

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur kunci dalam menentukan tercapainya efektivitas organisasi. Persoalannya sekarang adalah bagaimana melatih, mengembangkan dan memelihara sehingga calon-calon pemimpin dalam berbagai bidang kehidupan benar-benar tersedia dengan cukup untuk berfungsi efektif dalam tugasnya. Masalah inilah yang menjadi persoalan yang penting bagi tiap organisasi dalam usahanya menyeleksi orang melalui pendekatan yang dipandang benar untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Dalam kaitan ini fungsi kepemimpinan adalah melatih dan mengembangkan para anggota organisasi dalam hal ini kepemimpinan, serta mempertimbangkan secara cermat bagi setiap personil dalam organisasi untuk menjalankan tugasnya.

Penelitian tentang kepemimpinan yang efektif telah dilakukan oleh para peneliti di University Michigan, yang menemukan bahwa ada jenis perilaku kepemimpinan dapat dibedakan antara para manajer yang efektif dan manajer yang tidak efektif. Yukl (2006:78) ketiga jenis perilaku tersebut adalah: 1) perilaku yang berorientasi tugas, 2) perilaku yang berorientasi kepada hubungan, dan 3) kepemimpinan partisipatif.

Menyadari pentingnya seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi, maka nantinya diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kepemimpinannya dalam mengembangkan potensi yang ada, sehingga sekolah dapat melahirkan lulusan yang dapat bermanfaat terhadap kebutuhan masyarakat dan dunia usaha.

Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerja sama sekelompok orang yaitu kepala sekolah, staf, guru-guru, pegawai dan siswa untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Jabatan kepala sekolah menuntut profesionalisme, keahlian dan keterampilan khususnya dalam mengelola sumber daya sekolah. Profesionalisme kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya berkaitan dengan mutu, sifat dan perilaku yang berorientasi kepada mutu pembelajaran dan kepuasan kerja pada diri staf, guru-guru dan siswa secara sinergis.

Menurut PP no 13 tahun 2007, kompetensi manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya bertumpuh pada gaya dan efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan pendidikan yang dijalankan Kepala Sekolah perlu mendapat perhatian, sebab efektivitas itu merupakan indikator dalam menentukan kadar produktivitas yang tinggi. Dapat dikatakan bahwa untuk mengetahui produktivitas organisasi antara lain melalui penilaian terhadap efektivitas kepemimpinan pimpinan. Para kepala sekolah biasanya direkrut dari guru-guru yang berpengalaman, berpendidikan yang tinggi, cerdas, berkepribadian yang baik dan telah mendapat pelatihan dan pengembangan profesinya.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama satu sekolah. Bahkan lebih lanjut studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Lipham 1956 dalam Wahjosumidjo (1995:82) menyimpulkan bahwa kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf, guru dan para siswa.

Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah. Kepala sekolah adalah penanggung jawab untuk seluruh kegiatan yang ada di sekolah. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan agar pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan dapat dilaksanakan dalam upaya pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan, maka kepala sekolah harus melibatkan seluruh guru dan staf sebagai pelaksana operasional kependidikan.

Masih lemahnya manajemen pendidikan sampai dewasa ini perlu disikapi dengan ketekunan dan kesungguhan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Otonomi bidang pendidikan sebagai implikasi UU No. 22 Tahun 1999 dan PP Nomor 25 Tahun 2000, menetapkan pembagian kewenangan pengelolaan bidang pendidikan dan kebudayaan antara Pemerintah Pusat, Propinsi dan Kabupaten/Kota menuntut pengelolaan yang lebih baik. Untuk itu diperlukan manajer-institusi pendidikan yang profesional, kredibel dan akuntabel dalam bidang manajemen. Semua jenjang dan jenis pendidikan, tidak bisa lagi dikelola dengan asal jadi atau serampangan. Akan tetapi untuk menuju sekolah yang berhasil atau unggul diperlukan terobosan-terobosan baru untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan kemampuan menjalankan kepemimpinan pendidikan secara efektif. Tuntutan tersebut penting sekali dipenuhi agar lembaga pendidikan menjadi efektif dalam membina sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Sejauh ini kualitas SDM dalam penyelenggaraan pendidikan masih kurang memadai. Kepala Sekolah merupakan salah satu unsur penting yang memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan sekolah. Pengangkatan kepala

sekolah tidak lagi melalui seleksi, tidak mengikuti pelatihan kepala sekolah, dan pengangkatannya bukan didasarkan kemampuan seseorang calon kepala sekolah, serta tidak mengacu pada PP nomor. 13 Tentang Standart Kopetensi Kepala Sekolah yang isinya antara lain seorang kepala sekolah harus Sarjana atau Diplioma IV. (Sumber UPT Dinas P&P Kecamatan Gebang 2009).

