

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang penuh dengan tantangan ini, maka pendidikan merupakan sesuatu yang sangat fundamental bagi setiap individu dan merupakan suatu upaya untuk membangun dan meningkatkan mutu sumber daya manusia. Pendidikan merupakan kunci kemajuan suatu bangsa dan salah satu upaya untuk dapat mewujudkan salah satu cita-cita nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Menurut UU No. 20 tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Selanjutnya, pendidikan diartikan sebagai usaha yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental (Hasbullah, 2001, 1). Jadi, pendidikan merupakan hal yang sangat penting untuk mengembangkan potensi seorang manusia untuk menjadi lebih berkualitas.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka salah satu caranya adalah melalui pendidikan yang berkualitas. Saat ini kita melihat pada perkembangan era 21 yang pesat ini, maka diperlukan sumber daya manusia yang mampu bersaing sehingga sekolah dituntut untuk terus meningkatkan mutunya.

Pendidikan yang berkualitas merupakan sebuah performa atau kinerja dari sebuah sekolah. Kinerja sekolah tercipta adalah hasil dari kumpulan manusia yang bekerja. Budiharjo (2011, 15) mengatakan bahwa organisasi dipandang sebagai kumpulan manusia yang memiliki kepentingan bersama demi kelangsungan hidup organisasi. Kumpulan manusia ini bekerja dan hasilnya disebut kinerja yang nantinya akan membuat organisasi dapat terus meningkat bahkan bersaing. Dengan demikian jika sebuah organisasi ingin terus berlangsung maka diperlukan kinerja yang maksimal. Oleh sebab itu, tidak bisa dipungkiri lagi jika sebuah organisasi ingin terus hidup dan mampu bersaing maka kinerja merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dengan baik. Hal ini juga berlaku di dalam dunia pendidikan.

Namun, masih banyak sekolah yang tidak menyadari akan hal ini, kurangnya perhatian terhadap kinerja sekolah membuat sekolah kesulitan untuk meningkatkan kualitasnya yang akhirnya menimbulkan kekecewaan para pelanggan pendidikan. Bahkan banyak sekolah yang tutup karena sudah tidak mampu hidup dan bersaing. Banyak sekolah yang berjalan apa adanya, alami, dan secara tradisional karena dilakukan tanpa perencanaan yang matang. Akibatnya performa atau kinerja menjadi buruk dan tidak meningkat. Padahal di dalam lembaga apapun yang berhubungan langsung dengan masyarakat maka hal yang paling dituntut adalah performanya.

Permasalahan tersebut harus segera diatasi oleh lembaga pendidikan agar tidak menghambat peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini peran kepala sekolah sangat penting. Kepala sekolah harus mampu mengelola lembaga pendidikan dengan optimal bersama dengan bawahannya.

Agar sebuah sekolah dapat menghasilkan kinerja yang baik maka diperlukan pemberian tugas dan tanggung jawab dari kepala sekolah. Sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Mangkunegara dalam Sarinah dan Mardalena (2017, 184) bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja dari seorang pegawai baik itu secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya. Sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* dapat juga disebut sebagai definisi dari kinerja. Sehingga dengan demikian maka kinerja suatu lembaga itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan seorang kepala sekolah dalam memimpin karena kepala sekolah adalah seorang pejabat yang professional dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan yang tercapai terlihat dari mutu pendidikan sekolah tersebut. Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dilakukan melalui perbaikan kurikulum, metode pembelajaran, sarana dan perbaikan kualitas pendidik tetapi juga melalui kepemimpinan kepala sekolah (Nurkolis, 2003, 119).

Untuk meningkatkan kinerja sekolah, maka peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi juga sangat penting bahkan merupakan suatu kunci keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi. Agar sebuah organisasi dapat berkembang dan memiliki karyawan yang berkinerja dengan baik maka seorang pemimpin perlu memperhatikan model kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Demikian halnya di dalam dunia pendidikan, seorang kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting demi perkembangan dan kemajuan sebuah sekolah. Model kepemimpinan dan kematangan seorang kepala sekolah tentunya

akan berdampak besar terhadap kinerja para bawahannya. Bukan hanya para wakil kepala sekolah dan guru namun ini juga berdampak terhadap staf juga yang nantinya akan mempengaruhi para murid yang dalam hal ini adalah pelanggan pendidikan. Dengan begitu, kita dapat memahami bahwa peranan kepala sekolah dalam organisasi pendidikan sangat penting dan besar. Para *stakeholder* sekolah akan melakukan pekerjaan dengan senang hati dan tanpa paksaan jika pemimpin telah melakukan peranannya dengan baik.

