mengenai kerja, di situ kita bicara produktivitas (Nasution et al., 2020). Setiap kali bicara proses produksi, distribusi, sistem transportasi, komunikasi, pendidikan, persaingan, disitu juga kita bicara produktivitas. Hampir semua hal yang berhubungan dengan kegiatan manusia sebenarnya berkaitan dengan masalah produktivitas.

Tidak ada cara kerja yang terbaik, selalu ada cara kerja yang lebih baik, Itulah falsafah dasar produktivitas. Semangat yang dibawa dari falsafah ini adalah jangan pernah puas dengan apa yang telah dicapai. Selalu akan ada yang lebih baik lagi. Sayangnya falsafah ini belum menjadi nilai-nilai dasar bagi kehidupan bangsa Indonesia, sehingga kita masih jauh tertinggal dari negara-negara lain (Tukiran, 2020).

Masalah produktivitas telah mulai diperhatikan di Indonesia tahun 1958 dan berbagai usaha menyebarkannya di masyarakat mengalami kesulitan. Kondisi di jaman Orde Lama tidak sesuai untuk upaya peningkatan produktivitas itu. Kondisi hiper inflasi sampai 650% per tahun yang berlaku, mengakibatkan tatanan perekonomian menjadi tidak menentu. Beberapa upaya swasta maupun pihak pemerintah di bidang ini mengalami kegagalan (Arliman, 2017).

Tahun 1967-1968 upaya yang kedua dilakukan oleh Pemerintah dengan mengadakan Pusat Produktivitas Nasional (PPN) ditempatkan di Transkopemada/Departemen Tenaga Kerja dan Indonesia menjadi anggota *The Asian Productivity Organization* (APO) serta wakil *Governing Board*-nya. Tetapi kantor PPN hanya ditempatkan di suatu garasi di bagian belakang departemen itu, suatu hal yang memperlihatkan bahwa prioritas yang diberikan oleh pemerintah pada masa itu sangat rendah.

Pada periode 1995-1999, Indonesia menunjukkan tingkat pertumbuhan produktivitas yang negatif sebesar -3,67%, yang merupakan tingkat terendah dibandingkan negara lain, diikuti Thailand (-2,16%) dan Singapura (-0,41%). Pada periode ini Vietnam menunjukkan tingkat pertumbuhan produktivitas yang tinggi dibandingkan dengan negara lainnya sebesar 3,22%, diikuti oleh India sebesar 2,90%. Dalam pertengahan periode ini, tahun 1997, di Asia terjadi krisis moneter yang bermula dari Thailand dan berdampak merontokkan sendi-sendi perekonomian Indonesia. Dan itu juga berimbas pada bidang pendidikan. Pertumbuhan PDB Indonesia saat itu mencapai -13,1%. Seperti kita ketahui bersama, Indonesia sangat sulit untuk bangkit mengatasi krisis ini.

Jika dilihat rata-rata pertumbuhan produktivitas dalam periode 1980-2000, di beberapa negara menunjukkan nilai yang positif kecuali Indonesia (-0,80%) dan Filipina (-0,37%). Vietnam menunjukkan laju produktivitas yang tinggi, dengan laju pertumbuhan produktivitas rata-ratanya 3,27% yang diikuti oleh India 2,08%. Kontribusi hasil produktivitas tersebut erat kaitannya dengan dunia pendidikan kita. Secara tidak kita sadari bahwa tingkat pencapaian produktivitas tersebut adalah merupakan hasil dari pendidikan kita selama ini. Dengan demikian sangatlah penting bagi kita untuk mempelajari masalah produktivitas ini (Nurwanda & Rifai, 2018).

Faktor-faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan produktivitas pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil adalah, *pertama* strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented* (Akhyar, 2014). Strategi yang demikian lebih bersandar pada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan (Pulungan, 2015). Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *Production Function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri (Ekosiswoyo, 2016). *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat (Djafri, 2019; Usman, 2014). Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat (Hanushek, 2020).

