BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Penelitian

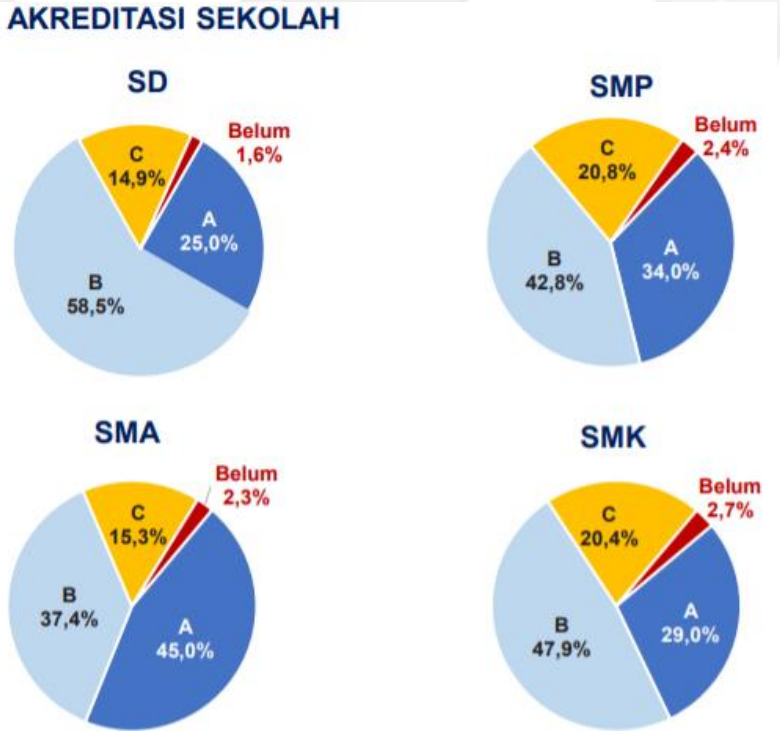
Pendidikan merupakan salah satu pondasi dalam kemajuan suatu bangsa, semakin baik kualitas pendidikan suatu bangsa, maka semakin maju bangsa tersebut. Hampir seluruh negara di dunia mengutamakan pendidikan. Indonesia merupakan salah satu negara yang mengutamakan pendidikan, oleh karenanya masalah pendidikan telah diatur tersendiri dalam satu undang-undang yaitu Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 pasal 3. Dalam aturan perundang-undangan tersebut dinyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, pendidikan nasional juga dilaksanakan dengan tujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlaq mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Depdiknas, 2003: 9). Pendidikan saat ini merupakan salah satu kebutuhan manusia untuk meningkatkan dan menggali potensi yang ada dalam diri manusia, baik dari aspek kognitif, aspek psikomotorik dan aspek afektif. Menurut (Kusmaharti, 2019) menjelaskan bahwa dengan adanya pendidikan seseorang akan dibekali dengan berbagai pengetahuan, keterampilan, keahlian dan tidak kalah pentingnya macam-macam tatanan hidup baik yang berupa norma-norma, aturan-aturan positif, dan sebagainya yang akan berguna bagi kehidupannya.

Pendidikan dapat diperoleh seseorang dari berbagai sumber baik secara formal, non formal maupun informal. Sekolah adalah sebuah organisasi yang