Adapun sekolah XYZ telah berdiri selama 15 tahun dan telah berkembang dari jenjang TK sampai SMA. Apalagi kurikulum yang dipakai telah mengikuti kurikulum yang bertaraf internasional sehingga membuka banyak kesempatan bagi para murid untuk dapat pergi ke seluruh negara. Para wakil kepala sekolah yang ada pun terus dikembangkan pengetahuannya dengan mengikuti banyak training yang diadakan di berbagai negara.

Sekolah XYZ adalah sekolah SPK (sekolah yang terdaftar secara nasional namun dengan kurikulum yang berbeda) yang menawarkan gaya pendidikan internasional untuk warga negara Indonesia dan asing. Semua murid ikut serta dalam gaya pendidikan internasional, sementara murid warga Indonesia juga mengikuti ujian nasional. Sekolah ini terinspirasi dari sistem pendidikan Singapura yang menghasilkan hasil yang baik pada beberapa ujian internasional di dunia. Sekolah XYZ adalah pionir pertama di Indonesia yang mengedepankan pendidikan kelas dunia yang bercita-cita lulusannya dapat belajar atau bekerja di luar negeri. Kurikulum disusun pada seputar program yang dibuat oleh sekolah sendiri dan juga mencakup semua persyaratan kurikulum nasional Indonesia.

Sekolah ini telah berkembang dalam dua tahun terakhir dan telah memiliki kepala sekolah yang berganti-ganti. Kepala sekolah yang mampu memimpin dengan indikator memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan standar pengelolaan satuan pendidikan.

Ada 5 kepala sekolah yang penulis ketahui semenjak penulis bekerja di sana. Kinerja dan kepemimpinan mereka akan penulis jabarkan di bawah ini berdasarkan dari wawancara singkat secara acak dengan para guru di sana:

Kepala sekolah A, dia selalu berusaha memperlakukan bawahannya dengan baik dan sering kali para bawahannya dapat berbicara dengannya dari hati ke hati. Seorang yang ramah dan berbeda dengan tokoh pemimpin lainnya, dia dipandang sebagai pemimpin sejati, teladan. Dia mengajarkan bawahannya untuk belajar mengembangkan diri sendiri, menjadi kuat, dan tangguh dan bagaimana seorang guru harus bertindak dan berperilaku (tentu saja di sekolah), menjadi contoh bagi siswa. Kepala sekolah ini juga mengajarkan bawahannya untuk tahu bagaimana berurusan dengan orang tua sehingga guru tidak dianggap sebagai pengasuh. Dia berbeda dengan pemimpin wanita lainnya. Dia memiliki sisi maskulin yang dominan. Dia sangat tegas, namun tetap memiliki belas kasihan. Menurutnya juga, sebagai seorang pendidik, kita juga bisa menjadi penasihat bagi siswa kita.

Kepala sekolah B, adalah seorang pemimpin yang sabar dan baik hati. Kepala sekolah B selalu berusaha mengarahkan bawahannya untuk terus mengerjakan pekerjaan dengan tekun. Keramahannya membuat para bawahannya

tidak canggung ketika berbicara dengannya. Kepala sekolah B selalu berusaha menjadi contoh bagi para bawahannya.

Kepala sekolah C, kepemimpinannya adalah *up to bottom*. Dia lebih cenderung memberikan semua perintah dan memberikan arahan. Apa yang dia kerjakan hanya berhubungan dengan manajerial jarang memperhatikan bagian kurikulum dan peningkatan kualitas. Tugas-tugas yang diberikan tidak menemukan fleksibilitas jadi semua tugas yang diselesaikan selalu sesuai dengan pemesanan dikarenakan guru takut disalahkan ketika tidak mengerjakan sesuai dengan apa yang diminta. Guru cenderung tidak berani mengambil resiko dan tidak berkembang dalam ide dan proses. Perencanaan sekolah yang dibuatnya tidak diberitahukan secara terbuka sehingga guru tidak mengetahui apa yang terjadi.

