

# HUBUNGAN PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEMAMPUAN MENGAJAR GURU DENGAN INOVASI PENDIDIKAN

**Raden Bambang Sumarsono**

Universitas Negeri Malang, Indonesia

## Abstract

*Relationship of Principal Leadership Behavior and Ability Teaching Teachers with Educational Innovation in SMA se-Malang Raya, this study aims to: describe the leadership behavior of principals, teachers' teaching skills, educational innovation, knowing the relationship between principal leadership behaviors and educational innovation, the relationship between teaching skills of teachers and educational innovation, and determine whether there is relationship Principal leadership behaviors and teaching skills of teachers with educational innovation in SMA Se-Malang Raya. This study uses a quantitative approach to the design of associative research. Its population is a high school teacher State Se-Malang Raya, while sampling using cluster sampling technique. The analysis technique used is descriptive analysis techniques and multiple regression. The results showed that: the principal leadership behavior in either category, the level of teaching skills of teachers in the high category, the level of educational innovation in a category well, there is no relationship between leadership behavior of school principals and educational innovation, there is significant correlation between the ability of teachers to teach and educational innovation, and no significant relationship between leadership behavior of principals, teachers' teaching ability and innovative education in high schools as Malang Raya.*

*Keywords: Leadership Behavior, Ability Teaching Teachers, Educational Innovation*

## A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu kunci utama di dalam mengatasi masa depan, karena pendidikan selalu diorientasikan pada penyiapan peserta didik untuk berperan aktif di masa yang akan datang. Keberhasilan antisipasi terhadap masa depan pada akhirnya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan melalui pendidikan. Oleh karena itu pembangunan pendidikan di

Indonesia dilaksanakan secara terus menerus untuk mencapai tujuan nasional. Seperti yang disebutkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, yang berbunyi:

Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sebagai implikasi dari tujuan pendidikan tersebut, maka lembaga pendidikan dituntut untuk mampu menghasilkan *out put* (keluaran) yang berkualitas sesuai dengan tujuan di atas. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka proses pendidikan harus dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang berkualitas pula.

Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan merupakan sarana melaksanakan pelayanan belajar dan proses pendidikan, diharapkan dapat memungsiikan seluruh sumberdaya yang ada secara efektif dalam pencapaian tujuan dan efisiensi dalam penggunaan sumberdaya. Sekolah bukan hanya dijadikan sebagai tempat berkumpul antara guru dan peserta didik, melainkan suatu sistem yang sangat kompleks dan dinamis. Karena itu tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, bertanggung jawab dalam mengelola sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Keberhasilan sekolah dalam melaksanakan apa yang telah direncanakan atau diorganisasi, perlu didukung dengan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.

Integritas kepemimpinan kepala sekolah ditampakkan pada aktivitas kepala sekolah dalam mengelola sekolah, seperti menyusun rencana program sekolah, menggerakkan sumberdaya yang ada, mengontrol aktivitas-aktivitas sekolah, dan kegiatan lainnya yang dapat menjamin peningkatan mutu layanan sekolah. Setiap kepala sekolah harus mengenal kebutuhan para guru dan personal pendidikan lainnya dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Setelah mengenal dengan baik, kepala sekolah menyediakan kebutuhan tersebut untuk menyesuaikan perilaku yang berorientasi pada tujuan.

Terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah harus menempatkan guru pada jabatan profesional dengan membenahi pendidikannya, memberikan kesempatan guru untuk mengembang kemampuannya, memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru, dan masih banyak lagi upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah.

Dalam proses pendidikan guru memiliki peran sangat penting dan strategis dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, kematangan dan kemandirian, sehingga guru sering dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan. Kedudukan dan peranan guru semakin bermakna strategis dalam

mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas dalam menghadapi era global. Tugas guru dalam proses belajar-mengajar dapat dikelompokkan ke dalam tiga kegiatan, yaitu: (1) menyusun program pengajaran, (2) menyajikan atau melaksanakan pengajaran, dan (3) melaksanakan evaluasi belajar, (Suryosubroto, 2002:8).

Kemampuan guru untuk mengelola proses belajar-mengajar dapat mendorong siswa untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Perhatian pimpinan sekolah pada peningkatan kemampuan guru adalah sangat penting demi terwujudnya mutu pendidikan di sekolah. Rifai dalam Suryosubroto (2002:4) mengatakan bahwa:

Di dalam situasi pengajaran, gurulah yang memimpin dan bertanggung jawab penuh atas kepemimpinan yang dilakukan. Ia tidak melakukan instruksi-instruksi dan tidak berdiri di bawah instruksi manusia lain kecuali dirinya sendiri, setelah masuk dalam situasi kelas.

