



## Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah dengan Produktivitas Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang

Fitri Sekar Lestari<sup>1</sup>, Sudadio<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 16.09.2023

Received in revised

form 19.09.2023

Accepted 20.09.2023

Available online

10.01.2023

### ABSTRACT

*This research was conducted to determine the relationship between principal transformational leadership and school-based management with school productivity at SMA Negeri 1 Kramatwatu, Serang Regency. This research was carried by field research and method of correlation survey. The population in this study were all the teachers in SMA Negeri 1 Kramatwatu which in total 48 people. The sample were taken by saturation sampling which is obtained by the population number. The findings indicated that there is a positive relationship between principal transformational leadership and school-based management with school productivity. At the significance level  $\alpha = 0,05$  with  $n = 48$  obtained a value  $t_{table} 1,684$ , so the results of transformational leadership test with  $t_{count} 12,517 > t_{table} 1,684$ , showed a positive relationship between principal transformational leadership with school productivity. School-based management with  $t_{count} 12,626 > t_{table} 1,684$ , showed a positive relationship between school-based management with school productivity. The results of multiple correlation test  $F_{count}$  showed 89,073, so  $F_{count} 89,073 > F_{table} 3,200$ . It can be concluded that there is a positive relationship between principal transformational leadership and school-based management with school productivity at SMA Negeri 1 Kramatwatu, Serang Regency by 89,3%, and the remaining 10,7% were affected by other variables.*

#### Keywords:

*Transformational leadership, school-based management, school productivity*

DOI 10.30653/003.202392.68



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. © 2022.

### PENDAHULUAN

Pendidikan yang hakiki adalah pendidikan yang mampu menghasilkansumber daya manusia (SDM) sebagai penerus bangsa yang memiliki visi dan kepribadian yang dapat mengutamakan kepentingan orang banyak di atas kepentingan pribadi dalam beraneka segi kehidupan. UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 yang mengatakan bahwa: "Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran dan atau cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat. Peran pentingnya pendidikan dalam membangun kualitas sumber daya manusia". Belakangan ini SDM terabaikan, sehingga bangsa tidak lagi memiliki harkat dan martabat yang tampak hanyalah kebodohan, kemiskinan dan tumpulnya hukum.

<sup>1</sup>Corresponding author's address: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
e-mail: [fitrisekar180@gmail.com](mailto:fitrisekar180@gmail.com)

Era revolusi Industri 4.0 memaksa seluruh masyarakat atau bangsa melakukan revolusi untuk meningkatkan kualitas SDM. Wadah yang dapat meningkatkan kualitas SDM salah satunya adalah melalui pendidikan di sekolah. Upaya untuk meningkatkan pendidikan mencakup seluruh jenjang, jalur dan jenis pendidikan yang termuat dalam Sistem Pendidikan Nasional (SNP). Kualitas pendidikan tidak lepas dari produktivitas sekolah. Bicara tentang produktivitas sekolah berarti bicara tentang input dan output sekolah seperti yang diungkapkan oleh Tangen (dalam Komariah, 2014), bahwa produktivitas adalah *therelation between ouput and input*. Selanjutnya Husain (2010:3) mengatakan bahwa sekolah produktif memiliki tiga syarat, yaitu: (1) pelayanan administrasi yang memuaskan; (2) pelayanan edukasi yang mampu merubah sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik; dan (3) biaya sekolah yang memadai dengan mutu pelayanan.

Produktivitas sekolah diukur dari prestasi belajar peserta didik, maka hal tersebut akan sangat bergantung pada prosesnya, yaitu proses yang mengadung serangkaian perbuatan guru dan peserta didik atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Masalah rendahnya produktivitas sekolah tidak bisa didiamkan begitu saja karena hal ini berkaitan dengan tujuan pendidikan yang tercermin dari output sekolah, sebagaimana dikatakan Mulyasa (2002:92) bahwa produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah selaku pemimpin di sekolah diharapkan mampu bertindak sebagai pemimpin yang bisa membimbing, mengarahkan, dan memberi solusi pada setiap permasalahan yang dihadapi oleh warga sekolah secara komprehensif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam *output* pendidikan. Menurut Priansa dan Setiawan (2020:185) kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah baik *hard skill* maupun *soft skill* untuk mempengaruhi seluruh sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Peningkatan kualitas pendidikan menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Namun pada kenyataannya aspek manajemen pendidikan di sekolah belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Mulyasa (2002:21) mengatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal ini dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia.