Kepala sekolah D, kepala sekolah ini tidak lama memimpin hanya kira-kira 6 bulan saja. Dia berusaha melakukan banyak perubahan hanya saja nampaknya dia tidak disukai oleh bawahannya karena sikapnya yang tidak ramah dan tidak peduli terhadap apa yang dirasakan oleh bawahannya ketika mendelegasikan suatu pekerjaan.

Kepala sekolah E, seorang yang berpikir logis dalam setiap tindakan dan keputusannya. Dia mampu memimpin dengan pengetahuan yang dimilikinya hanya saja dia masih belum bisa mentransfer pengetahuannya kepada bawahannya. Perencanaan sekolah yang dibuatnya tidak sampai kepada para koordinator dengan gamblang sehingga sering terjadi kesalahpahaman dan salah persepsi.

Sekolah XYZ mengalami tingkat "*Turn over*" guru yang cukup tinggi sekitar 15 persen dalam kurun waktu 10 tahun berdasarkan pembicaraan dan

diskusi ringan dengan beberapa rekan guru. Supervisi dan pembimbingan yang dilakukan terhadap karyawan juga sangat minim. Pihak manajemen saat itu tidak tahu harus melakukan apa. Guru-guru yang keluar banyak berhubungan dengan manajemen sekolah yang menguntungkan pihak sekolah saja. Guru tidak diindahkan kepentingannya dan sekolah menuntut banyak hal tanpa memberikan arahan yang tepat. Hal ini diketahui oleh para orang tua sebagai penerima jasa dan mengakibatkan terjadinya penurunan jumlah murid. Keluhan yang disampaikan biasanya adalah mengenai tingginya pergantian guru setiap tahun yang mengakibatkan anak sulit menyesuaikan diri kembali dengan guru yang baru karena pastinya ada ekspektasi dari masing-masing guru dan tentunya berbeda. Melihat kondisi yang demikian, maka pihak sekolah memutuskan untuk mencari kepala sekolah yang memiliki jam terbang yang baik dalam kepemimpinan, manajemen, dan marketing guna meningkatkan kinerja sekolah agar mutu tetap terjaga.

Apa yang diharapkan oleh yayasan sekolah adalah kepala sekolah dapat bertanggung jawab dalam mengelola sekolah dengan baik agar memiliki kinerja yang diharapkan. Kepala sekolah XYZ menggunakan KPI (Key performance indicator) untuk dapat melihat sejauh mana sekolah telah berhasil mencapai tujuannya. KPI dapat dijadikan peta dalam meningkatkan kinerja dari sekolah. Sekolah dapat melihat kembali tujuan-tujuan yang ada dengan memanfaatkan KPI. KPI akan membantu sekolah untuk naik ke level yang lebih baik dari sebelumnya.

Mr. X yang hadir menjadi kepala sekolah melalui proses seleksi dan pengecekan dari berbagai referensi telah membawa banyak perubahan dan kemajuan dalam banyak hal. Sekolah XYZ telah mengalami pergantian kepala sekolah yang periodenya umumnya pendek namun Mr.X sebagai kepala sekolah telah mampu bertahan dan bekerja di sekolah XYZ selama 6 tahun dan merupakan kepala sekolah terlama dari beberapa kepala sekolah yang sebelumnya sehingga hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam mewujudkan KPI pada jenjang pendidikan TK, SD, SMP, dan SMA di sekolah XYZ. Ada pun sekolah yang dipimpinnya ini terdiri dari jenjang TK-SMA, namun mempunyai wakil kepala sekolah pada setiap jenjangnya. KPI (Key performance Indicator) yang dibahas di sini adalah KPI perjenjang pendidikan yang dijalankan sesuai dengan semua tugas dan tanggung jawab yang diharapkan organisasi yang berkenaan dengan tujuan.