Salah satu wujud dan tingkatan manajemen pendidikan yang cukup penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sesungguhnya, sebesar apa pun input persekolahan ditambah atau diperbaiki, outputnya tetap tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar mengajar dibiarkan terlantar atau tidak diberikan perhatian yang serius (Minsih et al., 2019). Hal ini dikarenakan pada akhirnya kepala sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya. (Rosida, 2019)

Untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik (Maujud, 2018). Kepemimpinan adalah bagian yang terpenting dalam manajemen. Kemampuan dan keterampilan adalah hal yang sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin dalam efektivitas manajemen. (Bormasa & Sos, 2022)

Kedudukan Kepala Sekolah sebagai pimpinan pada sekolah yang dipimpinnya merupakan posisi sentral dan strategis dalam memainkan peranannya untuk membantu individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah. Dengan demikian Kepala Sekolah memegang kendali untuk mengarahkan segala sumber yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. (Harefa et al., 2021)

Kepala Sekolah harus mampu menyiapkan segala sesuatu dalam meningkatkan mutu sekolahnya. Dalam mengelola sekolah, Kepala Sekolah tidak luput dari berbagai hambatan/tantangan/kesulitan. Oleh karena itu Kepala Sekolah perlu mempunyai kemampuan mengubah hambatan/tantangan/kesulitan menjadi peluang. Dengan mempunyai kemampuan mengubah hambatan/tantangan /kesulitan menjadi peluang yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu sekolahnya maka berarti pula Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerjanya. (Fitrah, 2017)

Kepemimpinan masih merupakan topik penting bagi mahasiswa administrasi pendidikan. Dengan kenyataan bahwa kepemimpinan itu merupakan konsep yang sangat kompleks dan sukar dipahami, beberapa kebingungan konsep dan kekurangan empiris pasti muncul. Walau begitu, beberapa kemajuan telah dilakukan dalam membentuk *body of knowledge* mengenai kepemimpinan. Ada kesepakatan bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh sosial yaitu seseorang mengerahkan pengaruh tertentu terhadap orang lain untuk membentuk aktivitas dan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi (Syahril, 2019). Untuk menjelaskan proses pengaruh tersebut, ada sejumlah model kepemimpinan yang diajukan dan diuji. Teori kontingensi menempati puncak popularitasnya pada tahun 1970-an. Pendekatan tersebut diilustrasikan oleh postulat Fiedler bahwa efektivitas kepemimpinan itu bergantung (*contingent*) pada kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi yang ada. Saat ketertarikan terhadap teori kontingensi ini menurun, hadir model baru selama tahun 1980-an. Pendekatan kepemimpinan karismatik dan transformasional mendapatkan banyak perhatian dari para ilmuwan dan praktisi (Rahmat, 2021). Teori-teori baru ini melibatkan tanggapan emosi dari para pengikut dan perilaku visioner dan berorientasi pada perubahan. Kepemimpinan transformasional, misalnya, memiliki empat elemen penting: pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Dari kerangka konseptual ini, telah tercipta suatu penerapan praktis yang berguna untuk memilih dan mendidik para pemimpin, memangku jabatan kepemimpinan baru, dan mengubah sekolah. (Iswahyudi et al., 2023)

Sementara itu, pendidikan nasional dihadapkan kepada masalah antara lain peningkatan kualitas, pemerataan kesempatan pendidikan, keterbatasan anggaran yang tersedia dan belum terpenuhi sumber daya dari masyarakat secara profesional sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan sebagai tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua (Ferdin, 2013).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Thomas, 2013) menyebutkan bahwa semakin baik pembiayaan sekolah maka semakin baik juga produktifitas sekolah. Hasil penelitian mutakhir telah merubah paradigma lama tentang pentingnya kualitas inputs dalam meningkatkan mutu pendidikan. Paradigma itu ternyata keliru karena bukan kualitas inputs yang menentukan tetapi bagaimana inputs yang tersedia dimobilisasikan secara nyata dan optimal untuk didayagunakan dalam proses belajar mengajar. Ini berarti peran manajer pendidikan yang profesional sangat diperlukan.

Masalah efisiensi dan relevansi dalam pendidikan berkaitan langsung dengan konsep pembiayaan. Dari konsep pembiayaan, aspek yang dilihat bukan hanya jumlah tetapi juga dilihat dari segi kualitasnya, dimana setiap upaya dan pengorbanan yang diberikan untuk suatu tindakan dapat memberikan hasil yang lebih tinggi dan bermutu (Rahman, 2017). Dengan kata lain, bagaimana pengelolaan suatu sistem pendidikan secara lebih ekonomis dengan pengorbanan yang diukur dengan uang (*cost*) yang kecil atau minimal, tetapi mendatangkan hasil (produksi) yang tinggi atau maksimal.

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

Karena itu, masalah efisiensi dan relevansi pendidikan berhubungan secara langsung dengan kemampuan para manajer pendidikan untuk memanfaatkan dana yang tersedia untuk kegunaan yang maksimal. berdasarkan uraian tersebut maka dapat dikatakan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen pembiayaan pendidikan terhadap produktivitas sekolah.