Produktivitas dalam kaitannya dengan konsep ekonomi yang berarti rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu. Paul Mali dalam Irfan (2004:26) menyatakan bahwa *“Productivity is measure of how well resources are brought together in organizations and utilized for accomplishing a set of result. Productivity is reaching the highest level of performance with the least expenditure of resources”*. Pengertian di atas dapat diartikan bahwa produktivitas adalah proses bagaimana menghasilkan sebuah produk baik barang maupun jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya seefisien mungkin. George Cooper dalam Irfan (2004:32) menyebutkan bahwa produktivitas adalah perpaduan antara efektivitas dan efisiensi. Dengan demikian bahwa produktivitas adalah sebuah konsep sistematis yang berkaitan dengan konversi masukan menjadi keluaran sebuah sistem atau Suatu kondisi tertentu dalam hal lain dapat diartikan bahwa produktivitas adalah rasio antara efektivitas yang menghasilkan keluaran atau output dan efisiensi penggunaan sumber masukan atau input dengan kata lain pengertian produktivitas memiliki dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi. Produktivitas pendidikan memiliki beberapa dimensi yaitu administrasi, psikologis, dan ekonomis. Produk-produk pendidikan berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa lain yang mudah dihitung dan diukur. Hasil pendidikan ditentukan oleh berbagai macam variabel antara lain lingkungan sekolah, kemampuan dana pemerintah, daya serap dunia usaha, keadaan masyarakat, lingkungan keluarga,

sarana dan prasarana sekolah. Oleh karena itu sesungguhnya cukup rumit dan sulit untuk mengukur produktivitas pendidikan terutama dari segi kualitatif.

Sekolah sebagai satuan pendidikan memiliki kesamaan dengan konsep organisasi secara umum tetapi dalam beberapa hal konsep produktivitas sekolah berbeda dengan konsep produktivitas organisasi bisnis atau industri sebagaimana dikemukakan oleh Gaffar(1986) bahwa "Produktivitas sekolah memiliki produktivitas sekolah berbeda dengan produktivitas industri atau bisnis pun dalam beberapa hal secara konseptual ada persamaan dalam sistem persekolahan yang diproses adalah manusia bukan barang input menentukan keberhasilan output sedangkan dalam industri atau bisnis karena input itu barang maka input tidak berperan aktif dalam menentukan karakteristik output teknologi dalam industri amat dominan sedangkan dalam pendidikan hanya merupakan salah satu unsur dari berbagai unsur lain yang turut memproses anak didik". Pengertian lain tentang produktivitas sekolah dikemukakan oleh Cheng dalam Irfan (2004: 40), yakni sekolah efektif menunjukkan kepada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-ekonominya, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Menurut Sudadio (2015:68) produktivitas secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian hasil yang sebanyak-banyaknya dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya. Adapun nilai pengorbanan dapat berupa waktu ide tenaga dan uang.

Indikator utama dalam pencapaian produktivitas pendidikan adalah efektivitas dan efisiensi pendidikan. Berikut adalah indikator pencapaian efektivitas (prestasi) dalam produktivitas pendidikan: (1) masukkan merata dan banyak; (2) lulusan banyak dan bermutu tinggi; (3) relevansi lulusan tinggi; dan (4) lulusan dapat hidup layak. Sedangkan efisiensi (proses) pendidikan dapat dilihat dari: (1) penggunaan tenaga, waktu dan fasilitas sekecil mungkin untuk memperoleh hasil yang besar; (2) etos kerja tenaga kependidikan yang baik; (3) motivasi belajar yang tinggi; dan (4) tingkat kepercayaan yang tinggi dari berbagai pihak.

Ada beberapa pengertian yang berbeda tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli Terry dalam Nurhasan (2020:31) menyatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan Koontz dan O' Donell dalam Nurhasan (2020:32) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan penuh semangat. Robbin dalam Nurhasan (2020:34) berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Fiedler dalam Nurhasan (2020:35) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk sebuah kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas. Menurut Sudadio, (2015:86) hakikat kepemimpinan pendidikan adalah melekat pada guru atau dosen disaat ia berada dalam kelas dalam rangka menjalankan tugasnya yaitu mengajar maka seorang guru atau dosen memiliki peran ganda yaitu sebagai manajer dan sebagai leader selain peran utamanya adalah sebagai pendidik. Sebaik-baiknya pemimpin adalah apabila ia mampu memimpin dirinya sendiri dan pengikutnya merasa sejahtera atas jasa kepemimpinannya.