Selanjutnya kesadaran guru untuk menjunjung tinggi profesinya sendiri sangat penting bagi kelancaran pelaksanaan tugasnya. Guru yang bangga terhadap profesinya akan dapat melaksanakan tugas dengan semangat untuk memajukan pendidikan di sekolah.

Sebagai pengajar atau pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Itulah sebabnya setiap adanya inovasi pendidikan, khususnya dalam kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada faktor guru.

Kualitas dan kuantitas kegiatan belajar-mengajar sangat bergantung pada perencanaan program pengajaran yang dibuat guru sebelumnya. Guru dituntut memiliki kemampuan dalam mendesain program pengajaran tersebut. Kemampuan ini diperlukan dalam merencanakan keterkaitan komponen-komponen yang terdapat di dalamnya sehingga terjadi hubungan atau kesesuaian diantara tujuan, materi, metode, alat, evaluasi, serta kegiatan-kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dalam rangka terciptanya iklim belajar-mengajar yang berhasil dan optimal, (Usman dan Setiawati, 1993:24).

Pembaharuan pendidikan merupakan suatu upaya sadar yang sengaja dilakukan untuk memperbaiki praktek pendidikan dengan sungguh-sungguh. Yang hendak diperbaiki adalah proses pendidikan, tidak mengherankan bahwa pada mulanya kebanyakan pembaharuan berfokus pada metode mengajar. Bukan karena mengajar itu penting, melainkan karena mengajar itu bermaksud menimbulkan efek belajar pada siswa. Mungkin sekali tak ada pembaharuan yang efektif hasilnya kalau sama sekali terpisah dari upaya pembaharuan proses belajar-mengajar, (Wijaya, dkk., 1988: 33)

Keberhasilan inovasi pendidikan yang ada di sekolah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan guru saja, tetapi juga didukung oleh faktor perilaku dari kepemimpinan Kepala Sekolah. Kepemimpinan merupakan titik sentral, hal ini dikarenakan dalam kehidupan organisasi kepemimpinan diharapkan lahir berbagai gagasan baru, yang dapat memberikan dorongan lahirnya perubahan seluruh proses kegiatan kelompok (Ibrahim, 1988:45).

Oleh karena itu kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kelompok dan menduduki posisi tinggi dalam kehidupan kelompok untuk menentukan struktur, suasana aktivitas dan perubahan kelompok. Sikap pemimpin terhadap inovasi memiliki hubungan positif dengan kepekaan organisasi terhadap inovasi. Makin terbuka sikap pimpinan sekolah terhadap inovasi, maka makin cepat organisasi menerima inovasi.

Kepala Sekolah merupakan pimpinan tertinggi di suatu sekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap usaha penciptaan inovasi pendidikan. Selain itu, guru-gurunya pun dituntut untuk memiliki kemampuan yang tinggi agar dapat menciptakan inovasi pendidikan di sekolahnya. Oleh sebab itu, dalam pendidikan modern yang akan datang, kepemimpinan Kepala Sekolah dan kemampuan guru perlu mendapatkan perhatian yang serius. Agar mereka dapat menciptakan inovasi-inovasi baru dalam dunia pendidikan baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan.

Dengan peranserta kepala sekolah dalam mendorong/memotivasi para guru dimungkinkan guru akan termotivasi untuk menemukan ide-ide/inovasi di bidang pembelajaran. Inovasi akan membawa dampak pada peningkatan kualitas dalam proses pembelajaran, sehingga sekolah akan semakin bermutu. Berdasarkan pengamatan dan informasi dari beberapa orang guru SMA Negeri di daerah Malang Raya, menunjukkan bahwa inovasi-inovasi pendidikan dibidang pengajaran dimungkinkan masih kurang, dan setelah observasi pendahuluan, ternyata yang menjadi faktor dominan yang mempengaruhi proses penciptaan inovasi pendidikan adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.

## B. Metode

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah suatu permasalahan penelitian yang bersifat hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan perhitungan angka terhadap data yang diperoleh untuk pengujian hipotesis, yaitu untuk melihat hubungan antar variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah ( $x_1$ ) dan kemampuan guru ( $x_2$ ) dengan inovasi pendidikan ( $y$ ).