Method

Penelitian ini merupakan tipe penelitian verifikatif yaitu penelitian yang bertujuan menguji hipotesis. Sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, metode yang digunakan adalah metode *Explanatory Survey Method*, yakni penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut (Rahmawati et al., 2022), sehingga ditemukan kejadian-kejadian yang relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis Kerlinger dalam Sugiyono (2005:7). Konsekuensi metode penelitian ini memerlukan operasionalisasi variabel-variabel yang dapat diukur secara kuantitatif sedemikian rupa untuk dapat digunakan model uji hipotesis dengan metode statistika.

Sementara yang dimaksud dengan pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian dengan cara mengukur indikator-indikator variabel peneliti sehingga diperoleh gambaran pengaruh diantara variabel-variabel tersebut. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan teknik angket skala Likert lima kategori, pada 124 guru SMA Negeri di Kota Bandung. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah

path analysis modeling. Teknik ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji signifikansi menggunakan uji-F dan uji-t.

Penelitian survey pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam. Walaupun metode survey tidak memerlukan kelompok kontrol seperti halnya pada metode eksperimen, namun generalisasi yang dilakukan bisa lebih akurat bila digunakan sampel yang representatif (Sugiyono, 2017).

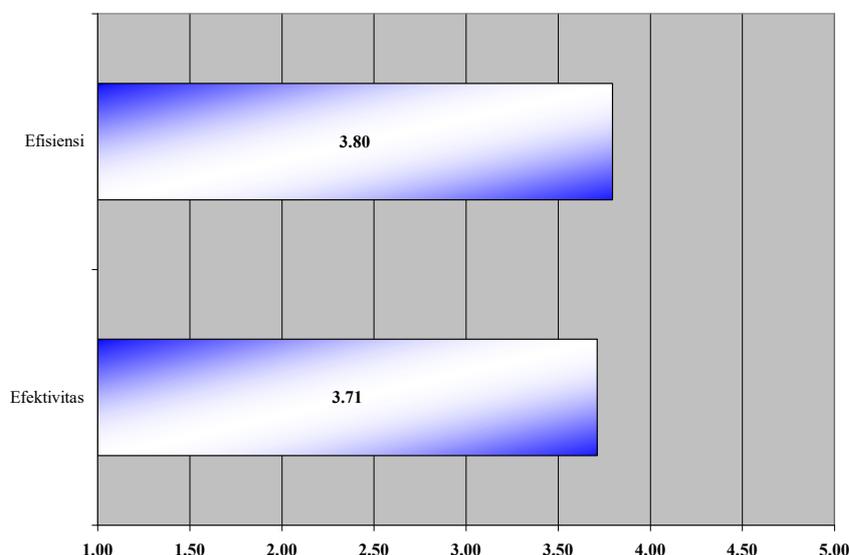
Metode ini digunakan karena 1) tidak semua anggota populasi dijadikan sampel, 2) unit analisa bersifat individual, 3) pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Mengingat masalah yang diteliti adalah gejala sosial, maka gambaran yang diperoleh di samping menggunakan pendekatan analisis kuantitatif berdasarkan informasi statistik juga digunakan pendekatan analisis kualitatif yang didasarkan kepada interpretasi terhadap hasil-hasilnya. Penggunaan metode di atas diharapkan dapat menghasilkan simpulan-simpulan yang dapat diangkat ke taraf generalisasi berdasarkan hasil-hasil pengolahan dan analisis data. Implikasi yang bermakna juga menjadi sasaran penelitian ini.

Results and Discussions

Analisis Produktivitas Sekolah

Produktivitas sekolah dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Asopwan, 2019). Secara empirik produktivitas sekolah SMAN kota Bandung, cenderung tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variabel produktivitas sekolah, sebesar 3.75.

Terdapat dua dimensi yang dijadikan ukuran dalam variabel ini, yaitu (1) efektivitas, dan (2) efisiensi. Secara empirik hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata untuk masing-masing dimensi tersebut, tampak pada grafik berikut.



Gambar 1. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Dimensi pada Variabel Produktivitas Sekolah