Menurut Danim (2005:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Menurut Bass dalam Yukl (2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Menurut Burns dalam Safaria (2004:62), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Bass dalam Murnianita, (2012:6) menyatakan ada 4 dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) Pengaruh Idealis (Idealized Influence) atau dikenal dengan kepemimpinan kharismatik. Seorang pemimpin transformasional berperilaku sebagai panutan, dihormati, dikagumi dan dipercaya. Pemimpin tersebut mau mengambil resiko, dapat diandalkan, serta bermoral dan beretika. Pengaruh idealis jugadapat diartikan pemimpin yang dapat memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, saling menghormati dan saling percaya diri (Robbin & Judge, 2007); (2) Inspirasi motivasi (Inspirational motivation), pemimpin seperti ini menunjukkan antusiasme dan optimisme, serta menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi organisasi. Selain itu pemimpin yang memiliki karakteristik inspirasi motivasi adalah pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan-harapn tinggi, fokus terhadap upaya dan mengeksposisikan tujuan penting ddengan cara yang sederhana; (3) Stimulasi intelektual (Intellectual stimulation), pemimpin transformasional mendorong kreativitas pengikutnya dan mendorong adanay terobosan terbaru dalam penyelesaian masalah; dan (4) Pertimbangan individual (Individualized consideration) adalah pemimpin transformasional berperan sebagai pelatih sekaligus mentor, serta menghargai kebutuhan dan keinginan individu. Pemimpin seperti ini adalah pendengar dan memiliki interaksi yang baik dengan individu lain. Umumnya para pengikutnya berkembang menjadi individu yang memiliki potensiyang tinggi. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak positif pada perilaku seseorang organisasi kepuasan kerja kepercayaan pimpinan dan motivasi kerja selain berdampak positif gaya kepemimpinan juga membawa dampak negatif pada bawahannya dan organisasi yaitu guru dapat mengalami stres dan efektivitas organisasi menurun. Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dituntut memiliki kompetensi yang memadai. Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendikbud) nomor 13 tahun 2007, bahwa kepala sekolah wajib memiliki lima kompetensi, yaitu: (1) kompetensi kepribadian; (2) kompetensi manajerial; (3) kompetensi kewirausahaan; (4) kompetensi supervisi; dan (5) kompetensi sosial. Menurut Hidayat dan Imam Machali dalam Nurhasan (2020:35) keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual.

Istilah manajemen berasal dari kata kerja dalam bahasa Inggris manage yang dalam bahasa Indonesia berarti mengelola. Dari pengertian ini manajemen dapat dipahami sebagai pengelolaan. Apabila pengertian tersebut diterapkan dalam pendidikan, maka pengertiannya menjadi mengelola pendidikan. Sejalan dengan pengertian ini, Mulyasa (2003: 20) mengartikan manajemen sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses untuk mencapai tujuan yang ditetapkan baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Pengertian manajemen ini dapat dimaknai sebagai proses kerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan proses pencapaian tujuan tersebut yaitu berupa tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen ini menurut G.R. Terry, yang dikutip dari Engkoswara (2010: 86) sebagai suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling) yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya. Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa dalam proses pencapaian tujuan dimulai dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dikerjakan dengan mengerahkan dan memanfaatkan sumber daya yang ada. Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang sama dengan manajemen pendidikan. Namun, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas

daripada manajemen sekolah. Menurut Rohiat (2009: 14), manajemen sekolah adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah. Hal ini berarti manajemen sekolah sebagai pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan dan melalui sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Manajemen berbasis sekolah dalam pengertian yang sama dikemukakan oleh Myers dan Stonehill, dikutip dari Nurkholis (2006:4) adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan. Sallis (2006:22-25) mengemukakan konsep mutu dalam tiga pengertian. Pertama, mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), kedua, mutu dalam konsep yang relatif, ketiga, mutu menurut konsumen. Dalam pengertian absolut, sesuatu disebut bermutu jika memenuhi standar yang tertinggi dan tidak dapat diungguli, sehingga mutu dianggap sesuatu yang ideal yang tidak dapat dikompromikan, seperti kebaikan, keindahan, maupun kebenaran. Mutu dalam konsep ini menunjukkan keunggulan status dan posisi dengan mutu tinggi. Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu absolut bersifat elit karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan mutu tinggi kepada siswa, dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya. Manajemen berbasis sekolah mengandung prinsip kemandirian, kemitraan/kerjasama, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam pengelolaan sekolah, setiap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/ evaluasi program sekolah untuk mencapai pemenuhan aspek-aspek SNP ditunjukkan oleh prinsip-prinsip MBS. Mengambil pendapat dari Kompri (2014:35), bahwa manajemen berbasis sekolah adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan/pelaksanaan dan pengendalian/pengawasan seluruh pendukung atau pengguna sekolah dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya. Berdasarkan pendapat tersebut, maka fungsi manajemen berbasis sekolah meliputi: (1) Perencanaan program sekolah; (2) Pengorganisasian; (3) Pelaksanaan program sekolah; dan (4) Pengawasan program sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Lilis Citra Komara (2014) yang berjudul "Pengaruh Implementasi Inovasi Pendidikan dan Kompetensi Guru terhadap Produktivitas Sekolah", di mana hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Implementasi inovasi pendidikan berpengaruh positif terhadap produktivitas sekolah. Artinya semakin baik implementasi inovasi pendidikan, maka akan semakin baik produktivitas sekolah; 2) Kompetensi guru berpengaruh positif terhadap produktivitas sekolah. Artinya semakin baik kompetensi guru, maka akan semakin baik produktivitas sekolah; dan 3) Implementasi inovasi pendidikan dan kompetensi guru berpengaruh positif terhadap produktivitas sekolah. Artinya semakin baik implementasi inovasi pendidikan dan kompetensi guru, maka akan semakin baik produktivitas sekolah.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Aan Komariah (2014) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah". Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap kinerja guru, pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kinerja mengajar guru terhadap produktivitas sekolah, dan pengaruh tidak langsung positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap produktivitas sekolah melalui kinerja mengajar guru.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rostini (2016), yang berjudul "Produktivitas Sekolah (Studi Analisis tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah pada SMK di Wilayah Soreang I Kabupaten Bandung)". Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Tindakan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap produktivitas sekolah dengan nilai yang diperoleh sebesar 0,472 yang berarti pengaruhnya cukup kuat; (2) Kinerja mengajar guru berpengaruh positif terhadap produktivitas

sekolah dengan nilai yang diperoleh 0,403 hal ini menunjukkan bahwa pengaruhnya cukup kuat; (3) tindakan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar guru dengan nilai koefisien sebesar 0,438; dan (4) tindakan kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja mengajar guru secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah yaitu sebesar 0,502.

Dalam meningkatkan produktivitas sekolah diperlukan kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap bawahannya, serta perubahan ke arah yang lebih baik demi terciptanya produktivitas yang lebih baik pada sekolah yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional senantiasa memberikan motivasi kepada orang yang dipimpinnya agar berbuat lebih baik, tidak mementingkan kepentingan pribadi secara sadar demi mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menunjukkan kinerjanya dengan baik, dengan penuh karismatik, dan harus mampu memberikan contoh dan motivasi kepada guru-guru sebagai bawahannya sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik. Dengan begitu pelaksanaan program sekolah dapat berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan sekolah.

Dari uraian tersebut dapat diduga bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan produktivitas sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang.

Manajemen berbasis sekolah merupakan desentralisasi wewenang dan tanggung jawab yang sistematis kepada tingkat sekolah untuk membuat keputusan tentang operasional sekolah dalam kerangka yang ditentukan dari pusat mengenai tujuan, kebijakan, kurikulum, standar dan akuntabilitas.