Dari 31 kepala sekolah yang diangkat berdasarkan seleksi kepala sekolah hanya dua orang, dan masa kerja kepala sekolah diatas 5 tahun keatas tetap menjadi kepala sekolah di salah satu sekolah, bahkan mulai dari pertama pengangkatan kepala sekolah sampai menjelang masa pensiun. Dari hasil akreditasi sekolah 1 sekolah mendapat nilai A, 18 sekolah mendapat nilai B, dan 11 sekolah mendapat nilai C serta 1 sekolah tidak terakreditasi karena tidak memenuhi standart (Sumber UPT Dinas P&P Kecamatan Gebang 2009)

Dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dasar kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan suasana sekolah yang teratur, terarah dan kondusif sehingga suasana sekolah nyaman sesuai dengan yang diinginkan. Oleh sebab, pelaksanaan kegiatan di sekolah harus dilandasi oleh aturan-aturan tertentu yang akan mengatur dan mengarahkan kegiatan sekolah. Aturan-aturan tersebut tidak hanya untuk siswa tapi juga berlaku untuk guru dan lainnya. Hal ini dimaksudkan agar tercipta disiplin yang baik dalam proses belajar mengajar di kelas.

Sardiman (2000 : 12) menyatakan bahwa siswa dan guru harus menyadari arti penting disiplin dalam kegiatan belajar. Jika disiplin ditegakkan, maka akan tercipta kerjasama dan interaksi yang baik antara guru dan siswa dikelas.

Sehingga hal ini akan menyebabkan proses belajar mengajar akan berlangsung dengan baik, dan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan data dan studi lapangan ketenagaan Unit Pelayanan Teknis Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Gebang bahwa dilihat dari segi latar belakang pendidikannya kepala SD di kecamatan Gebang yang memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 12 orang dan non- S1 sebanyak 19 orang dengan masa kerja 2 sampai 30 tahun. Kepala sekolah banyak yang belum mendapatkan pelatihan manajemen sekolah, hanya cukup berpengalaman menjadi guru saja, sehingga keberhasilan mereka memimpin sekolah bila dilihat dari iklim organisasi cenderung kurang baik yang tampak dalam disiplin dan loyalitas kepala sekolah cenderung rendah, dukungan masyarakat dan orang tua masih minim, prestasi lulusan masih rendah. Hal itu menunjukkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah belum seperti yang diharapkan, apalagi bila dikaitkan dalam upaya menuntaskan wajib belajar 9 tahun di era otonomi daerah.

Fenomena yang terjadi di lapangan dijumpai bahwa disiplin kerja guru dan kepala sekolah masih rendah hal dapat dilihat daftar absensi guru pada semester genap tahun pelajaran 2009/2010 menunjukkan persentasi rata-rata ketidakhadiran mencapai 5,52%, keterlambatan penyampaian laporan ke kantor dinas P dan P kecamatan mencapai 9,98%. Kepatuhan dan ketaatan guru terhadap kepala sekolah masih rendah, karena banyak ditemukan pada kegiatan pembelajaran sedang berlangsung guru ada yang berada di luar kelas. Disamping itu hampir 90% guru mengajar tanpa persiapan dan administrasi kelas yang tidak lengkap.

Selain dari hal tersebut di atas, belum maksimalnya penciptaan iklim organisasi juga mempunyai dampak yang besar terhadap rendahnya disiplin kerja. Tidak jarang terdengar keluhan-keluhan yang muncul ke permukaan berkaitan dengan iklim organisasi ini mulai dari lingkungan kerja yang kurang memadai, peraturan dan ketentuan yang sangat mengikat, kondisi organisasi yang tidak mendukung pengembangan diri dan karir kepala sekolah dan berbagai persoalan lainnya.

Berdasarkan hal tersebut di atas dan isu-isu di lapangan maka mendorong peneliti untuk meneliti bagaimana pengaruh iklim organisasi, disiplin kerja, terhadap kepemimpinan partisipatif dan efektivitas kepemimpinan kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Gebang.