1.2 Identifikasi Masalah

Selanjutnya, agar permasalahan yang dikaji dapat terarah teridentifikasi serta tidak terjadi penyimpangan terhadap apa yang menjadi tujuan dilaksanakannya penelitian, maka dalam penelitian ini diidentifikasi pada Peran kepemimpinan dalam mewujudkan key performance indicator di sekolah XYZ, Jakarta Utara.

Namun di sini penelitian diidentifikasi hanya pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Untuk itu, peneliti telah

melakukan serangkaian wawancara dengan beberapa pihak terkait berkenaan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Di dalam wawancara yang peneliti lakukan didapatkan jawaban yang berbeda dengan memberikan pertanyaan yang sama pada kesempatan yang terpisah dan beberapa pertanyaan khusus untuk masing-masing jenjang pendidikan. Namun, apabila pertanyaan-pertanyaan yang diberikan tersebut bersifat mengerucut maka akan dapat diidentifikasi untuk masing-masing jenjang pendidikan.

Keberhasilan penerapan kepemimpinan oleh kepala sekolah pada sekolah XYZ didapat melalui penyesuaian bentuk gaya kepemimpinan dengan kondisi yang ada pada sekolah tersebut. Bagaimana kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi acuan untuk kinerja sekolah. Apabila penerapan gaya kepemimpinan selaras dengan kondisi sekolah maka akan mengkreasikan sebuah kinerja sekolah yang signifikan. Sebaliknya, jika kepala sekolah salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan dan tidak relevan dengan kondisi sekolah maka akan menghasilkan kinerja sekolah yang memprihatinkan.

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah yang sudah peneliti paparkan di atas maka hal-hal yang penting bagi penulis untuk menggali lebih mendalam adalah sebagai berikut:

1. Perubahan pendekatan dan penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat mengurangi jumlah “turn over guru”.
2. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam hal manajerial dan sosial dapat mempengaruhi kepuasan guru dan staf dalam bekerja.

3. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membimbing guru dapat meningkatkan kinerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah.
4. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan kinerja akademis.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini hanya melihat dari aspek manajemen pendidikan dan tidak membahas aspek-aspek pendidikan di sekolah secara luas seperti kurikulum, administrasi, keuangan, kesiswaan, relasi dengan orang tua, dan sebagainya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Secara spesifik penelitian ini meneliti peran kepemimpinan dari kepala sekolah secara manajerial terhadap peningkatan kinerja sekolah. Yang dimaksud manajerial di sini secara spesifik berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam supervisi dan pembimbingan untuk meningkatkan kinerja sekolah.

1.4 Rumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di TK, SD, SMP, dan SMA dalam mewujudkan KPI?
2. Bagaimana persepsi para wakil kepala sekolah terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan KPI?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di TK, SD, SMP, dan SMA dalam mewujudkan KPI?
2. Untuk mengkaji bagaimana persepsi para wakil kepala sekolah terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan KPI.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang bisa diambil, yaitu sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi peneliti lainnya dalam melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen pendidikan.

1.6.2 Manfaat praktis

Beberapa manfaat praktis dari penelitian ini adalah :

a) Bagi pihak manajemen sekolah XYZ

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak sekolah XYZ, terutama di dalam memberikan gambaran secara terperinci mengenai peran dari kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dengan demikian maka diharapkan pihak manajemen dapat memahami tipe kepemimpinan yang cocok untuk sekolah berjenis Internasional / SPK (Satuan Pendidikan Kerjasama) yang berisi guru-guru dari berbagai negara yang memiliki kultur yang berbeda-beda. Penelitian ini akan mengevaluasi

kepemimpinan yang telah dilakukan dan berupaya untuk menerapkan kepemimpinan yang lebih baik lagi bagi para guru dalam meningkatkan kinerjanya sehingga menjadi sebuah keunggulan dari sekolah dalam bersaing dengan sekolah-sekolah yang ada di sekitarnya dan tentunya kualitas pendidikan akan meningkat.

b) Bagi Kepala Sekolah XYZ

Penelitian ini bertujuan membantu kepala sekolah di sekolah XYZ untuk melakukan evaluasi kepemimpinan yang telah dilakukan dan berupaya untuk menerapkan kepemimpinan yang lebih baik lagi.

c) Bagi penulis

Penelitian ini bermanfaat bagi penulis sebagai sarana pengembangan diri serta untuk menetapkan ilmu yang didapat di bangku kuliah pada situasi sesungguhnya yang ada di lapangan.