MBS mencakup pertama, input pendidikan meliputi kebijakan tujuan, sasaran mutu dan sumber daya yang tersedia, kedua proses pendidikan yang meliputi proses pembelajaran dan kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan sumber daya yang efektif dan yang ketiga adalah output yang diharapkan seperti prestasi akademik dan nonakademik. Hal ini sangat berkaitan dengan produktivitas sekolah, dimana produktivitas sekolah diukur dari output yang dihasilkan oleh satuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan yang memiliki kebijakan dalam menjalankan roda sekolah harus mampu melakukan (1) perencanaan yang meliputi RKAS, RKS, perumusan visi dan misi sekolah perencanaan pelaksanaan pembelajaran dan sebagainya, (2) pengorganisasian, meliputi pembagian tugas yang merata dan memperhatikan kebutuhan, pelibatan komite sekolah dan masyarakat, (3) pengembangan dan pelaksanaan program yang telah direncanakan, apakah sesuai dengan RKAS dan atau RKS, dan (4) pengawasan terhadap program-program sekolah dan evaluasi, kendala yang dihadapi, solusi yang diberikan dan perencanaan tahun yang akan datang berdasarkan hasil evaluasi. Tercapainya program sekolah secara efektif dan efisien tergantung pada manajemen berbasis sekolah yang didesain dan dilaksanakan. Semakin baik pelaksanaan manajemen sekolah, maka semakin produktif sekolah tersebut.

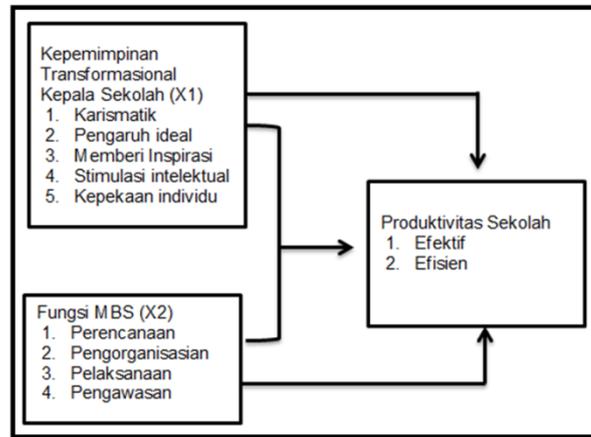
Dari uraian tersebut, maka dapat diduga bahwa manajemen berbasis sekolah memiliki hubungan dengan produktivitas sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang.

Produktivitas sekolah merupakan rasio antara input dan output sekolah. Produktivitas sangat erat kaitannya dengan creation of value yang artinya saat sekolah dikatakan memiliki produktivitas tinggi berarti sekolah tersebut telah menambah nilai lebih kepada produk yang dihasilkan.

Produk yang dihasilkan dari suatu satuan pendidikan tidak lepas dari peranan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peranan penting dalam peningkatan produktivitas. Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang kepala sekolah harus mampu melakukan pengelolaan pada berbagai bidang di sekolah yang dipimpinnya.

Manajemen berbasis sekolah apabila dijalankan dengan baik oleh kepala sekolah maka akan menghasilkan produk yang baik pula, namun apa bila kepala sekolah sebagai pemimpin tidak dapat menjalankan manajemen dengan baik, maka produktivitas sekolahnya akan menurun.

Berdasarkan landasan teoretik, dapat digambarkan kerangka teoretik dalam korelasi berikut:



Gambar 1. Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kajian teoretis dan penyusunan kerangka berpikir, maka peneliti membuat hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Terdapat hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang; (2) Terdapat hubungan manajemen berbasis sekolah dengan produktivitas sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang; (3) Terdapat hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan manajemen berbasis sekolah secara bersama-sama dengan produktivitas sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang.

## METODE

Penelitian dilaksanakan dalam bentuk penelitian lapangan yang bersifat kuantitatif sedangkan metode yang digunakan adalah penelitian korelasional, yaitu untuk memperoleh gambaran hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah dengan produktivitas sekolah (Survei pada SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang). Pada penelitian ini variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan Manajemen Berbasis Sekolah (X2) sedangkan variabel terikatnya adalah produktivitas sekolah (Y).

Populasi pada penelitian ini adalah guru SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang yang berjumlah 48 orang. Berdasarkan teknik sampling yang digunakan maka sampel data pada penelitian ini adalah semua guru di lingkungan SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang yang berjumlah 48 orang.

Teknik pengumpulan data yaitu dengan menggunakan sebaran instrumen non tes kepada guru. Sesuai dengan tujuan penelitian dan variabel dalam penelitian ada tiga sumber yang akan dijangkau untuk keperluan penelitian ini, yaitu data Produktivitas Sekolah (Y) sebagai variabel terikat, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) sebagai variabel bebas, dan Manajemen Berbasis Sekolah (X2) sebagai variabel bebas yang data ketiga variabel tersebut diambil dengan menggunakan instrumen angket.