Populasi dalam penelitian adalah guru SMA Negeri Se-Malang Raya sejumlah 1355. Berdasarkan Tabel *Krejcie dan Morgan*, jumlah populasinya  $N= 1355$  maka jumlah sampelnya  $S= 185$ . Untuk menentukan anggota sampel dalam penelitian ini digunakan teknik *Cluster Sampling* yaitu teknik sampling daerah yang digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas (Sugiyono, 2003: 94). Berdasarkan perhitungan, maka diperoleh jumlah sampel sebesar 185 yang terbagi dalam 3 wilayah yaitu Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kota Batu.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal (*Skala Likert*) yang di-transformasikan menjadi data interval melalui *method of Successive Interval*. Sesuai dengan jenis data yang ditetapkan di atas, data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, karena data diperoleh langsung dari sumbernya. Alat utama untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner yang disusun berdasarkan konsep pengukuran *Skala Likert* dengan bentuk yang telah dimodifikasi untuk menghindari responden memilih jawaban di tengah-tengah.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan korelasional. Teknik analisis deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena. Sedangkan teknik analisis korelasional digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Adapun teknik analisis korelasional yang digunakan adalah regresi ganda yang menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 \text{ (Sugiyono, 2003:224).}$$

## C. Hasil

### Deskripsi Data

Deskripsi data yang disajikan dalam penelitian ini adalah gambaran kondisi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan tingkat kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan di SMA Negeri Se-Malang Raya. Data tersebut dianalisis dengan bantuan *SPSS for Windows*, berupa data analisis deskriptif dan analisis regresi.

Setelah data terkumpul, kemudian dari data tersebut diberi skor pembobotan pada masing-masing item pada setiap angket. Cara pembobotan jawaban angket disesuaikan dengan pilihan alternatif jawaban berdasarkan aturan yang telah ditetapkan. Setelah dilakukan seleksi pembobotan maka langkah selanjutnya mentabulasi data, dengan cara memindahkan jumlah skor angket ke dalam tabel data, sehingga hasil akhir dari kegiatan ini berupa tabel data variabel ( $X_1$ ) yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah, variabel ( $X_2$ ) yaitu kemampuan mengajar guru, dan variabel ( $Y$ ) yaitu inovasi pendidikan. Berikut disajikan deskripsi masing-masing variabel.

### a) Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa menggerakkan segenap sumberdaya yang ada. Dalam memimpin, kepala sekolah tidak terlepas dari perilaku yang ditunjukkan. Tabel 1 memberikan gambaran data mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

**Tabel 1. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	Rentang Skor	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	99 – 122	Sangat Baik	75	40,5%
2	76 – 98	Baik	105	56,8%
3	53 – 75	Cukup	5	2,7%
4	30 – 52	Tidak Baik	-	-
TOTAL			185	100%

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa dari 185 responden, 75 orang atau sebesar 40,5% responden menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri Se-Malang Raya dalam kategori sangat baik, 105 orang atau sebesar 56,8% responden berada dalam kategori baik, 5 orang atau sebesar 2,7% responden berada dalam kategori cukup, dan tidak ada responden yang menyatakan perilaku kepemimpinan kepala sekolah tidak baik.

Skor rata-rata untuk variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan frekuensinya diperoleh skor sebesar 90,31 dan termasuk dalam rentangan skor 76 – 98 sehingga tingkat perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat dikategorikan baik.

### b) Kemampuan Mengajar Guru

Tingkat profesionalitas guru tercermin dalam kemampuan mengajar guru. Tabel 2 memberikan gambaran data mengenai kemampuan mengajar guru di SMA Negeri se-Malang Raya.

**Tabel 2. Kemampuan Mengajar Guru**

No	Rentang Skor	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	86 – 105	Sangat Tinggi	20	10,8%
2	66 – 85	Tinggi	154	83,2%
3	46 – 65	Cukup	11	5,9%
4	26 – 45	Rendah	-	-
TOTAL			185	100%

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa dari 185 responden, 20 orang atau sebesar 10,8% responden menyatakan bahwa kemampuan mengajar guru pada SMA Negeri Se-Malang Raya dalam kategori sangat tinggi, 154 orang atau sebesar 83,2% responden berada dalam kategori

tinggi, 11 orang atau sebesar 5,9% responden berada dalam kategori cukup, dan tidak ada responden yang menyatakan kemampuan mengajar guru rendah.

Skor rata-rata untuk variabel kemampuan mengajar guru berdasarkan frekuensinya diperoleh skor sebesar 77,62 dan termasuk dalam rentangan skor 67–86 sehingga tingkat kemampuan mengajar guru dapat dikategorikan tinggi.