dapat memberikan pendidikan. Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003, menetapkan bahwa pendidikan dasar merupakan pendidikan wajib bagi semua anak usia 7-15 tahun atau usia setara. Ini menegaskan pentingnya akses pendidikan dasar bagi setiap anak sebagai hak fundamental. Mengatur tentang kewajiban pemerintah sebagai penyelenggara pendidikan dasar, yakni. Menyediakan satuan pendidikan dasar negeri, membiayai penyelenggaraan pendidikan dasar negeri, melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap satuan pendidikan dasar, menetapkan Standar Nasional Pendidikan Dasar, mengakui satuan pendidikan dasar swasta yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Di dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 sekolah adalah satuan pendidikan yang berjenjang dan berkesinambungan untuk menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar. Sekolah adalah sistem interaksi sosial suatu organisasi keseluruhan terdiri atas interaksi pribadi terkait bersama dalam suatu hubungan organik sekolah (Dwi et al., 2021). Sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah, sebagaimana sebuah organisasi, kepala sekolah adalah ketua organisasi yang akan memimpin jalannya sistem pendidikan di sebuah sekolah. Kepala Sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu di sekolah. Tinggi rendahnya mutu pendidikan sekolah bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah (Dwi et al., 2021).

Peran kepala sekolah bagi keberlangsungan sistem pendidikan dan hubungan antar anggota organisasi di dalamnya sangat penting. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Verawati Wote & Patalatu, 2019); (Jaliah et al., 2020) diperoleh hasil bahwa

memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah tersebut, kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas tinggi dapat mendukung tingginya kinerja guru. Selain berpengaruh terhadap kinerja guru, kepemimpinan sekolah juga berpengaruh terhadap budaya organisasi / budaya kerja guru di sekolah tersbeut, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka kebiasaan – kebiasaan dan aturan yang ada di sekolah akan semakin baik, hubungan antar anggota sekolah juga akan semakin baik sehingga akan menghasilkan budaya sekolah yang baik (Retno Widiastuti et al., 2018). Selain kinerja guru dan budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap efektivitas sekolah dalam menjalankan fungsinya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nurhafifah et al., 2016); (Maris et al., 2016) dan (Elvita et al., 2019) disebutkan bahwa sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas tinggi cenderung memiliki efektivitas tinggi dalam menjamin mutu pendidikan. Oleh karena itu, agar sekolah memiliki mutu pendidikan yang tinggi maka sekolah sebaiknya memiliki kepala sekolah yang handal dan berkompetensi tinggi.



Gambar 1 : Akreditasi Sekolah di Indonesia (BAN S/M, 2019)

Berdasarkan Neraca Pendidikan Nasional (BAN S/M, 2019), akreditasi sekolah – sekolah mayoritas masih berada pada kategori B dan bahkan ada banyak sekolah masuk kategori C, hal ini menunjukkan bahwa adanya pengelolaan sekolah yang masih kurang baik. Berdasarkan neraca tersebut dapat dilihat level SD perlu menjadi perhatian karena angka Akreditasi B dan C masih cukup besar (lebih dari 70%). Perbaikan paling awal dapat dilakukan mulai dari perbaikan kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini karena kepala sekolah merupakan pihak yang paling penting dan bertanggung jawab terhadap mutu sekolah, termasuk akreditasi yang buruk menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah yang masih kurang bagus sehinga belum dapat menghasilkan mutu pendidikan yang baik di sekolah tersebut.

Kepala sekolah yang memimpin sekolah adalah hasil dari sebuah proses pergantian kepala sekolah atau seringkali disebut dengan suksesi kepala sekolah. Ide dan gagasan mengenai perlu diadakannya program suksesi terencana ini sebenarnya telah ada sejak dulu namun program suksesi untuk posisi kepala sekolah ini baru berkembang dan diulas lebih banyak sejak adanya perubahan dan pergantian kepala sekolah yang pensiunanya merupakan generasi *Baby Boomer. Fink (2011 : 18)* menyebutkan bahwa orang yang tepat berada di tempat yang tepat di waktu yang tepat dan alasan yang tepat merupakan sebuah kunci efektivitas sekolah, sehingga adanya suksesi terencana di sekolah diharapkan sekolah dapat melakukan pergantian kepala sekolah dengan baik sehingga memperoleh kepala sekolah pengganti yang tepat.