## DISKUSI

### Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Dari hasil data perhitungan analisis data deskriptif maka dapat dibuat kategorisasi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Langkah perhitungan sama seperti variabel Produktivitas Sekolah (Y). Kategorisasi untuk variabel (X1) dikelompokkan menjadi empat kelompok penilaian yaitu, sangat rendah, rendah, tinggi dan sangat tinggi. Untuk hasil perhitungan kategorisasi variabel dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut.

**Tabel 1. Hasil Olah Data Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)**

N	48
Valid	19
Mean	74,33
Median	77
Mode	83
Std. Deviation	11,64
Variance	135,46
Range	51
Minimum	40
Maximum	91
Sum	3,568

Dari hasil data perhitungan analisis data deskriptif maka dapat dibuat kategorisasi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Langkah perhitungan sama seperti variabel Produktivitas Sekolah (Y). Kategorisasi untuk variabel (X1) dikelompokkan menjadi empat kelompok penilaian yaitu, sangat rendah, rendah, tinggi dan sangat tinggi. Untuk hasil perhitungan kategorisasi variabel dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Rumus	Hitungan	Rentang Skor	Kategori
$X < Mi - 1,5 Sdi$	$X < 61$	52 - 61	Sangat Rendah
$Mi - 1,5 Sdi \leq X < Mi$	$61 \leq X < 71$	62 - 71	Rendah
$Mi \leq X < Mi + 1,5 Sdi$	$71 \leq X < 81$	72 - 81	Tinggi
$Mi + 1,5 Sdi \leq X$	$71 \leq X$	82 - 91	Sangat Tinggi

Dari data hasil penelitian dan analisis maka untuk gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang diperoleh data yang dikelompokkan kedalam empat kategori yaitu sangat rendah, rendah, tinggi dan sangat tinggi. Hasil pengelompokan dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut.

**Tabel 3. Kategori Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang**

No.	Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	52 - 61	6	13%
2	Rendah	62 - 71	10	21%
3	Tinggi	72 - 81	17	35%
4	Sangat Tinggi	82 - 91	15	31%
	Jumlah		48	100%

Berdasarkan hasil perhitungan sebaran distribusi frekuensi skor capaian variabel gaya kepemimpinan transformasional pada Tabel 3 tersebut, maka didapat bahwa untuk skor berada

pada kategori sangat tinggi (skor 82 - 91) yaitu sebanyak sebanyak 15 responden (31%) dan tinggi (72 - 81) yaitu sebanyak 17 responden (35%). Responden yang menilai penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah rendah (skor 62 - 71) hanya ada 10 responden (21%), Sedangkan responden yang menilai penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah sangat rendah (skor 52 - 61) hanya ada 6 responden (13%).

Selanjutnya dari tabel tersebut juga didapat skor rata-rata capaian variabel gaya kepemimpinan tranformasional kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang adalah sebesar 74.33 yang berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan tranformasional kepala sekolah SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang adalah sudah tinggi jika dilihat dari 4 indikator. Menurut Antoakis, et al. (McCann; 2008), Murnianita, (2012:6), yaitu: (1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), (2) Motivasi Isnpirasi (*Inspirational Motivation*), (3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), (4) Kepekaan Individu (*Intellectual Stimulation*).

### Deskripsi Manajemen Berbasis Sekolah

Butir soal yang diberikan kepada responden mengenai Manajemen Berbasis Sekolah berjumlah 20 pertanyaan yang sudah terbagi dalam aspek (1) Perencanaan (*Planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Pelaksanaan (*Acctualiting*), (4) Pengawasan (*Controlling*).

Skor penilaian ditentukan dengan nilai 1 sampai dengan nilai 5. Sehingga, dalam perhitungan diperoleh skor ideal tertinggi 100 dan skor ideal terendah 20. Perhitungan statistik untuk variabel Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan SPSS versi 24.0. dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Hasil Olah Data Deskriptif Variabel Manajemen Berbasis Sekolah (X2)**

N	48
Valid	19
Mean	73,15
Median	75,00
Mode	80,00
Std. Deviation	12,01
Variance	144,34
Range	50,00
Minimum	40
Maximum	91
Sum	3568

Berdasarkan hasil perhitungan analisis statistik deskriptif untuk variabel Manajemen Berbasis Sekolah diperoleh mean (nilai rata-rata) 73,15, median (nilai tengah) 75,00, standar deviasi sebesar 12,01, modus (kecenderungan muncul) 80, nilai minimum 40 dan nilai maksimal 91. Kategorisasi untuk variabel (X2) dikelompokkan menjadi empat kelompok penilaian yaitu, sangat rendah, rendah, tinggi dan sangat tinggi. Untuk hasil perhitungan kategorisasi variabel dapat dilihat pada Tabel 4. sebagai berikut.