### c) Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan akan membawa dampak pada peningkatan kualitas dalam proses pembelajaran, sehingga sekolah akan semakin bermutu. Berikut disajikan hasil penelitian terkait dengan inovasi pendidikan, sebagaimana pada tabel 3.

**Tabel 3. Inovasi Pendidikan**

No	Rentang Skor	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	43 – 52	Sangat Baik	9	4,9%
2	33 – 42	Baik	138	74,6%
3	23 – 32	Cukup	38	20,5%
4	13 – 22	Tidak Baik	-	-
TOTAL			185	100%

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa dari 185 responden, 9 orang atau sebesar 4,9% responden menyatakan bahwa inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya dalam kategori sangat baik, 138 orang atau sebesar 74,6% responden berada dalam kategori baik, 39 orang atau sebesar 20,5% responden berada dalam kategori cukup, dan tidak ada responden yang menyatakan inovasi pendidikan tidak baik.

Skor rata-rata untuk variabel inovasi pendidikan berdasarkan frekuensinya diperoleh skor sebesar 36,94 dan termasuk dalam rentangan skor 34 – 43 sehingga tingkat inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya dapat dikategorikan baik.

### Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya dari kegiatan penelitian setelah mendeskripsikan masing-masing variabel, adalah melakukan pengujian hipotesis penelitian. Adapun rumusan hipotesis kerja ( $H_a$ ) yang diteliti adalah:

1. Ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan di SMA Negeri Se-Malang Raya.

2. Ada hubungan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan di SMA Negeri Se-Malang Raya.
3. Ada hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan di SMA Negeri Se-Malang Raya.

Secara rinci akan dipaparkan hasil pengujian masing-masing hipotesis sebagai berikut.

**a) Hipotesis 1 (Ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan di SMA Negeri Se-Malang Raya)**

Hipotesis kerja ( $H_a$ ) pertama yang diajukan adalah berhubungan dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan. Untuk menjaga netralitas peneliti, maka hipotesis kerja ( $H_a$ ) tersebut diubah menjadi hipotesis nihil ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan

Berdasarkan perhitungan dengan analisis regresi, penelitian ini diperoleh harga  $r_{x1y}$  sebesar  $-0,125$  dengan nilai  $p$   $0,067$  dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan  $5\%$  ( $0,05$ ) dengan jumlah sampel  $185$  adalah sebesar  $0,148$ . Oleh karena  $r_{x1y} < r_{tabel}$  yaitu  $(-0,125 < 0,148)$  maka  $H_0$  diterima. Dengan demikian tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya.

**b) Hipotesis 2 (Ada hubungan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan di SMA Negeri Se-Malang Raya)**

Hipotesis kerja ( $H_a$ ) kedua yang diajukan adalah berhubungan dengan kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan. Untuk menjaga netralitas peneliti, maka hipotesis kerja ( $H_a$ ) tersebut diubah menjadi hipotesis nihil ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak ada hubungan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan

Berdasarkan perhitungan dengan analisis regresi, penelitian ini diperoleh harga  $r_{x1y}$  sebesar  $0,171$  dengan nilai  $p$   $0,010$  dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan  $5\%$  ( $0,05$ ) dengan jumlah sampel  $185$  adalah sebesar  $0,148$ . Oleh karena  $r_{x1y} > r_{tabel}$  yaitu  $(0,171 > 0,148)$  maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada hubungan yang signifikan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya.



### c) Hipotesis 3 (Ada hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan di SMA Negeri Se-Malang Raya)

Hipotesis kerja ( $H_a$ ) ketiga yang diajukan adalah berhubungan dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan. Untuk menjaga netralitas peneliti, maka hipotesis kerja ( $H_a$ ) tersebut diubah menjadi hipotesis nihil ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan.

Berdasarkan perhitungan dengan analisis regresi, penelitian ini diperoleh harga  $r_{x1y}$  sebesar 0,271 dengan nilai  $p$  0,013 dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% (0,05) dengan jumlah sampel 185 adalah sebesar 0,148. Oleh karena  $r_{x1y} > r_{tabel}$  yaitu (0,271 > 0,148) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya.

## D. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka dalam pembahasan temuan hasil penelitian dibagi dalam enam sub-pembahasan, yaitu bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan mengajar guru, inovasi pendidikan, hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan, hubungan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan, dan secara bersama-sama hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru terhadap inovasi pendidikan.

Berikut disajikan pembahasan temuan hasil penelitian berdasarkan sub bahasan yang telah ditentukan.