1.7 Sistematika Penulisan

Secara umum, sistematika penulisan tesis ini adalah dibagi menjadi lima bab. Bab yang pertama adalah bagian pendahuluan. Pada bagian ini dijelaskan latar belakang penelitian berdasarkan peran kepemimpinan yang berdampak pada perubahan tertentu, dari latar belakang tersebut ditemukan hal-hal yang menarik untuk diteliti lebih lanjut di dalam identifikasi masalah, tetapi penelitian ini tidak dapat meneliti semua fenomena yang menarik tersebut, karena itu harus ada pembatasan dan perumusan masalah untuk mempertajam dan memfokuskan penelitian. Kemudian dijelaskan pula tujuan dan manfaat dari penelitian ini bagi sekolah XYZ dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

Bab kedua adalah mengenai landasan teori. Dalam meneliti fenomena yang menarik berdasarkan latar belakang yang ada maka dibutuhkan landasan teori yang berada di bab kedua sebagai koridor analisa dan pengambilan kesimpulan dalam penelitian ini. Di dalam bab ini akan berisi tentang berbagai kajian literatur yang menjadi landasan di dalam penelitian ini. Bab ini akan membahas tentang deskripsi teori dan karakteristik yang berkaitan dengan kepemimpinan, kepemimpinan yang melayani, kepemimpinan trasformasional, kepemimpinan situasional, KPI (Key performance Indikator) dan peran kepemimpinan kepala sekolah. Kemudian dilanjutkan dengan penjelasan dan analisa tentang kaitan teori yang ada dengan standar tugas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang direvisi pada tahun 2013. Proses manajemen yang dijalankan dalam kepemimpinan agar tujuan dapat terwujud didefinisikan dan nantinya menjadi dasar kerangka wawancara untuk pengambilan data pada bab tiga dan empat.

Bab ketiga adalah membahas tentang metode penelitian. Di dalam bab ini dibahas tentang metodologi penelitian yang dilakukan, mulai dari pengumpulan data sampai dengan pengolahan data untuk dianalisis. Bab III menjelaskan rancangan dan prosedur penelitian yang dibuat seperti : bagaimana pemilihan narasumber, poin penting apa saja yang menjadi panduan wawancara, bagaimana teknik pengambilan data wawancara, bagaimana menentukan keabsahan data wawancara dan bagaimana cara mengolah data yang sudah didapatkan. Metode yang dipakai untuk mengumpulkan data adalah wawancara mendalam dan semi terstruktur, subyek yang diteliti adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Keabsahan data yang diperoleh ditentukan dengan menggunakan triangulasi

sumber. Pengambilan data dilaksanakan di Sekolah XYZ Jakarta pada bulan Maret –September 2018.

Bab keempat adalah hasil penelitian dan pembahasan. Pada bab empat ini berisikan jawaban dari rumusan masalah di mana membahas data wawancara berdasarkan 4 tema besar (proses manajemen) yang berhubungan dengan KPI yakni dengan membuat empat tema besar menjadi sub bagian membahas, menganalisa sesuai dengan teori dan menyimpulkan dan ini menjadi jawaban untuk rumusan masalah nomor satu kemudian jawaban masalah yang kedua dengan sub judul yakni persepsi bawahan terhadap kepala sekolah dalam mewujudkan KPI. Setelah menjawab dua rumusan masalah maka mulai menggabungkan kesimpulan rumusan masalah 1 dan rumusan masalah 2 sesuai dengan teori bab kedua.

Bab kelima adalah bab terakhir, yang berisikan tentang kesimpulan dan saran. Di dalam bab ini akan berisi tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran sehingga penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya, dan keterbatasan penelitian ini.