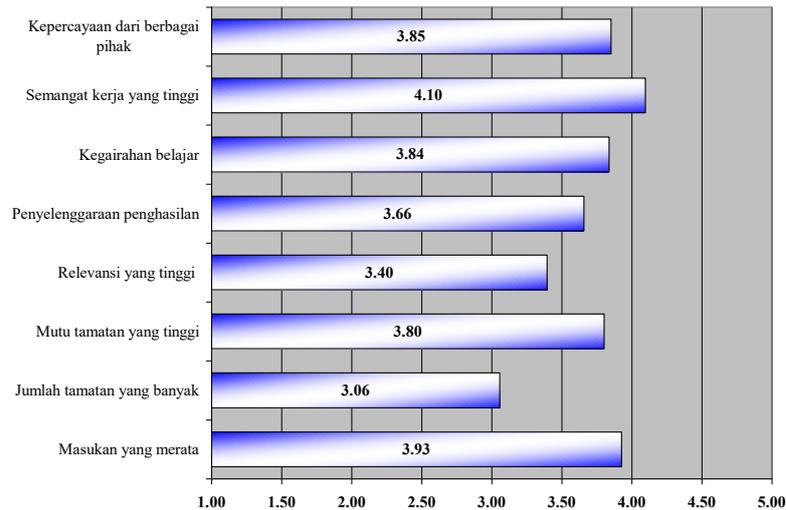
Berdasarkan grafik di atas diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing dimensi belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik produktivitas sekolah dapat dijelaskan oleh dimensi-dimensi di atas. Artinya kualitas dimensi efektivitas, dan efisiensi dapat dijadikan acuan untuk mengukur produktivitas sekolah.

Grafik di atas juga menunjukkan dimensi efisiensi memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3.80. Diikuti oleh dimensi efektivitas dengan skor rata-rata sebesar 3.71. Hasil ini menunjukkan produktivitas sekolah pada dimensi efisiensi lebih dominan daripada dimensi lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini.

Produktivitas Sekolah dalam Dimensi Efektivitas

Dimensi efektivitas dalam penelitian ini memiliki delapan indikator diantaranya, 1) masukan yang merata, 2) jumlah tamatan yang banyak, 3) mutu tamatan yang tinggi, 4) relevansi yang tinggi, 5) penyelenggaraan penghasiian, 6) kegairahan belajar, 7) semangat kerja yang tinggi, dan 8) kepercayaan dari berbagai pihak.

Secara empirik gambaran indikator yang termasuk pada dimensi efektivitas ini dapat digambarkan pada grafik berikut ini:



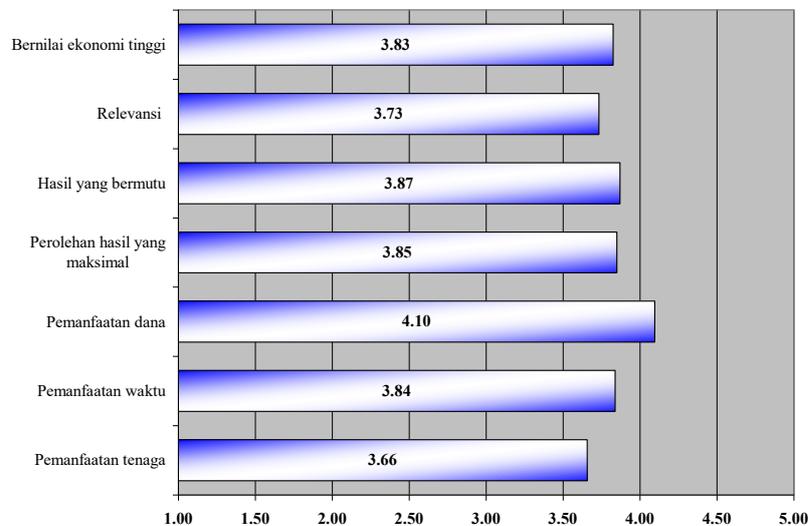
Gambar 2. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Indikator pada Dimensi Efektivitas

Berdasarkan grafik di atas diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi efektivitas dapat dijelaskan oleh indikator-indikator di atas. Artinya kualitas indikator-indikator di atas dapat dijadikan acuan untuk mengukur dimensi efektivitas.

Grafik di atas juga menunjukkan indikator semangat kerja yang tinggi memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4.10. Diikuti oleh indikator masukan yang merata dengan skor rata-rata sebesar 3.93, dan seterusnya. Hasil ini menunjukkan produktivitas sekolah pada dimensi efektifitas dengan indikator semangat kerja yang tinggi lebih dominan daripada indikator lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini.

Produktivitas Sekolah dalam Dimensi Efisiensi

Dimensi efisiensi dalam penelitian ini memiliki tujuh indikator diantaranya, 1) pemanfaatan tenaga, 2) pemanfaatan waktu, 3) pemanfaatan dana, 4) perolehan hasil yang maksimal, 5) hasil yang bermutu, 6) relevansi, 7) bernilai ekonomi tinggi. Secara empirik gambaran indikator yang termasuk pada dimensi efisiensi ini dapat digambarkan pada grafik berikut ini:

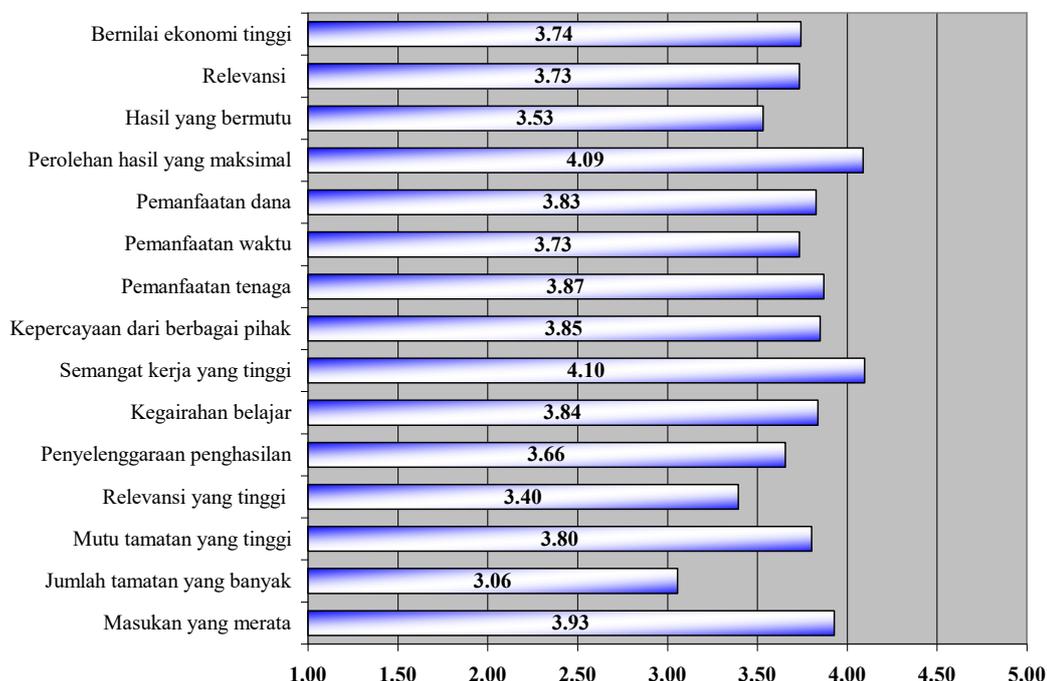


Gambae 3. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Indikator pada Dimensi Efisiensi

Berdasarkan grafik di atas diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi

efisiensi dapat dijelaskan oleh indikator-indikator di atas. Artinya kualitas indikator-indikator di atas dapat dijadikan acuan untuk mengukur dimensi efisiensi.

Grafik di atas juga menunjukkan indikator pemanfaatan dana memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4.10. Diikuti oleh indikator hasil yang bermutu dengan skor rata-rata sebesar 3.87, dan seterusnya. Hasil ini menunjukkan produktivitas sekolah pada dimensi efisiensi dengan indikator pemanfaatan dana lebih dominan daripada indikator lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini. Berdasarkan uraian di atas terdapat 15 indikator yang dijadikan ukuran pada variabel produktivitas sekolah. Skor rata-rata untuk masing-masing indikator tampak pada grafik berikut.



Gambar 4. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Indikator pada Variabel Produktivitas Sekolah

Grafik di atas menunjukkan indikator semangat kerja yang tinggi memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4.10, sedangkan indikator jumlah tamatan yang banyak memiliki skor rata-rata terendah yaitu sebesar 3.06.

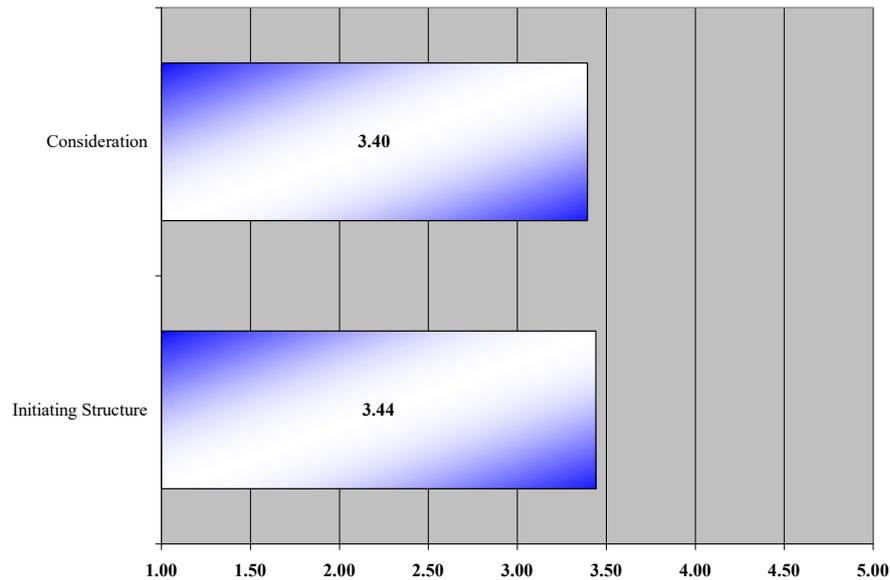
Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah

Permasalahan yang ingin dijawab adalah “Bagaimana gambaran kepemimpinan kepala sekolah pada SMAN di kota Bandung?” Kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Blanchard yang melakukan penelitian di Universitas Ohio. Dari hasil penelitiannya dikemukakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (tanggung rasa). Secara empirik kepemimpinan kepala sekolah di SMAN kota Bandung, cenderung tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variabel produktivitas sekolah, sebesar 3.42.

Terdapat dua dimensi yang dijadikan ukuran dalam variabel ini, yaitu (1) berorientasi pada tugas (*initiating structure*), dan (2) berorientasi pada bawahan (*consideration*). Secara empirik hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata untuk masing-masing dimensi tersebut, tampak pada grafik berikut (Gambar 5).

Berdasarkan Gambar 5 diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing dimensi belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik produktivitas sekolah dapat dijelaskan oleh dimensi-dimensi di atas. Artinya kualitas dimensi efektivitas, dan efisiensi dapat dijadikan acuan untuk mengukur produktivitas sekolah.

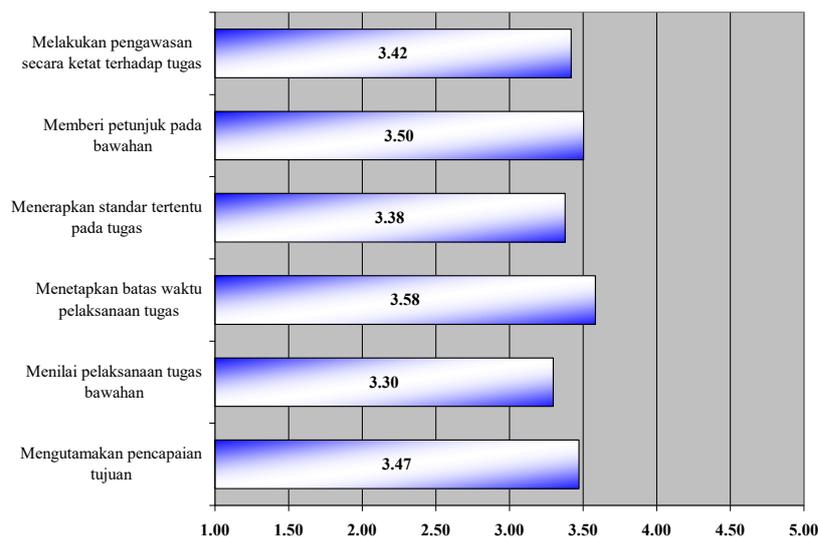
Gambar 5 juga menunjukkan dimensi *initiating structure* memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3.44. Diikuti oleh dimensi efektivitas dengan skor rata-rata sebesar 3.40. Hasil ini menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah pada dimensi *initiating structure* lebih dominan daripada dimensi lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini.



Gambar 5. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Dimensi pada Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Dimensi Berorientasi Pada Tugas

Dimensi initiating structure (berorientasi pada tugas) dalam penelitian ini memiliki enam indikator diantaranya, 1) mengutamakan pencapaian tujuan, 2) menilai pelaksanaan tugas bawahan, 3) menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas, 4) menerapkan standar tertentu pada tugas, 5) memberi petunjuk pada bawahan, 6) melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas. Secara empirik gambaran indikator yang termasuk pada dimensi efektivitas ini dapat digambarkan pada grafik berikut ini:



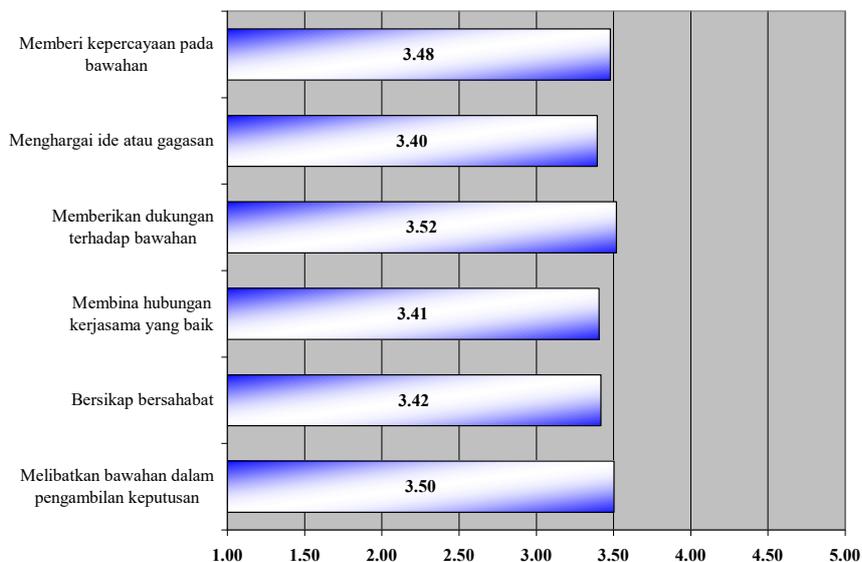
Gambar 6. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Indikator pada Dimensi Initiating Structure