Selama ini, proses pergantian kepala sekolah merupakan proses yang

sangat politis karena seringkali melibatkan kekuasaan pimpinan sebelumnya (Fink, 2011), sehingga proses suksesi tidak dilakukan secara terencana akan tetapi dengan melakukan penunjukkan sesuai dengan kepentingan sebagian kelompok dalam organisasi sekolah tersebut. Dengan demikian, tidak banyak kandidat atau bahkan pelamar yang sebenarnya berkompeten namun tidak tidak terpilih sebagai kepala sekolah dengan berbagai alasan yang sering dimunculkan agar kepala sekolah yang terpilih adalah kepala sekolah yang dapat memenuhi kepentingan salah satu golongan di organisasi sekolah tersebut (Aravena, 2020).

Suksesi yang tidak terencana dapat menyebabkan adanya kekosongan kepala sekolah. Beberapa peneliti mengklaim bahwa kekosongan kepala sekolah ini adalah akibat adanya penurunan daya tarik pelamar terhadap posisi sebagai kepala sekolah. (Fink, 2011).

Suksesi pemimpin yang tidak memadai dapat menyebabkan gangguan kehidupan sekolah yang mungkin akan berkembang menjadi gangguan disfungsional. Dalam Gordon & Patetrson (2006) disebutkan pergantian kepala sekolah akan berimbas pada perubahan keberhasilan sekolah karena pemimpin yang terpilih tentu memiliki konteks pendidikan yang berbeda dan akan menjalankan tipe kepemimpinan yang berbeda dengan pimpinan sebelumnya (Fink, 2011) disebutkan bahwa kesuksesan proses pergantian kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan program yang di lakukan sekolah, dalam mengembangkan mutu sekolah, dunia pendidikan perlu belajar dari dunia swasta, suksesi kepemimpinan yang dijalankan di sekolah harus mencakup proses identifikasi, rekrutmen, seleksi, dan pengembangan pemimpin sekolah sehingga kepala sekolah yang terpilih dapat memiliki kinerja yang baik dalam usaha peningkatan mutu sekolah.

Tingkat suksesi akan mempengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah, hal ini karena penerus yang terpilih dari hasil suksesi akan memiliki orientasi yang berbeda terhadap karir, profesionalisme yang berbeda sebagai pemimpin dan akan menjalankan program-program pendidikan yang berbeda di era kepemimpinannya. Suksesi yang tepat akan memperkaya wawasan dan pengetahuan kandidat kepala sekolah sehingga lebih siap dalam memimpin sekolah.