#### **B. Identifikasi Masalah**

Keberhasilan kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah diperkirakan dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu faktor pendidikan dan latihan, pengalaman, kepribadian, iklim organisasi/sekolah, kepemimpinan, kecerdasan emosional, pengetahuan, disiplin kerja, perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan gaya kepemimpinan, status sosial, perkembangan peraturan perundangan yang berlaku dan lain-lain.

Lingkup permasalahan dalam kepemimpinan kepala SD negeri di Kecamatan Gebang diantaranya: 1) iklim organisasi yang cenderung kurang kondusif, 2) disiplin kerja yang masih rendah, 3) manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang kurang efektif, 4) peningkatan prestasi belajar siswa nampaknya masih kurang diperhatikan, 5) kemampuan kerjasama nampaknya

masih kurang diperhatikan, 6) kepala sekolah kurang mendapat dukungan dari guru, 7) kepala sekolah masih bekerja sendirian, 8) kepemimpinan kepala sekolah yang kurang efektif, 9) kepala sekolah kurang memahami tupoksi kepala sekolah, 10) kepala sekolah yang kurang memahai gaya kepamimpinan.

### C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang dikemukakan sebelumnya, peneliti memiliki dugaan bahwasanya variabel efektivitas kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Gebang dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan partisipatif.

Efektivitas kepemimpinan kepala SD dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mampu menggerakkan sumber daya manusia baik secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya penjabaran operasional variabel Efektivitas Kepemimpinan Kepala SD berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang berisikan Kualifikasi Kepala Sekolah (SI/DIV) dan Kompetensi Kepala Sekolah (Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan dan Supervisi dan Sosial), yang dapat diukur dengan indikator yakni: (1) kepala sekolah sebagai educator; (2) kepala sekolah sebagai manager; (3) kepala sekolah sebagai administrator; (4) kepala sekolah sebagai supervisor; (5) kepala sekolah sebagai leader; (6) kepala sekolah sebagai inovator; (k) kepala sekolah sebagai motivator.

Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah adalah gaya/cara kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi

setiap guru untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan dengan cara mengikutsertakan setiap guru.

Stres (1985:120) mengemukakan iklim organisasi adalah sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam organisasi, terdapat lingkungan kerja yang saling melaksanakan tugas yang cenderung dapat mempengaruhi perilaku setiap orang yang berada dalam lingkungan organisasi itu.

Disiplin kerja menunjukkan kepatuhan dan ketaatan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin disekolah. Seorang kepala sekolah yang memiliki disiplin dapat dilihat dari perilaku yang ditampilkan sehari-hari, seperti hadir tepat waktu, tidak mangkir, dan lain sebagainya.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung variabel iklim organisasi terhadap variabel kepemimpinan partisipatif?.
2. Apakah terdapat pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap variabel kepemimpinan partisipatif?.
3. Apakah terdapat pengaruh langsung variabel iklim organisasi terhadap variabel efektivitas kepemimpinan kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gebang?.

4. Apakah terdapat pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap variabel efektivitas kepemimpinan kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gebang?
5. Apakah terdapat pengaruh secara langsung variabel kepemimpinan partisipatif terhadap variabel efektivitas kepemimpinan kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gebang?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap variabel efektivitas kepemimpinan kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gebang melalui variabel kepemimpinan partisipatif?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung variabel disiplin kerja terhadap variabel efektivitas kepemimpinan kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gebang melalui variabel kepemimpinan partisipatif?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kepemimpinan partisipatif.
2. Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kepemimpinan partisipatif.
3. Besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Gebang.
4. Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Gebang.
5. Besarnya pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap efektivitas kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Gebang.

6. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi kepemimpinan terhadap variabel efektivitas kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Gebang melalui variabel kepemimpinan partisipatif
7. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel disiplin kerja terhadap variabel efektivitas kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Gebang melalui variabel kepemimpinan partisipatif.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat.

1. Secara teori.
  - a. Untuk menambah khasana pengetahuan tentang iklim organisasi, disiplin kerja terhadap kepemimpinan partisipatif dan efektivitas kepemimpinan kepala SD Negeri di Kecamatan Gebang.
  - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian.
2. Secara praktis.
  - a. Para guru sebagai informasi dan gambaran tentang pentingnya iklim organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan partisipatif dalam rangka peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.
  - b. Kepala sekolah, sebagai pedoman dan informasi tentang iklim organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan partisipatif dalam rangka peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.
  - c. Peneliti selanjutnya, sebagai pertimbangan dalam penelitian lanjutan demi kesempurnaan pencapaian efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.