Berdasarkan grafik di atas diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi initiating structure dapat dijelaskan oleh indikator-indikator di atas. Artinya kualitas indikator-indikator di atas dapat dijadikan acuan untuk mengukur dimensi initiating structure.

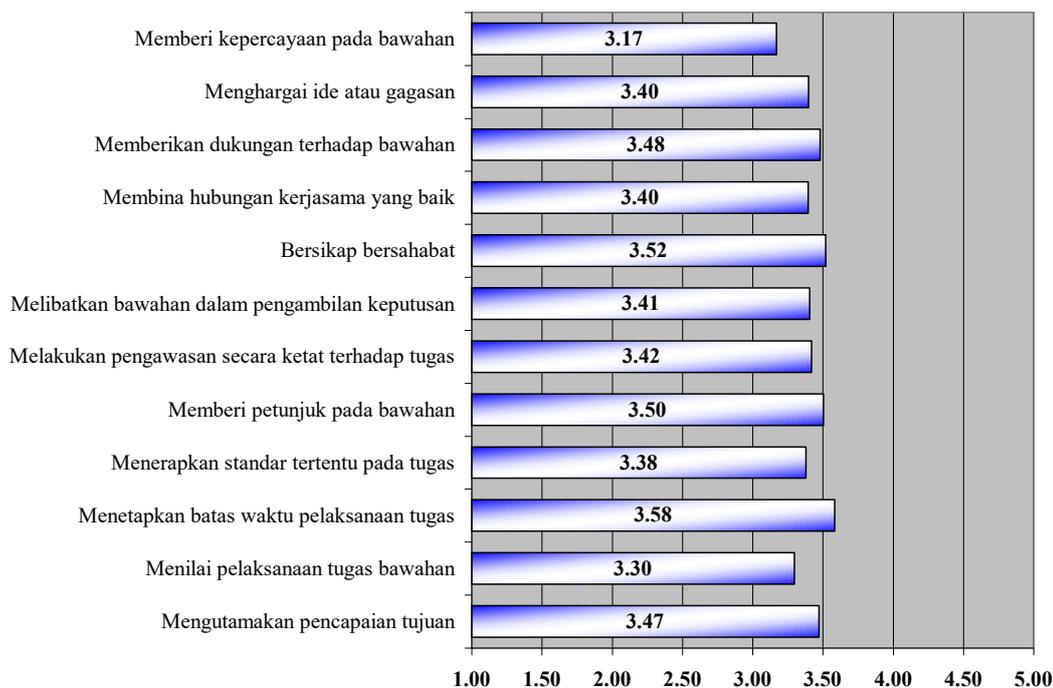
Grafik di atas juga menunjukkan indikator menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3.58. Dan indikator menilai pelaksanaan tugas bawahan menempati skor terendah yaitu 3.30. Hasil ini menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah pada dimensi initiating structure dengan indikator menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas lebih dominan daripada indikator lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Dimensi Berorientasi Pada Bawahan

Dimensi consideration (berorientasi pada bawahan) dalam penelitian ini memiliki enam indikator diantaranya, 1) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, 2) bersikap bersahabat, 3) membina hubungan kerjasama yang baik, 4) memberikan dukungan terhadap bawahan, 5) menghargai ide atau gagasan, 6) memberi kepercayaan pada bawahan. Secara empirik gambaran indikator yang termasuk pada dimensi consideration ini dapat digambarkan pada grafik berikut ini:



Gambar 7. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Indikator pada Dimensi Consideration



Gambar 8. Grafik Skor Rata-rata Masing-masing Indikator pada Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan grafik di atas diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi consideration dapat dijelaskan oleh indikator-indikator di atas. Artinya kualitas indikator-indikator di atas dapat dijadikan acuan untuk mengukur dimensi consideration.