Dari data hasil penelitian dan analisis maka untuk Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang diperoleh data yang dikelompokkan kedalam empat kategori yaitu sangat rendah, rendah, tinggi dan sangat tinggi. Hasil pengelompokan dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut.

**Tabel 5. Kategori Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang**

No.	Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	52 - 61	7	15%
2	Rendah	62 - 71	10	21%
3	Tinggi	72 - 81	17	35%
4	Sangat Tinggi	82 - 91	14	29%
Jumlah			48	100%

Berdasarkan hasil perhitungan sebaran distribusi frekuensi skor capaian variabel Manajemen Berbasis Sekolah pada Tabel 5 di atas, maka didapat bahwa untuk skor berada pada kategori tinggi (skor 82 – 91) yaitu sebanyak sebanyak 14 responden (29%) dan sangat tinggi (72 – 81) yaitu sebanyak 17 responden (35%). Responden yang menilai Manajemen Berbasis Sekolah adalah rendah (skor 62 – 71) hanya ada 10 responden (21%), Sedangkan responden yang menilai Manajemen Berbasis Sekolah adalah sangat rendah (skor 52 – 61) hanya ada 7 responden (15%).

Selanjutnya dari tabel 5 juga didapat skor rata-rata capaian variabel Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang adalah sebesar 73.15 yang berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang adalah sudah tinggi jika dilihat dari 4 indikator berdasarkan fungsi manajemen menurut Kompri (2014:35), yaitu: (1) Perencanaan (Palanning), (2) Pengorganisasian (Organizing), (3) Pelaksanaan (Acctualiting), (4) Pengawasan (Controlling).

#### Deskripsi Produktivitas Sekolah

Butir soal yang diberikan kepada responden mengenai Produktivitas Sekolah berjumlah 20 pertanyaan yang sudah terbagi dalam 2 dimensi yaitu (1) Efektif (Effective), (2) Efisien (Eficiencie).

Skor penilaian ditentukan dengan nilai 1 sampai dengan nilai 5. Sehingga, dalam perhitungan diperoleh skor ideal tertinggi 100 dan skor ideal terendah 20. Perhitungan statistik untuk variabel Produktivitas Sekolah menggunakan SPSS versi 24.0. dapat dilihat pada tabel 6 berikut.

**Tabel 6. Hasil Olah Data Deskriptif Variabel Manajemen Berbasis Sekolah (X2)**

N	48
Valid	19
Mean	75,65
Median	77,00
Mode	77,00
Std. Deviation	11,39
Variance	129,81
Range	52,00
Minimum	40
Maximum	92
Sum	3631

Berdasarkan hasil perhitungan analisis statistik deskriptif untuk variabel Produktivitas Sekolah diperoleh mean (nilai rata-rata) 75,65, median (nilai tengah) 77,00, standar deviasi sebesar 11,39, modus (kecenderungan muncul) 77, nilai minimum 40 dan nilai maksimal 92.

Dari data hasil penelitian dan analisis maka untuk Produktivitas Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang diperoleh data yang dikelompokkan kedalam empat kategori yaitu sangat rendah, rendah, tinggi dan sangat tinggi. Hasil pengelompokan dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut.

**Tabel 7. Kategori Produktivitas Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang**

No.	Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	52 - 61	6	13%
2	Rendah	62 - 71	5	10%
3	Tinggi	72 - 81	22	46%
4	Sangat Tinggi	82 - 92	15	31%
	Jumlah		48	100%

Berdasarkan hasil perhitungan sebaran distribusi frekuensi skor capaian variabel Produktivitas Sekolah pada Tabel 4.7 di atas, maka didapat bahwa untuk skor berada pada kategori Sangat tinggi (skor 82 - 92) yaitu sebanyak sebanyak 15 responden (31%) dan tinggi (72 - 81) yaitu sebanyak 22 responden (46%). Responden yang menilai Produktivitas Sekolah adalah rendah (skor 62 - 71) hanya ada 5 responden (10%), Sedangkan responden yang menilai Produktivitas Sekolah adalah sangat rendah (skor 52 - 61) hanya ada 6 responden (13%).