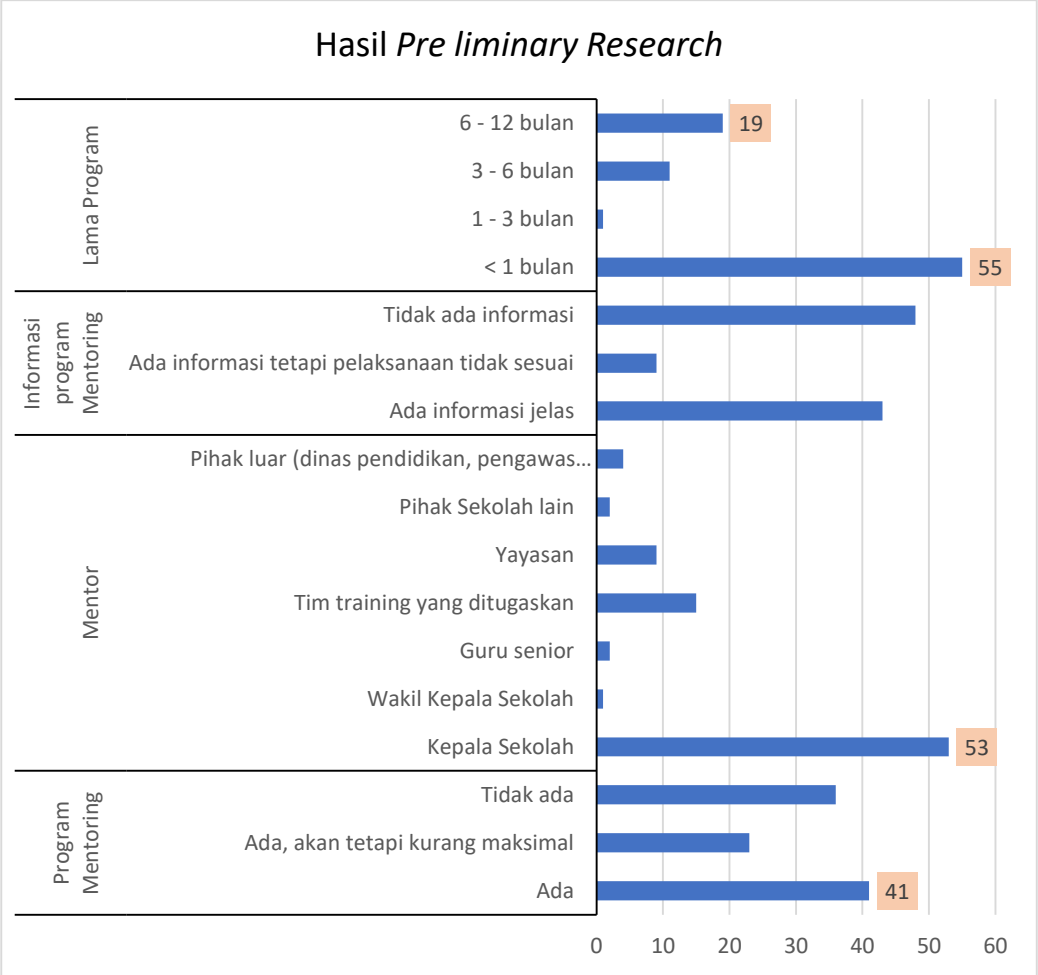
Penelitian yang dilakukan oleh (Cieminski, 2018) mengangkat topik dampak suksesi pada hubungan antara guru dan kepala sekolah. Hasil penelitian yang dilakukan selama 3 tahun penelitian menunjukkan adanya ke eratan hubungan antara kepala sekolah dan guru yang lebih baik pada sekolah dengan program suksesi terencana dibandingkan pada sekolah – sekolah yang melakukan suksesi kepala sekolah dengan metode konvensional (Parfit, 2017).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat begitu pentingnya program suksesi terencana dilakukan dalam setiap proses pergantian kepala sekolah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Zimmermman, 2007) ditemukan 4 tema sentral suksesi kepala sekolah yaitu belajar tentang persyaratan posisi baru; membangun hubungan di sekolah dan sistem; memulai perubahan dan memperoleh dukungan dari seluruh anggota sekolah. Di akhir penelitiannya, menyimpulkan bahwa suksesi yang efektif akan dapat mempersiapkan kepala sekolah masa depan untuk memimpin sekolah dengan baik, menghadapi masalah-masalah kepemimpinan dengan lebih baik dan memperoleh dukungan yang mereka butuhkan selama memimpin sekolah.

Di Indonesia, penelitian mengenai suksesi kepala sekolah belum banyak dilakukan. Akan tetapi di luar negeri, suksesi kepala sekolah saat ini telah menjadi perhatian para peneliti dan praktisi karena proses suksesi dianggap

sebagai proses yang paling penting untuk keberhasilan dan keberlanjutan sekolah (Abdellah, 2021; Obianuju et al., 2021; Ahmad, et al., 2020; Aravena, 2020; Wanggi, et al., 2019).

Oleh karena belum banyak penelitian terkait suksesi kepala sekolah dilakukan di Indonesia, peneliti melakukan *pre-limenary research* terhadap 100 kepala sekolah yang tersebar di Indonesia, hasil *pre-liminary research* menunjukkan hasil sebagai berikut :



Gambar 2 : Hasil *Pre-liminary Research* 100 Kepala Sekolah (Agustus , 2021)

Berdasarkan hasil *pre-liminary research* yang dilakukan peneliti di

bulan Agustus kepada sebanyak 100 kepala sekolah di Indonesia, hasil survei menunjukkan masih banyaknya kepala sekolah baru yang terpilih tanpa adanya mentoring dan pelatihan sebelumnya. Beberapa kepala sekolah baru juga menyatakan ada mentoring namun informasi pelaksanaan tidak jelas dan banyak kepala sekolah baru mengampu jabatan tanpa pendampingan dan pengawasan. Hal ini semakin menunjukkan belum adanya program suksesi kepala sekolah yang terencana dengan baik sehingga dapat menyebabkan terpilihnya kepala sekolah yang tidak memiliki kompetensi tinggi dalam memimpin sekolah.

Proses pemilihan kepala sekolah terutama di sekolah swasta di Indonesia belum tertata dengan baik. Beberapa sekolah telah menjalankan suksesi kepala sekolah dengan terprogram (*planned program*), sedangkan masih banyak sekolah belum memiliki program suksesi yang terencana sehingga tidak diperoleh kepala sekolah baru yang benar-benar memiliki kompetensi tinggi dalam hal kepemimpinan, hasil *Pre liminary Research (2021)*. Suksesi kepala sekolah sebenarnya telah banyak dilakukan di negara – negara maju, di Inggris suksesi kepala sekolah terprogram telah ada sejak tahun 2000 dengan aturan suksesi kepala sekolah yang diberi nama "*London Leadership Strategy"*, di China, suksesi kepala sekolah telah dirilis sejak tahun 2009 dengan nama program "Shanghai's Leadership Teams", selanjutnya Singapura juga telah membuat program suksesi kepala sekolah terencana di Tahun 2000 dengan nama *" The Ministry of Education ".* Akan tetapi di Indonesia, belum semua sekolah melaksanakan program suksesi kepala sekolah dengan baik, hal ini karena belum adanya aturan pasti mengenai program suksesi kepala sekolah ini sehingga pemilihan kepala sekolah sering kali hanya berdasarkan penunjukan dari kepala sekolah sebelumnya tanpa melalui proses seleksi, mentoring dan pelatihan yang cukup sehingga kompetensi dan kemampuan kepala sekolah baru belum begitu

baik dalam memimpin sekolah. Menurut (Sabina & Colwell, 2018), tidak adanya program suksesi kepala sekolah terencana ini adalah akibat adanya pandangan pada mayoritas guru bahwa tugas kepala sekolah sangat berat sehingga mereka tidak tertarik ditunjuk sebagai kepala sekolah.

Akibatnya guru – guru yang kompeten dan sebenarnya adalah guru dengan masa kerja lama dan pengalaman kerja yang tinggi tidak berminat menjadi kepala sekolah (Ahmad, et al., 2020). Rendahnya kompetensi kepala sekolah baru juga dapat disebabkan oleh proses suksesi yang kurang tepat. Banyak sekolah di Indonesia melaksanakan proses suksesi secara mandiri dan informal yaitu dengan menunjukkan kepala sekolah baru yang berasal dari kalangan guru (Cieminski, 2018), sehingga apabila penunjukkan tidak didasarkan pada kompetensi dan kemampuan guru maka kepala sekolah baru yang terpilih tidak dapat bekerja maksimal dalam memimpin sekolah. Belum adanya program suksesi resmi menyebabkan proses suksesi kepala sekolah di beberapa sekolah tidak berhasil. Sementara sekolah terus-menerus menghadapi suksesi dan penggantian kepala sekolah dimana keberhasilan suksesi kepala sekolah tersebut sangat sangat bergantung pada proses seleksi dan rekrutmen dalam mengidentifikasi calon yang paling cocok. (Amador-Valerio, 2016).

