

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Kinerja sekolah merupakan representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja sekolah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya sekolah yang saling terkait, yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah. Kinerja sekolah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dari pimpinan sekolah yang berfungsi menjalankan seluruh sumber daya sekolah untuk dapat menjalankan tugas secara profesional.

Sekolah adalah lembaga yang diberikan tanggung jawab oleh pemerintah untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan standar nasional pendidikan (SNP) sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Dimensi yang menjadi tolak ukur dalam penilai kinerja sekolah tersebut tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005.

Menurut Depdiknas (2005:4) yang menjadi indikator penilaian kinerja sekolah, diadaptasi dari komponen-komponen sekolah berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS). Standar yang menjadi penilaian kinerja sekolah terbagi tiga, yaitu: 1) standar input, mencakup aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, aspek sarana dan pembiayaan, 2) standar proses mencakup, aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, aspek manajemen dan kepemimpinan, 3) standar output, mencakup

aspek prestasi belajar siswa, aspek prestasi pendidik dan kepala sekolah, serta aspek prestasi sekolah.

Suhardiman (2012:149) menyatakan bahwa kinerja sekolah adalah prestasi yang telah dicapai sekolah yang bersangkutan. Prestasi tersebut meliputi prestasi-prestasi di bidang akademik dan non-akademik. Prestasi itu sebagai hasil kerja kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, penjaga, komite sekolah, dan unsur lain yang ada di sekolah.

Selanjutnya Depdiknas (2008:4) menyatakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah adalah kepala sekolah. Kinerja sebuah sekolah tidak terlepas dari baik buruknya kinerja kepala sekolahnya. Kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Keseluruhan usaha dalam meraih kinerja sekolah yang baik didasari dari unsur kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang banyak menyumbang pengaruh terhadap pemberdayaan seluruh sumber daya sekolah, sehingga kepemimpinan dinilai memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas dan efektifitas kinerja seluruh warga sekolah. Sejalan dengan pendapat Soeprapto dalam Triatna (2015:100) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pimpinan sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan dan pengembangan manajemen sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah adalah orang yang menjalankan manajemen sekolah secara keseluruhan. Substansi manajemen pendidikan mencakup manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana,

keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Seorang kepala sekolah harus dapat mengelola substansi tersebut dengan sebaik-baiknya agar lembaga pendidikan atau sekolah dapat mencapai tujuannya dengan maksimal secara efektif dan efisien. Kepala sekolah merupakan pimpinan sekolah yang memiliki posisi sangat penting, berpengaruh, dan berperan dalam menjalankan manajemen sekolah untuk mengelola semua komponen sekolah, yang akan mempengaruhi maju atau mundur, berprestasi atau tidaknya sebuah sekolah.

Senada dengan pendapat Mulyasa (2014:5) yang menyatakan bahwa, sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan yang dimaksud dari pendapat di atas adalah pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kekuatan bagi kepala sekolah dalam menghadapi perubahan, penyesuaian tujuan, sasaran, proses, sesuai dengan tuntutan pengembangan sekolah. Model kepemimpinan yang digunakan sangat mempengaruhi keterlaksanaan segala aspek yang telah direncanakan, karena kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan merupakan motor penggerak sumber daya sekolah terutama guru, karyawan dan siswa.

Menurut Yukl (2009:8) dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dalam organisasi, memberikan definisi kepemimpinan secara umum sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya Bush dan Middlewood dalam Raihani (2012:3) menyatakan kepemimpinan memegang peranan sangat penting dalam pengembangan sekolah secara keseluruhan, dalam memandu peningkatan prestasi dan pengembangan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam melakukan pembinaan dan mengembangkan sekolah agar berkualitas dan unggul.

Pendapat tersebut menjadikan kepemimpinan sebagai komponen pertama dibalik suksesnya sebuah sekolah. Sehingga banyak ahli berpendapat bahwa sebesar apapun input sekolah, ditambah atau diperbaiki, outputnya tidak akan optimal apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah tidak efektif. Tersedianya dana, infrastruktur, fasilitas, dan instrumen pendidikan lainnya akan kurang dapat didayagunakan secara maksimal, efisien, dan akuntabel tanpa adanya kepemimpinan yang kuat.