### 1. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, dan mengarahkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (Burhanuddin, 1997: 98). Berdasarkan definisi tersebut, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan dan kesiapan untuk dapat menggerakkan dan membina para pendidik atau aparatur pendidikan, sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dapat menempuh berbagai cara yang positif agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Cara yang ditempuh oleh Kepala

Sekolah dapat diketahui melalui perilaku kepemimpinannya dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusiawi, (Wahjosumidjo, 2002:441).

Hasil pengolahan data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa secara umum berada dalam kategori baik. Hal ini terbukti dari 105 orang responden atau sebesar 56,8% menyatakan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori baik. Ini mengandung arti bahwa sebagian besar kepala sekolah baik yang berorientasi pada tugas maupun yang berorientasi pada hubungan manusiawi, memiliki perilaku yang baik.

Kepala sekolah memberikan kesempatan yang luas kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas karena guru memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahannya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin tepat dalam memberikan tugas, petunjuk, dan penjelasan kepada guru akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kemampuan guru khususnya dalam mengelola proses belajar mengajar.

Temuan ini mendukung temuan Halpin (1996:77) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang sengaja didayagunakan untuk memperkokoh pola organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan atau hasil itu, pemimpin menggunakan instrument komunikasi, prosedur, dan metode. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (1999:120) bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dalam memberikan penekanan dan peranannya selaku pemrakarsa struktur organisasi atau tugas yang akan dilaksanakan ini merupakan gambaran dari seorang pemimpin yang menunjukkan sejauhmana pemimpin tersebut mendefinisikan dan menyusun peran bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Disamping berorientasi pada tugas, perilaku kepala sekolah juga diharapkan berorientasi pada hubungan manusiawi. Dalam kaitan ini, kepala sekolah tidak bisa mengabaikan hubungan antara dirinya dengan para guru dalam artian bahwa kepala sekolah selalu mendorong guru untuk menggunakan kemampuannya secara optimal, mendengar, dan merespon kesukaran yang dialami guru, di samping itu kepala sekolah menyadari bahwa guru mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dan menghargai hasil pemikirannya, serta memberikan kesempatan kepada guru untuk tumbuh dan berkembang dalam profesinya.

Hal senada dikemukakan oleh Yukl (2002) bahwa perilaku seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang ditargetkan, dan hasilnya dapat dijelaskan dalam hubungannya dengan komitmen, kepatuhan, atau perlawanan dari bawahan.

## 2. Kemampuan Mengajar Guru

Broke dan Stone dalam Wijaya dan Rusyan (1991:7), memberikan pengertian kemampuan mengajar guru sebagai suatu gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru atau tenaga kependidikan yang tampak sangat berarti. Kemampuan guru dalam kegiatan mengajar, terbagi dalam 3 tahap antara lain: (1) tahap perencanaan, sebelum melakukan kegiatan mengajar guru membuat perencanaan mengajar yang berisi tentang tujuan yang akan dicapai, materi atau isi pembelajaran yang relevan dengan tujuan, interaksi belajar-mengajar yang cocok dengan tujuan, media dan sumber belajar yang mendukung, materi dan bentuk dan teknik evaluasi yang tepat untuk mengukur pencapaian tujuan, serta alokasi waktu yang diperlukan, (2) tahap pelaksanaan, merupakan tahap implementasi atau tahap penerapan atas desain perencanaan yang telah dibuat guru. Hakikat dari tahap pelaksanaan adalah kegiatan operasional pembelajaran itu sendiri. Guru secara operasional melakukan interaksi belajar-mengajar melalui penerapan berbagai strategi, metode dan teknik pembelajaran, serta pemanfaatan seperangkat media dan sumber-sumber pembelajaran yang telah direncanakan.

Tahap terakhir, yaitu (3) tahap evaluasi, kegiatan pada tahap ini adalah melakukan penilaian, yaitu penilaian proses pembelajaran dan hasil-hasil pembelajaran. Penilaian atas proses pembelajaran bertujuan untuk mengkaji kesesuaian kegiatan operasional pembelajaran dengan desain perencanaannya, dan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran. Sedangkan penilaian hasil bertujuan untuk mengkaji tingkat pencapaian tujuan pembelajaran

Hasil pengolahan data tentang kemampuan mengajar guru menunjukkan bahwa dari 185 responden, sebanyak 154 orang responden atau sekitar 83,2% menyatakan kemampuan mengajar guru dalam kategori tinggi. Dengan kondisi seperti ini menunjukkan bahwa seorang guru akan lebih dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan kondusif serta lebih baik dalam pengelolaan kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat yang optimal.