Selanjutnya dari tabel 7 juga didapat skor rata-rata capaian variabel Produktivitas Sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang adalah sebesar 75.65 yang berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum Produktivitas Sekolah SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang adalah sudah tinggi jika dilihat dari 2 indikator Menurut Sudadio (2015:68), yaitu: (1) Efektif (Effective), (2) Efisien (Eficiency). Semua paragraf harus format rata, yaitu rata kiri dan kanan.

Adapun besar hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan Manajemen berbasis Sekolah (X2) dengan Produktivitas Sekolah (Y) adalah positif sedang sebesar 0,893 atau 89,3%. Artinya, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan Manajemen berbasis Sekolah maka akan semakin tinggi Produktivitas Sekolah.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan Manajemen berbasis Sekolah dengan Produktivitas Sekolah. Dan hal membuktikan hipotesis yang diajukan dan sejalan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Perbedaannya terletak pada aspek indikator yang dikaji dan objek penelitian. Sedangkan persamaannya sama-sama meneliti tentang Produktivitas Sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan Manajemen berbasis Sekolah signifikan dengan Produktivitas Sekolah, dengan adanya hal tersebut sebagai pemimpin yang berperan dalam peningkatan mutu pendidikan terutama di sekolah sangat penting. Kepala sekolah seyogyanya memfasilitasi guru untuk meningkatkan partisipasinya dalam manajemen berbasis sekolah sebagai media untuk bertukar informasi dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas sehari-hari yaitu tugas dalam pelaksanaan pembelajaran, sehingga dapat memotivasi guru untuk lebih berprestasi dan berkinerja lebih baik lagi sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan.

## SIMPULAN

- 1) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Produktivitas Sekolah SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang.
- 2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Manajemen berbasis Sekolah dengan produktivitas sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang.
- 3) Secara bersama-sama terdapat hubungan yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan Manajemen berbasis Sekolah dengan produktivitas sekolah di SMA Negeri 1 Kramatwatu Kabupaten Serang.

## REFERENSI

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari Sentralisasi Menuju*

- Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarman. 2009. *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja. Ed. ketiga*. Pustaka Belajar: Yogyakarta.
- Engkoswara. 1987. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Harist, Amin. 2018. *Kepemimpinan Pendidikan (Teori, Studi Kasus dan Aplikasi)*. Bandung. Alfabeta.
- Hidayat, Ara dan Imam Machali. 2012. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Bandung: Pustaka Educa.
- Komara, Lilis Citra. 2014. Pengaruh Implementasi Inovasi Pendidikan dan Kompetensi Guru Terhadap Produktivitas Sekolah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan*. Vol. 2, No. 1: 55-58.
- Komariah, Aan. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru Terhadap Produktivitas Sekolah. *Mimbar, Jurnal Sosial dan Pembangunan*, Vol. 30, No. 1: 118-125.
- Kompri. 2014. *Manajemen Sekolah (Teori dan PrakteK)*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa, 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: PT Remaja Rosda.
- Murnianita, Febriana Budhi. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement Pada PLN (Persero) PUSDIKLAT. Thesis. Tidak diterbitkan*. Fakultas Ekonomi Prodi Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Jakarta.
- Rohiat. (2009). *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh dan Rencana Strategis dan Rencana Operasional)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Rostini. 2010. Produktivitas Sekolah (Studi Analisis tentang Pengaruh Tindakan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah pada SMAK di Wilayah Soreang I Kabupaten Bandung). *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 12 No. 2. ISSN: p.1412-8152 e.2580-1007.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan Edisi Pertama*. Yogyakarta. PT Graha Ilmu.
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Managenet in Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : Pustaka Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi Sosial.
- Sudadio. 2015. *Esensial Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu Jasa Pendidikan*. Banten. Untirta Press.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Yulk, Garry. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Keempat*. Jakarta. PT. Indeks Irfan, Yusdi. 2004. *Hubungan Antara Kreativitas Mengajar dan Disiplin Dengan Produktivitas Kerja Guru Srkolah Menengah Atas Negeri di Wilayah Rayon Tengah Kabupaten Serang Provinsi Banten*. Tesis. Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka. Jakarta.