Grafik di atas juga menunjukkan indikator memberikan dukungan kepada bawahan memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3.52. Dan indikator menghargai ide atau gagasan menempati posisi terendah yaitu

dengan skor 3.40. Hasil ini menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah pada dimensi consideration dengan indikator memberikan dukungan kepada bawahan lebih dominan daripada indikator lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini. Berdasarkan uraian di atas terdapat 12 indikator yang dijadikan ukuran pada variabel kepemimpinan kepala sekolah. Skor rata-rata untuk masing-masing indikator tampak pada grafik (Gambar 8).

Gambar 8 menunjukkan indikator menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3.58, sedangkan indikator menilai pelaksanaan tugas bawahan memiliki skor rata-rata terendah yaitu sebesar 3.30.

Conclusions

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan yaitu bahwa produktivitas sekolah pada SMAN di Kota Bandung yang diukur melalui dimensi efektivitas dan efisiensi cenderung tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variabel Produktivitas Sekolah. Selanjutnya, kepemimpinan kepala sekolah pada SMAN di Kota Bandung yang diukur melalui dimensi kepemimpinan berorientasi pada tugas (*initiating structure*) dan kepemimpinan berorientasi pada bawahan (*consideration*) cenderung tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variabel kepemimpinan kepala sekolah. Adapun manajemen pembiayaan pendidikan pada SMAN di Kota Bandung yang diukur melalui dimensi Perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan cenderung tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variabel manajemen pembiayaan pendidikan.

References

- Akhyar, Y. (2014). Total Quality Management (Manajemen Mutu Terpadu). *Potensia: Jurnal Kependidikan Islam*, 13(1), 1–20.
- Arliman, L. (2017). Perkembangan dan Dinamika Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia. *Jurnal Selat*, 5(1), 74–87.
- Asopwan, D. (2019). Studi Tentang Akreditasi Dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 2(2), 265–272. <https://doi.org/10.4321/ijemar.v2i2.1922>
- Bormasa, M. F., & Sos, S. (2022). *Kepemimpinan Dan Efektivitas Kerja*. CV Pena Persada.
- Djafri, N. (2019). Strategi Pemimpin dalam Mengimplementasikan Quality Manajemen di Perguruan Tinggi. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 5(4), 371–380.
- Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2).
- Ferdi, W. P. (2013). Pembiayaan pendidikan: Suatu kajian teoritis. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 19(4), 565–578.
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42.
- Hanushek, E. A. (2020). Education production functions. In *The economics of education* (pp. 161–170). Elsevier.
- Harefa, D., Kumpangpune, N., & Tumbelaka, R. E. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Manajemen PAUD. *Montessori Jurnal Pendidikan Kristen Anak Usia Dini*, 2(2), 27–34.
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Mukhtar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., & Munawar, A. (2023). *KEPEMIMPINAN ORGANISASI: Teori dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Maujud, F. (2018). Implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan islam (studi kasus pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan). *Jurnal Penelitian Keislaman*, 14(1), 31–51.
- Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Profesi Pendidikan Dasar*, 6(1), 29–40.
- Nasution, A. V. R., Harahap, J. M., & Ritonga, N. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepercayaan Diri Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Satya Kisma Usaha Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Kapital: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 33–46.
- Nurwanda, A., & Rifai, B. (2018). Diagnosis pertumbuhan ekonomi dan output potensial Indonesia. *Kajian Ekonomi Dan Keuangan*, 2(3), 177–194.
- Pulungan, M. S. (2015). Kajian Evaluasi Tenaga Pendidikan dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pendidikan di Kutai Kartanegara Provinsi Kaltim. *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 7(1), 51–62.
- Rahman, A. (2017). Efisiensi Dalam Pembiayaan Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Eklektika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Pendidikan*, 5(2), 87–102.
- Rahmat, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Zahir Publishing.

-
- Rahmawati, I., Lestari, H., Permana, J., Komariah, A., & Kurniatun, T. C. (2022). Innovative Work Behavior Development Through Technopreneurship Leadership in Vocational Schools: An Mixed Method Explanatory Research. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 943–959.
- Rosida, I. (2019). KEEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SMP NEGERI KABUPATEN SERANG-BANTEN. *Faktor: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 6(1), 33–40.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syahril, S. (2019). Teori-teori kepemimpinan. *Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 4(02), 208–215.
- Thomas, P. (2013). Faktor determinan produktivitas sekolah. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 17(1), 55–71. <https://doi.org/10.21831/pep.v17i1.1361>
- Tukiran, M. (2020). *Filsafat Manajemen Pendidikan*. PT Kanisius.
- Usman, A. S. (2014). Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Ilmiah Didaktika: Media Ilmiah Pendidikan Dan Pengajaran*, 15(1), 13–31.