Kepala sekolah memiliki otonomi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya, dengan kewenangan yang dimilikinya, kepala sekolah harus bijaksana dan dapat memaksimalkan perannya dalam menindak lanjuti masalah-masalah yang sedang dihadapi sekolah serta terus menerus berupaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun organisasi. Fungsi dan substansi manajemen pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah meliputi pengorganisasian sumber daya pendidikan, proses pendidikan, dan pembelajaran serta pengelolaan mutu output.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah terlihat dari realisasi semua program berdasarkan strategi sesuai dengan fungsi dan situasi yang sedang dihadapi. Seorang kepala sekolah yang ideal, dapat mempengaruhi dan diikuti

serta diakui oleh bawahan. Selalu memberikan motivasi kepada anggota komunitas sekolah untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan organisasi, mempertahankan kejayaan sekolah, dan melahirkan cara kerja yang lebih mudah.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan yang dianggap dapat mewujudkan sekolah berkualitas, berprestasi dan bermutu dalam arti memiliki kinerja yang baik sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekarang adalah kepemimpinan kepala sekolah dengan model transformasional. Senada dengan pendapat Danim (2009:47) bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan.

Menurut Bass dan Avolio yang dikutip oleh Bolden (2003:16) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai:

Sebuah proses dimana para pemimpin mengambil tindakan untuk mencoba meningkatkan kesadaran apa yang benar dan penting, dalam meningkatkan motivasi rekan-rekan dan membawa rekan mereka untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Pemimpin memberikan tujuan yang masuk akal dan imbalan yang sesuai sehingga membuat mereka bekerja dengan penuh kesadaran dan melampaui tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Bass dan Avolio dalam Usman (2014:388) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional muncul disebabkan adanya gejala bahwa praktik-praktik kepemimpinan terdahulu hanya mampu menciptakan perubahan yang kurang mendasar. Mulyasa (2014:389) berpendapat bahwa model

kepemimpinan ini memang perlu diterapkan sebagai salah satu solusi terhadap krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan.

Olga Epitropika dalam Usman (2014:389), mengemukakan tentang enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi organisasi, yaitu :

(1) secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, (2) secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan, (3) membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya dalam organisasi, (4) meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian dalam organisasi, (5) meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin, dan (6) mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Terlepas dari pentingnya kepemimpinan kepala sekolah di atas, menurut Raihani (2012:4) berbagai literatur menyebutkan bahwa di Indonesia, kepemimpinan dianggap bukan merupakan salah satu masalah utama manajemen sekolah yang diteliti. Kurangnya riset tentang kepemimpinan kepala sekolah telah berdampak terhadap rendahnya kualitas manajemen sekolah yang bergerak lamban dan kurang mampu mengiringi tuntutan globalisasi.

Menurut Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan yang berasal dari latar belakang dan kemampuan yang beragam. Kemudian Wahjosumidjo (2008:111) dan Mulyasa (2014:17) menyatakan bahwa kualitas kepala sekolah pada saat ini belum seperti yang diharapkan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang sekolah yang dipimpinnya. Selanjutnya Triatna (2015:15) menyatakan kapasitas manajemen sekolah yang rendah akan mengakibatkan mutu pendidikan menjadi rendah. Sehubungan dengan kurangnya kemampuan organisasi kepala sekolah dalam

mengelola berbagai sumber daya yang ada akan mengakibatkan rendahnya kualitas penyelenggaran pendidikan.