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang akan menghasilkan sebuah model suksesi kepala sekolah sehingga dapat diterapkan oleh sekolah-sekolah yang belum memiliki suksesi kepala sekolah terencana.

a. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Mengevaluasi Proses Suksesi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sehingga dapat Berjalan pada Tingkat Sekolah Dasar.

Pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

Pertanyaan Utama Penelitian

Bagaimana Proses Suksesi Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat Berjalan pada Tingkat Sekolah Dasar?

Pertanyaan Pendukung:

1. Bagaimana mempersiapkan proses suksesi calon kepala sekolah yang memenuhi kriteria untuk bisa jadi pemimpin sekolah di masa depan?
2. Bagaimana mengembangkan program suksesi calon kepala sekolah yang memiliki kompetensi andal untuk bisa memimpin sebuah sekolah?
3. Bagaimana kepala sekolah menerapkan kemampuan memimpin hasil suksesinya untuk bisa melakukan pengelolaan sekolah di tingkat sekolah dasar?

b. Keaslian dan Novelty Penelitian

Rekrutmen kepala sekolah yang terus terjadi banyak menimbulkan fenomena suksesi di sekolah – sekolah baik sekolah negeri maupun swasta, namun penelitian mengenai suksesi kepala sekolah dan strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi problematika yang terjadi selama pelaksanaan suksesi kepala sekolah belum banyak dilakukan. Keaslian penelitian ini terletak pada program suksesi yang dikhususkan untuk sekolah di Indonesia yang belum memiliki program suksesi terencana. Keaslian penelitian ini terletak pada model suksesi yang dikhususkan untuk sekolah di Indonesia. Keaslian penelitian ini juga terletak pada desain model suksesi yang cocok untuk sekolah yang belum memiliki program suksesi sehingga dapat

menerapkan program suksesi yang sudah ada dan bisa berhasil. Novelty penelitian ini adalah :

1. Membandingkan permasalahan suksesi yang dihadapi oleh para kepala sekolah di tingkat Sekolah Dasar Swasta dengan Sekolah Dasar Negeri.
2. Jenis Penelitian ini memiliki "Multiple Case dan Multiple unit analisis" dimana belum banyak penelitian yang melakukan tersebut.
3. Unit Analisa dalam Penelitian ini terdiri dari Sekolah Swasta & Sekolah Negeri berakreditasi A. Dengan informan penelitian yang beragan terdiri dari (Kepala Sekolah, Yayasan/Pengawas Pendidikan & Wakil Kepala Sekolah / Guru Senior).
4. Mengsusulkan model suksesi baru yang dapat di terapkan baik di tingkat Sekolah Dasar Swasta dan Sekolah Dasar Negeri.

ini dapat memberikan wawasan baru terkait perbedaan dan persamaan dalam proses suksesi di kedua jenis sekolah tersebut.

Berikut ini adalah Posisi Penelitian Dibandingkan Dengan Penelitian Sebelumnya:

Studi : **Jenis** **Penelitian**	**(Anderson, 2017)** **(Hawkins et al., 2018)** **(Valerio, 2016)**	**(Sabina, 2018)**	**Penelitian yang sedang dilakukan**
	Jenis kasus pada penelitian ini hanya terdapat **Kasus**	Jenis kasus pada penelitian ini hanya terdapat **Kasus**	***Multiple Case* dan Multiple unit analisis**

	Tunggal dan multiple unit analisis	**Tunggal & Unit Analisis tunggal**	
Subjek Penelitian	**(Anderson, 2017) (Valerio, 2016) (Parfitt,, 2017) (Hawkins et al., 2018) (Cieminski, 2018) (Obianuju et al., 2021)**	**(Abdellah, 2021) (Aravena, 2020) (Armugam et al., 2019)**	**Subjek Penelitian Kepala Sekolah, Yayasan/Pengawas Pendidikan & Wakil Kepala Sekolah / Guru Senior**
	Subjek Penelitian terbatas hanya kepada **Kepala Sekolah dan Staf Administrasi** sekolah	Subjek Penelitian terbatas hanya kepada **Kepala Sekolah**	
Unit Analisa	**(Anderson, 2017) (Valerio, 2016) (Parfitt, 2017)**	**(Johnson, 2018)**	**Unit Analisa dalam Penelitian ini : Sekolah Negeri & Sekolah Swasta berakreditasi A.**
	Unit Analisa yang di pilih hanya berlokasi di **Sekolah Negeri**	Unit Analisa yang di pilih hanya berlokasi di **Sekolah Swasta**	

Tabel 1: Posisi Penelitian Dibandingkan Dengan Penelitian Sebelumnya

c. Urgensi Penelitian

Urgensi dari penelitian ini adalah karena adanya fenomena problematika suksesi yang cukup banyak di sekolah – sekolah di Indonesia. Bahkan, pada dunia pendidikan tingkat dunia, sebagian besar suksesi kepala sekolah masih bermasalah dan tidak terencana (Lee, 2015; Aravene, 2020).

Problematika suksesi yang sering terjadi adalah berkenaan dengan kompetensi dan kemampuan kepala sekolah yang baru terpilih. Pemilihan kepala sekolah yang tidak melalui program – program terencana dan melalui pelatihan dan mentoring sebelumnya menghasilkan kepemimpinan kepala sekolah yang kurang tepat dan tidak dapat menghasilkan mutu pendidikan yang baik. Selain mutu pendidikan, kepemimpinan yang tidak tepat juga akan mempengaruhi budaya sekolah yang telah ada sebelumnya. Kepemimpinan yang tidak baik akan menghasilkan budaya kerja yang kurang baik. Suksesi yang tidak direncanakan (*unplanned sucession*) akan membatasi ruang untuk *improvement* dari Kepala Sekolah yang baru dan berdampak terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Staff, *Goal Setting*, dan untuk *long term improvement* (Abdellah, 2021; Obianuju et al., 2021; Ahmad, et al., 2020; Aravena, 2020; Wanggi, et al., 2019).

Dengan adanya urgensi penelitian tersebut maka penelitian ini sangat mendesak dan perlu untuk dilakukan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat mendorong sekolah-sekolah yang belum memiliki program suksesi untuk ikut menggunakan program suksesi dalam pergantian kepala sekolah. Adanya program suksesi tersebut diharapkan dapat meningkatkan peluang lahirnya pemimpin – pemimpin sekolah yang berkompetensi tinggi dan dapat meningkatkan mutu pendidikan sebelumnya.

2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membuat standarisasi program proses suksesi kepala sekolah yang terencana dan dapat diimplementasikan di tingkat sekolah dasar.
2. Mempersiapkan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan

sekolah, khususnya di tingkat sekolah dasar.

3. Mempersiapkan Kepala Sekolah dalam melakukan program suksesi yang berkelanjutan khususnya di tingkat sekolah dasar.

3. Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis:

1. Penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai proses suksesi yang dilakukan di tingkat sekolah dasar.
2. Penelitian ini dapat memperkuat dan memperluas teori-teori mengenai Suksesi yang sudah ada.
3. Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai referensi yang tepat untuk mempersiapkan kandidat kepala sekolah baru dalam menjalankan tugasnya dengan lebih baik lagi sesuai program suksesi yang terencana.

Manfaat Praktis:

1. Penelitian ini diharapkan dapat mengatasi kendala, dimana adanya suksesi kepala sekolah yang tidak berjalan dan tidak terencana *"Unplanned Succession".*
2. Penelitian ini dapat berdampak langsung terhadap kemampuan kepala sekolah untuk bisa memimpin sekolah dengan lebih efektif dan mendapatkan dukungan guru-guru dalam melakukan perubahan yang memajukan sekolah.