Guru adalah sosok yang memegang peranan penting dalam pendidikan sehingga ia harus melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab. Hal ini ditunjukkan dengan jelas bagaimana guru-guru SMA Negeri se-Malang Raya dalam melaksanakan tanggung jawabnya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, prosedur pembelajaran, dan penciptaan hubungan harmonis antara guru dengan siswa. Usman (2004:21) mengemukakan peran guru sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak selaku fasilitator yang berusaha menciptakan kondisi lingkungan belajar mengajar yang efektif sehingga memungkinkan proses belajar mengajar, mengembangkan bahan ajar dengan baik, meningkatkan kemampuan siswa untuk menyimak pelajaran dan menguasai tujuan-tujuan pendidikan yang harus mereka capai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, untuk menjadi guru maka dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam mengajar. Kemampuan mengajar dimaksud meliputi kemampuan untuk mengelola kelas, merencanakan pengajaran, melaksanakan pengajaran, dan tentunya memiliki kemampuan dalam mengevaluasi hasil belajar siswanya.

### 3. Inovasi Pendidikan

Inovasi (*Innovation*) menurut Ibrahim (1988:40) yaitu suatu ide, barang, kejadian, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik itu berupa hasil invensi maupun diskoveri. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Sedangkan menurut Zaltman dan Duncan dalam Ibrahim (1988:42) adalah perubahan sosial yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, dan diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau kelompok orang (masyarakat)

Dengan demikian inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau kelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Hasil pengolahan data tentang inovasi pendidikan menunjukkan bahwa dari 185 responden, sebanyak 138 orang responden atau sekitar 74,6% menyatakan inovasi pendidikan dalam kategori baik. Dengan kondisi seperti ini menunjukkan bahwa guru SMA Negeri Se-Malang Raya dalam hal inovasi pendidikan berada pada tingkat yang optimal. Ada beberapa indikator yang berkontribusi terhadap optimalnya inovasi-inovasi pendidikan yang dilakukan oleh guru SMA Negeri se-Malang Raya, diantaranya yaitu: (1) adanya kesungguhan dan motivasi guru untuk menciptakan sendiri media yang digunakan dalam proses pembelajaran/mengajar, (2) adanya dukungan dari kepala sekolah terhadap guru dalam menciptakan inovasi-inovasi baru di bidang pembelajaran, dan (3) adanya dukungan dari orang tua siswa.

Guru sebagai tenaga yang telah dipandang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, disertai tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan tertentu, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan tujuan institusional yang telah dirumuskan. Untuk menjangkau keberhasilan dalam menjalankan tugas, maka guru dituntut untuk dapat menciptakan kreasi-kreasi (inovasi) yang berkaitan dengan pembelajaran. Inovasi pendidikan merupakan suatu hal yang harus diupayakan oleh guru.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, disamping guru dituntut untuk mempunyai kemampuan mengajajar yang baik, guru juga diharapkan bisa menciptakan inovasi-inovasi dalam pendidikan.

Melalui karya cipta guru, dapat meningkatkan efisiensi dalam kegiatan pembelajaran. Kunci keberhasilan dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran ialah kemampuan guru sebagai tenaga profesional dalam menciptakan inovasi. Guru sebagai tenaga yang telah dipandang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, disertai tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan pembelajaran agar dapat mencapai tujuan tertentu, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

#### **4. Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Inovasi Pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya**

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan. Hal ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa harga  $r_{x1y}$  sebesar  $-,125$  dengan nilai  $p$   $0,067$  dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan  $5\%$  ( $0,05$ ) dengan jumlah sampel  $185$  adalah sebesar  $0,148$ . Oleh karenanya  $r_{x1y} < r_{tabel}$  yaitu ( $-,125 < 0,148$ ).

Ketidakadaan hubungan ini dimungkinkan karena kepala sekolah kurang memberikan dorongan atau motivasi kepada para guru untuk menciptakan inovasi-inovasi pendidikan khususnya dalam bidang pembelajaran. Berkaitan dengan hasil temuan ini, kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, maka harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, dan memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah.

Ada beberapa saran yang dikemukakan oleh Yukl (2002) terkait dengan upaya para pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) melakukan sejumlah hal untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi inovasi, antara lain: 1) mendorong apresiasi untuk fleksibilitas dan pembelajaran, setiap aktivitas harus diuji secara periodik untuk menentukan apakah hal ini masih dibutuhkan dan bagaimana hal ini dapat ditingkatkan; 2) mendorong eksperimentasi, memberikan kemudahan bagi para bawahannya (guru) dalam bereksperimentasi untuk menciptakan hal-hal yang baru; 3) memudahkan penyebaran pembelajaran, membutuhkan mekanisme untuk menyebarkan pengetahuan di antara orang-orang yang dapat menggunakannya; dan 4) memberikan penghargaan, guru yang menemukan inovasi baru dalam pembelajaran harus menerima penghargaan yang tepat.

#### **5. Hubungan antara Kemampuan Mengajar guru dan Inovasi Pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa harga  $r_{x1y}$  sebesar  $0,171$  dengan nilai  $p$   $0,010$  dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan  $5\%$  ( $0,05$ ) dengan jumlah sampel  $185$

adalah sebesar 0,148. Oleh karena  $r_{x1y} > r_{tabel}$  yaitu ( $0,171 > 0,148$ ). Dengan demikian ada hubungan yang signifikan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya.

Temuan di atas sejalan dengan pendapat Broke dan Stone dalam Wijaya dan Rusyan (1991:7) bahwa kemampuan adalah gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru atau tenaga kependidikan yang tampak sangat berarti. Kata "kemampuan" menurut Charles E. Jhonson et al. Dalam Wijaya dan Rusyan (1991:8) yaitu kemampuan merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Dengan demikian kemampuan mengajar guru memiliki kaitan erat dengan inovasi pendidikan. Guru dalam menjalankan tugasnya, dituntut untuk bisa menciptakan ide-ide baru (inovasi) dalam proses pembelajaran. Inovasi dimaksud bisa berupa penciptaan media pembelajaran, bahan ajar, maupun pengelolaan kelas.

## 6. Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Mengajar Guru dan Inovasi Pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa harga  $r_{x1y}$  sebesar 0,271 dengan nilai  $p$  0,013 dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% (0,05) dengan jumlah sampel 185 adalah sebesar 0,148. Oleh karena  $r_{x1y} < r_{tabel}$  yaitu ( $0,271 > 0,148$ ) maka ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya.

Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan Yukl (2002) bahwa pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang ditargetkan, dan hasilnya dapat dijelaskan dalam hubungannya dengan komitmen, kepatuhan atau perlawanan dai para bawahan. Penemuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan mengajar guru khususnya dalam mengelola proses belajar mengajar di sekolah dapat dikatakan baik. Hal ini tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi komitmen bawahan agar berprestasi (dalam bertugas) dalam rangka mencapai atau mendukung tujuan organisasi di masa mendatang. Untuk bisa berprestasi maka guru diharapkan dapat menciptakan kreasi-kreasi (inovasi) dalam proses belajar mengajar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan didukung dengan adanya tingkat kemampuan mengajar guru yang tinggi, akan melahirkan inovasi-inovasi dalam bidang pendidikan khususnya di bidang pembelajaran. Pada akhirnya kualitas pendidikan akan diperbaiki, disinilai tampak secara jelas peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah harus menempatkan guru

pada jabatan profesional, sedangkan guru memiliki tugas dan tanggung jawab (1) membuat program pengajaran atau rencana pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran dengan baik, (3) mengadakan pengembangan setiap bidang pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya, dan tentunya (4) mengadakan inovasi-inovasi dalam pembelajaran.

## E. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut.

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri se-Malang Raya dalam kategori baik. Dalam kaitan ini, kepala sekolah tidak bisa mengabaikan hubungan antara dirinya dengan para guru dalam artian bahwa, kepala sekolah selalu mendorong guru untuk menggunakan kemampuannya secara optimal, mendengar, dan merespon kesukaran yang dialami guru, di samping itu kepala sekolah menyadari bahwa guru mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dan menghargai hasil pemikirannya, serta memberikan kesempatan kepada guru untuk tumbuh dan berkembang dalam profesinya. Hal senada dikemukakan oleh Yukl (2002) bahwa perilaku seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang ditargetkan, dan hasilnya dapat dijelaskan dalam hubungannya dengan komitmen, kepatuhan, atau perlawanan dari bawahan.
2. Tingkat kemampuan mengajar guru pada SMA Negeri se-Malang Raya berada dalam kategori tinggi. Guru adalah sosok yang memegang peranan penting dalam pendidikan sehingga ia harus melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab. Hal ini ditunjukkan dengan jelas bagaimana guru-guru SMA Negeri se-Malang Raya dalam melaksanakan tanggung jawabnya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, prosedur pembelajaran, dan penciptaan hubungan harmonis antara guru dengan siswa. Peran guru sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak selaku fasilitator yang berusaha menciptakan kondisi lingkungan belajar mengajar yang efektif sehingga memungkinkan proses belajar mengajar, mengembangkan bahan ajar dengan baik, meningkatkan kemampuan siswa untuk menyimak pelajaran dan menguasai tujuan-tujuan pendidikan yang harus mereka capai.
3. Tingkat inovasi pendidikan pada SMA Negeri se-Malang Raya berada dalam kategori baik. Guru sebagai tenaga yang telah dipandang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, diserahi tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan tertentu, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan tujuan institusional yang telah dirumuskan. Untuk menunjung keberhasilan dalam



menjalankan tugas, maka guru dituntut untuk dapat menciptakan kreasi-kreasi (inovasi) yang berkaitan dengan pembelajaran. Inovasi pendidikan merupakan suatu hal yang harus diupayakan oleh guru.

4. Tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri se-Malang Raya. Ketidakadaan hubungan ini dimungkinkan karena kepala sekolah kurang memberikan dorongan atau motivasi kepada para guru untuk menciptakan inovasi-inovasi pendidikan khususnya dalam bidang pembelajaran
5. Ada hubungan yang signifikan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri se-Malang Raya. Kemampuan mengajar guru memiliki kaitan erat dengan inovasi pendidikan. Guru dalam menjalankan tugasnya, dituntut untuk bisa menciptakan ide-ide baru (inovasi) dalam proses pembelajaran. Inovasi dimaksud bisa berupa penciptaan media pembelajaran, bahan ajar, maupun pengelolaan kelas.
6. Ada hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri se-Malang Raya. Hal ini tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi komitmen bawahan agar berprestasi (dalam bertugas) dalam rangka mencapai atau mendukung tujuan organisasi di masa mendatang. Untuk bisa berprestasi maka guru diharapkan dapat menciptakan kreasi-kreasi (inovasi) dalam proses belajar mengajar.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka disarankan pada.

### 1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah perlu meningkatkan perilaku, baik yang berorientasi pada tugas maupun yang berorientasi hubungan manusia. Peningkatan perilaku yang berorientasi pada tugas dengan jalan: (a) perencanaan, (b) pemecahan masalah, (c) menjelaskan akan tugas pada guru, (d) pedoman pemberian tugas, tanggung jawab, dan wewenang, dan (e) memantau kegiatan. Peningkatan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia dengan jalan: (a) mendukung, (b) mengembangkan hubungan, (c) memberi pengakuan, (d) member imbalan, dan (e) mengelola konflik. Disamping itu kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk bisa menciptakan ide-ide baru (inovasi) dalam proses pengajaran.

### 2. Guru

Hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan wawasan pengetahuan agar lebih meningkatkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar. Guru hendaknya terampil dalam menciptakan berbagai inovasi dalam proses pengajaran/pembelajaran,



### 3. Peneliti lain

Dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

#### Daftar Pustaka

- Halpin, A.W. (1996). *Theory and Research In Administration*. New York: The Macmillan Company.
- Ibrahim. (1988). *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud. Dirjen Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Indrafachrudi, S. (1996). *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Malang: CV. Ardi Manunggal Jaya.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurtjahyo, M. (2000). *Hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan Motivasi dan Kinerja Guru Kelompok Kerja Pendidikan Sistem Ganda pada SMK Negeri di Kota Surabaya*. Tesis. Tidak diterbitkan. Malang: UM.
- Pasaribu, I.L. dan Simandjuntak, B. (1980). *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Tarsito.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 2*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sadiman, A. S. (1984). *Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan, dan Pemanfaatannya*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Siagian, S.P. (1999). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Saputra, dkk.. (2003). *strategi Pembelajaran: Bahan Sajian Program Pendidikan Akta Mengajar*. Malang: CV. Rajawali.
- Sardiman, A. M. (1990). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saputra, S. (2001). *manajemen Pembaharuan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Jendral Sudirman Malang*. Tesis: Tidak diterbitkan. Malang:UM.
- Setyosari, P. (2001). *Rancangan Pembelajaran: teori dan praktek*. Malang: Elang Mas.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suryosubroto, B. (2002). *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Pakar Manajemen Pendidikan. (2003). *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Ulfatin, N. Tanpa tahun. *Manajemen Kelas: dari Tradisional Menuju Modern*. Malang: FIP UM.
- Usman, M.U. (2004). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijaya dan Rusyan. (1991). *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rusdakarya.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. (5<sup>th</sup>). Upper Saddle River: Prentice Hall.