Agung dan Yufridawati (2013:63) menyampaikan hasil observasi yang ditulis dalam bukunya yang berjudul pengembangan pola kerja harmonis dan sinergis antara guru, kepala sekolah dan pengawas. Permasalahan yang menjadi hambatan dalam kepemimpinan kepala sekolah sekarang ini antara lain:

- 1) Kepemimpinan yang dijalankan sebagian besar kepala sekolah tidak memiliki prioritas terhadap peningkatan unsur pendidikan di sekolahnya;
- 2) kepala sekolah kurang mampu menjabarkan dan mewujudkan visi yang telah dimiliki sekolah kedalam seperangkat upaya untuk mencapainya;
- 3) upaya perubahan lebih dinilai sebagai bentuk resiko yang dapat mengancam jabatan apabila mengalami kurang berhasilannya, sehingga terjebak ke dalam pola pengelolaan institusi pendidikan yang *stagnan*;
- 4) kepala sekolah masih bertumpu pada asas kepemimpinan mengontrol atas bawahannya, dan bukan mengontrol dengan bawahannya;
- 5) kepemimpinan, dominan instruksional sehingga mematikan kemandirian dan kreativitas bawahan.

Kurangnya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah juga terjadi di Kabupaten Aceh Selatan. Pendapat tersebut berdasarkan dari hasil laporan penelitian analisis kelemahan kompetensi siswa pada tingkat kabupaten/kota berdasarkan hasil ujian nasional, yang dilakukan di kabupaten Aceh Selatan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada Tahun 2011, yang menyimpulkan bahwa fungsi kepala sekolah dan pengawas sebagai supervisor masih belum optimal sehingga proses belajar mengajar di kelas kurang dijalankan. Meskipun dijalankan, masih banyak guru yang jarang mendapatkan *feedback* untuk perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran.

Menurut Bupati Aceh Selatan Teuku Sama Indra pada tanggal 12 September 2013 hasil penilaian dan evaluasinya terhadap kepemimpinan dan manajemen sekolah di Aceh Selatan memiliki kinerja rendah:

....mutu pendidikan di Kabupaten Aceh Selatan belum menggembirakan, sebab managerial di sekolah-sekolah masih rendah. Menurut data 50 persen dari 198 sekolah dasar (SD) kepala sekolahnya kurang berkualitas. Untuk tingkat SMP dari 45 sekolah, 27 diantaranya juga tidak berkualitas. Begitu juga dengan tingkat SMA, 8 dari 22 Sekolah dan SMK 3 dari 10 diantaranya juga kurang bermutu. Hal tersebut berdasarkan pantauan selama ini terhadap kepala sekolah, dengan indikator program kerja, kepribadian sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, managerial sumber daya, kewirausahaan dan supervisi pembelajaran. (<http://kluetmedia.blogspot.com/2013/09/mutu-pendidikan-di-aceh-selatan-masih.html>).

Selanjutnya menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Aceh Selatan Mawardi, dikutip dari Aceh Antara News menyebutkan bahwa kinerja sekolah di kabupaten Aceh Selatan masih rendah, yang disebabkan salah satunya karena faktor kepemimpinan:

....dari hasil evaluasi kinerja yang telah dilakukan, kepala sekolah....SMA serta SMK, rata-rata dinilai tidak mampu menunjukkan kinerja sesuai yang diharapkan. Fokus utama dalam pelaksanaan evaluasi kinerja adalah bidang managerial dan *leadership* yakni sejauh mana kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah termasuk memimpin guru serta anak didik (<http://aceh.antaranews.com/berita/26945/disdik-aceh-selatan-akan-mutasi-kepsek-besar-besaran>).

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada beberapa Sekolah Menengah di Kabupaten Aceh Selatan, memperlihatkan bahwa kepala sekolah dominan *otoritarian* dan *konvensional* sehingga pendidik dan tenaga kependidikan serta masyarakat sekolah kurang memiliki kesetiaan kepada kepala sekolah yang juga berdampak terhadap *stagnan*-nya kemajuan sekolah.

Heterogennya kepemimpinan kepala sekolah juga dipengaruhi dari latar belakang pendidikan kepala sekolah yang beragam, dan masih kurangnya motivasi untuk mempelajari dan mencari kelemahan dari kepemimpinan yang dimilikinya. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung membuat pengembangan diri guru dan karyawan rendah, dikarenakan kemunculan daya kreatif untuk berprestasi yang lebih baik kurang memperoleh penghargaan dari pimpinan sekolah sehingga dianggap tidak penting.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini ingin mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang diadopsi dari model Bass dan Avolio, yang telah banyak diterapkan di organisasi profit, sehingga didapat model kepemimpinan transformasional sekolah yang dapat diaplikasikan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah masih kurang mampunya kepala sekolah dalam menjabarkan dan mewujudkan visi sekolah, yang membuat kurangnya tanggung jawab dan partisipasi pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah terhadap usaha pencapaian visi sekolah. Kepala sekolah belum memiliki kepemimpinan yang dapat membawa seluruh sumber daya sekolah untuk menghasilkan kinerja yang bermutu dalam setiap pekerjaan, tugas dan tanggung jawabnya.

Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah yang sedang berlangsung pada sekolah yang di observasi, pola kerja kepala sekolah masih sangat bergantung pada sistem yang kaku, tidak melibatkan dan memperhitungkan kreativitas

bawahan secara maksimal. Masalah tersebut melahirkan rendahnya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas, membuat pendidik dan tenaga kependidikan bekerja hanya sebatas rutinitas dan rendahnya motivasi serta rasa memiliki tujuan yang sama.

Identifikasi selanjutnya adalah masih kurangnya kreativitas dan ambisi kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah yang lebih tinggi. Pernyataan tersebut terlihat dari rendahnya inisiatif warga sekolah dalam memandang dan menyelesaikan masalah sehingga selalu mengandalkan kepala sekolah sebagai eksekutor tunggal dalam menghadapi dan menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul di sekolah.

### **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah pada penelitian ini adalah mengembangkan model kepemimpinan kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja sekolah. Menurut Gurr dkk, dalam Suhardiman (2012:11) menyatakan hasil penelitiannya bahwa kinerja kepala sekolah yang baik dapat diidentifikasi dari hasil belajar siswa. Kepala sekolah yang sukses, salah satu indikasinya dapat dilihat dari hasil belajar siswa yang baik, karena kepemimpinan yang sukses selalu diarahkan pada peningkatan kualitas hasil belajar siswa.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa, rendahnya kinerja sekolah dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah. pendapat tersebut juga dikuatkan dari hasil observasi yang dilakukan, bahwa:

- 1) Aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, aspek sarana dan pembiayaan masih rendah.
- 2) Aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, aspek manajemen dan kepemimpinan rendah
- 3) Aspek prestasi belajar siswa, aspek prestasi guru dan kepala sekolah, aspek prestasi sekolah juga masih rendah.

Dengan alasan keterbatasan waktu, dana dan tenaga, maka tidak semua permasalahan akan dipecahkan melalui penelitian ini, oleh karena itu penelitian ini dibatasi dan difokuskan pada aspek kepemimpinan, yaitu dengan melakukan pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja sekolah di kabupaten Aceh Selatan.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- 1) Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah?
- 2) Bagaimana bentuk partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat terhadap visi sekolah?
- 3) Bagaimana model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sekolah?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian dan pengembangan ini bertujuan untuk :

- 1) Mengetahui kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah.
- 2) Mengetahui bentuk partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat terhadap visi sekolah.
- 3) Mengetahui desain model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sekolah.

### 1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian dan pengembangan ini berupa Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, bermanfaat untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja sumber daya sekolah yang lebih baik, melahirkan kreativitas, produktivitas tinggi sehingga terwujud sekolah yang berkualitas dan meraih tujuan melebihi harapan dari tujuan awal yang diinginkan.

### 1.7. Spesifikasi Produk yang akan dikembangkan

Produk yang ingin dihasilkan dari Penelitian ini adalah Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, yang memiliki spesifikasi sebagai berikut :

- 1) Dalam model kepemimpinan transformasional kepala sekolah, terdiri dari empat dimensi dasar, yaitu : Pengaruh ideal (*Idealized influence*), Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational motivation*), Rangsangan Intelektual

(*Intellectual stimulation*), Perhatian secara individual (*Individual consideration*).

- 2) Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja sekolah melebihi harapan.
- 3) Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang akan dikembangkan dapat diterapkan pada setiap sekolah dengan berbagai latar belakang guru dan karyawan.
- 4) Model ini memerlukan komitmen dan keseriusan dari kepala sekolah dalam menerapkannya.

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY