

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kajian manajemen ada pernyataan yang sangat mendasar berkaitan dengan proses manajemen itu sendiri, yaitu: *Leadership is perhaps one of the most important aspects of management. This is because leadership is a major factor which contributes immensely to the general wellbeing of organizations and nations* (Weihrich sebagaimana dikutip Frew, 2020:796), Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan aspek penting dari manajemen. Hal ini karena kepemimpinan merupakan faktor utama yang berkontribusi dalam kemajuan suatu organisasi. Suatu kepemimpinan pasti membutuhkan manajemen agar kepemimpinan yang dijalankan sesuai dengan yang diharapkan. Begitu juga sebaliknya, di dalam manajemen secara otomatis akan muncul kepemimpinan dari seorang pemimpin.

Isu maupun permasalahan tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas pendidikan masih menarik untuk dikaji sampai saat ini. Sebab kepala sekolah memiliki kedudukan penting dan strategis dalam memajukan suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah adalah ujung tombak di dalam institusi pendidikan, di tangan kepala sekolah ditentukan maju mundurnya suatu sekolah. Kepala sekolah

merupakan salah satu komponen utama yang paling berperan dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan pendidikan. Hal ini karena ada hubungannya antara keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dengan mutu kepala sekolah. Sekolah berhasil adalah sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki pengetahuan dan kompetensi serta keinginan yang kuat untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap semua usaha dan program-programnya. Day, *et.al* (2016:5), mengatakan *School leaders are under considerable pressure to demonstrate the contribution of their work to school improvement*. Begitu juga sebaliknya sekolah kurang berhasil adalah sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang minus pengetahuan serta kurang memiliki kompetensi.

Mengingat masih krusialnya permasalahan pendidikan yang berlangsung saat ini, Bank Dunia (*World Bank*) memfokuskan pada bagaimana meningkatkan kemampuan guru dan kepala sekolah menjadi pembahasan khusus yang secara terus menerus dilakukan dengan melibatkan banyak pihak, seperti Departemen Pendidikan Nasional, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dan Bank Dunia itu sendiri. Salah satu alasan mengapa kepala sekolah dijadikan sebagai pembahasan utama oleh Bank Dunia adalah karena tinggi rendahnya kualitas pendidikan sebagian besar ditentukan oleh faktor kepala sekolah yang menjadi *front* terdepan.

Pemerintah dan stakeholders mendeskripsikan bahwa potret

pendidikan yang berlangsung saat ini belum membekali peserta didik dengan kemampuan fungsional yang berguna bagi kehidupan peserta didik di masa depan, harus tetap diupayakan semaksimal mungkin. Ditambah lagi persoalan lain yang tidak kalah seriusnya adalah para lulusan yang miskin karakter turut menambah problematika pendidikan nasional. Seperti seseorang yang berdiri di depannya terbentang dua jalan: pilihan ke kiri atau ke kanan. Sebagai analogi, pilihan jalan ke kiri adalah hal-hal yang berkaitan dengan keterampilan, ilmu, dan teknologi. Sedangkan pilihan jalan ke kanan adalah etika, moral, dan karakter, maka terkesan dua pilihan jalan yang terbentang di depan itu sama sekali tidak dipilih (*ambigu*), pendidikan berjalan dalam kondisi yang gamang. Kenyataan menunjukkan, berdasarkan data yang dirilis Balitbang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengungkapkan bahwa berdasarkan hasil penelitian TIMSS (*Trend in International Mathematics and Science Study*) menempatkan Indonesia signifikan di bawah rerata internasional bidang sains. Hasil penilaian pada tahun pertama menempatkan bidang sains pada peringkat 34 dari 38 negara dengan total skor 403. Tahun 2003 peringkat 35 dari 46 negara dengan skor 411. Tahun 2007 menjadi peringkat ke 36 dari 49 negara dengan total skor 397 (Diakses dari Balitbang Kemendikbud.go.id). Dalam bidang skor prestasi sains, posisi Indonesia hanya mampu menempati urutan yang sangat

rendah dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara lainnya, seperti Singapura, Malaysia, Thailand, bahkan dengan Vietnam sekalipun. Hasil penilaian yang dilakukan menempatkan Indonesia berada pada urutan 32 dengan skor 435, tahun 2003 menjadi 37 dengan skor 420, dan tahun 2007 hanya urutan 35. TIMSS ini adalah suatu lembaga studi internasional tentang matematika dan sains tingkat SMP. Studi ini dikoordinasikan oleh *The International Association for the Evaluation of Educational Achievement* yang berkedudukan di Amsterdam, Belanda (Diakses dari Balitbang Kemendikbud.go.id).

Tampaknya posisi Indonesia masih sangat konsisten berada di urutan sepuluh terbawah dalam hal membaca, matematika, dan sains. *Programme for International Student Assessment (PISA) 2018* yang diterbitkan pada maret 2019 lalu juga memotret sebagian masalah pendidikan Indonesia. Dalam kategori kemampuan membaca, sains, dan matematika, skor Indonesia tergolong rendah karena berada di urutan ke-74 dari 79 negara. Demikian pula halnya dengan karakter peserta didik, masih banyak terjadi kenakalan remaja usia sekolah yang banyak melakukan tindakan kejahatan, kekerasan, dan seks menyimpang. Sungguh sebuah potret buram pendidikan yang sangat ironi. Secara rinci hasil TIMSS untuk capaian literasi matematika siswa Indonesia dapat dilihat sebagai berikut:

No	Tahun	Peringkat	Banyak Negara	Skor	Skor Rata-Rata Internasional
1	1999	34	38	403	487
2	2003	35	46	411	467
3	2007	36	49	397	500
4	2011	38	42	386	500
5	2015	44	49	397	500

(Sumber: *International Association for the Evaluation of Education Achievement*)

Sedangkan hasil PISA untuk capaian literasi matematika siswa Indonesia dapat dilihat sebagai berikut:

No	Tahun	Peringkat	Banyak Negara	Skor	Skor Rata-Rata Internasional
1	2000	39	41	367	500
2	2001	38	39	360	500
3	2006	50	57	391	500
4	2009	61	65	371	496
5	2012	64	65	375	494
6	2015	63	70	386	490
7	2018	72	79	379	489

(Sumber: *International Association for the Evaluation of Education Achievement*)

Berdasarkan hasil TIMSS dan PISA dapat dinyatakan bahwa secara umum kualitas pendidikan nasional masih rendah, khususnya dalam bidang literasi matematika dan sains. Upaya untuk merubah keadaan yang kurang menguntungkan itu dilakukan asesmen nasional (AN) sebagai pengganti ujian nasional (UN) yang di dalamnya adalah asesmen kompetensi minimal (AKM). Diharapkan dengan dilaksanakannya AKM ini akan dapat mengubah paradigma proses pembelajaran. Guru dalam proses pembelajaran tidak hanya mengejar materi. Tuntutan guru yang demikian itu harus mendapat bimbingan dan pembinaan melalui supervisi akademik dari kepala sekolah.

Rendahnya kualitas pendidikan yang diukur dari beberapa indikator salah satunya adalah ekonomi, secara langsung atau tidak merupakan akibat dari krisis yang terjadi tahun 1998. Hal ini sesuai dengan laporan Bank Dunia yang bertajuk, *Education in Indonesia: from Crisis to Recovery* (Jalal dan Supriadi, 2001: vii). Krisis ekonomi yang terjadi saat itu menjadi dasar yang menyebabkan munculnya gejolak instabilitas politik dan ekonomi yang selanjutnya berdampak pada aspek pendidikan (Nur, 2001:29).

Berdasarkan laporan Bank Dunia ada lima aspek krusial yang menjadi kajian penting dalam bidang pendidikan, yaitu: (1) *framework of educational reform*, (2) *quality of basic education: school based on management and decentralization*, (3) *school personal development: teachers and educational staffs*, (4) *higher education the implementation of new paradigm*, (5) *community based on education and partnership of private and public education*. Kelima aspek ini telah menjadi sasaran pembahasan mendalam bagi kelompok kerja (*task force*) dengan berbagai sudut pandang untuk melahirkan solusi alternatif yang dihadapi dalam dunia pendidikan nasional. Sehingga sangat penting dicarikan solusi pemecahannya, mengingat hal inilah yang menjadi masalah utama dalam sistem pendidikan nasional saat ini.

Masalah dalam disertasi ini berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang juga telah direkomendasikan oleh Bank Dunia karena masih lemah. Pada poin ketiga dari lima

bidang pendidikan di atas adalah tentang *school personal development: teachers and educational staffs* (pengembangan personel sekolah yaitu guru dan penyelenggara sekolah) yang menjadi fokus utama dalam kajian penelitian ini. Bank Dunia telah menemukan bahwa guru dan kepala sekolah memiliki kompetensi yang sangat rendah, karena itu turut menyumbang rendahnya kualitas pendidikan nasional.

Berdasarkan faktor-fakta yang dikemukakan di atas dapat dinyatakan bahwa rendahnya kualitas pendidikan nasional terjadi pada dimensi pengetahuan (kognitif), sikap/karakter (afektif), dan keterampilan (psikomotorik) dan masih berlangsung sampai saat ini. Pada dimensi yang lebih kecil, penyebab rendahnya kualitas pendidikan diakibatkan oleh kegagalan kepala sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah itu sendiri. Tugas dan fungsi kepala sekolah tidak hanya sebatas bidang administratif saja, akan tetapi yang lebih penting lagi adalah melakukan supervisi, yakni pembinaan dan pembimbingan kepada para guru bagaimana cara yang efektif efisien melaksanakan proses pembelajaran. Setiap guru pasti akan menemukan berbagai macam persoalan di kelas menyangkut dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu, misalnya bagaimana merencanakan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa dan mata pelajaran, kegiatan mengajar di kelas pada saat menyampaikan materi pelajaran, mengorganisasikan materi sesuai dengan sifat/jenisnya, cara mengevaluasi, lemahnya

konsentrasi siswa dalam belajar, motivasi belajar siswa yang rendah, serta berbagai persoalan lain yang mungkin akan dihadapi guru. Di sinilah peran penting dan strategis kepala sekolah untuk membantu guru menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Jika kepala sekolah tidak ikut membantu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi guru, maka otomatis masalah tersebut tidak akan pernah selesai sehingga hal tersebut menjadi faktor penghambat bagi guru dan siswa mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.

Pada dimensi yang lebih luas, kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin maupun pengelola sekolah harus memiliki visi, misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh berorientasi pada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan kepada pelanggan dalam hal ini adalah peserta didik, orang tua, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat sebagai *stakeholders*.

Kepala sekolah efektif harus mampu menetapkan fokus yang jelas mengenai tujuan pengembangan prestasi peserta didik, memiliki skala prioritas dalam melaksanakan program kegiatan, mampu mengevaluasi dan mengembangkan prestasi belajar mereka, mampu melakukan perbaikan kinerja pada tingkat sekolah, utamanya pada proses pembelajaran, serta memiliki kemampuan dalam

mengembangkan instrumen untuk mengukur proses dan hasil pembelajaran dan ketercapaian program-program sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya menunjukkan kinerja yang baik dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, bertindak sebagai administrator yang mengurus anggaran, melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, memonitor proses dan hasil kegiatan, mengukur hasil yang dicapai serta melakukan perbaikan mutu sehingga tujuan yang hendak dicapai terwujud sebagaimana yang diharapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memberikan dampak besar dalam meningkatkan semangat kerja guru dan karyawan, meningkatkan kinerja guru dan karyawan, meningkatkan keefektivan kerja tim guru dan karyawan serta akhirnya mampu meningkatkan prestasi belajar peserta didiknya. Peningkatan mutu pendidikan akan selalu menarik perhatian masyarakat, karena pertarungan masa depan bangsa ada di dalamnya terutama dalam era 4.0. Disadari bahwa mutu pendidikan pada umumnya dan prestasi peserta didik khususnya bukanlah suatu hal yang berdiri sendiri, tetapi ia merupakan hasil suatu proses pembelajaran yang ditentukan oleh berbagai faktor seperti kepala sekolah, guru, peserta didik, kurikulum, buku sumber, perpustakaan, laboratorium, dan sarana penunjang lainnya. Apabila faktor-faktor di atas ditempatkan dalam kerangka berpikir sistem, maka akan diperoleh rumusan yang

menyatakan bahwa *output* pendidikan adalah merupakan fungsi dari *input* dan proses. *Input* dapat dibagi tiga yaitu *raw input*, *instrument input*, dan *environment input*.

Meskipun faktor-faktor yang menjadi *input* seperti guru, peserta didik, kurikulum, perpustakaan, laboratorium, buku sumber dan alat pendidikan lainnya telah mendapat perhatian dari pemerintah, baik secara kuantitas maupun kualitas, atau setidaknya kondisi saat ini sudah jauh lebih baik dari pada kondisi sebelumnya, namun mutu pendidikan yang memiliki daya saing dan daya beda (*competitive and comparative*) serta prestasi peserta didik yang diinginkan belum juga terwujud. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidaklah berbanding lurus dengan penambahan dan perbaikan sarana yang berkaitan dengan pembangunan fisik.

Berdasarkan fenomena di lapangan ditemukan suatu faktor yang selama ini kurang mendapat perhatian yang setara dengan perhatian yang diberikan kepada faktor peningkatan akses dan pemerataan serta mutu dan relevansi pendidikan yaitu peningkatan tata kelola dan pencitraan publik yaitu manajemen pendidikan. Sudah cukup banyak dana yang dibelanjakan untuk pembangunan ruang kelas baru, meningkatkan kompetensi guru, tidak sedikit pula biaya yang telah digelontorkan untuk mencetak buku, pengadaan alat-alat laboratorium, meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan

lainnya, namun masih sangat sedikit upaya yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen pendidikan.

Dalam mengelola sekolah, seorang kepala sekolah dapat memilih teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi organisasi sekolah yang dipimpin. Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni (1991:56) mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan personil sekolah. Kepemimpinan mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing seluruh guru dan staf agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kepemimpinan kepala sekolah diarahkan pada bagaimana menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga semua anggota dapat bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan kepala sekolah juga diupayakan untuk membangun kerjasama yang baik antara semua anggota agar dapat mewujudkan tujuan sekolah secara optimal.

Mendiskusikan masalah kepemimpinan kepala sekolah, aspek yang paling penting untuk dikedepankan adalah efektivitas dari kepemimpinan kepala sekolah itu. Beberapa teori dan hasil kajian ilmiah mengungkapkan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa hal seperti karakteristik bawahan, tugas, fungsi dan lingkungan, namun yang paling penting adalah aspek yang bersumber dari kepala sekolah itu sendiri, yang antara lain gaya kepemimpinan, motivasi, komunikasi interpersonal, orientasi, latar belakang dan tingkat pendidikan serta pemahamannya tentang desain pekerjaan yang akan dilakukannya. Penelitian Frew, Dadi, Girma, & Teklemichael (2020), mengkaji tentang efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu: keterampilan profesional (*professional skills*), motivasi (*motivations*), komitmen (*commitment*), kesadaran (*awarness*), pengalaman (*experience*), dan korupsi (*corruption*). Masing-masing variabel bebas (keterampilan profesional sebesar 0,195; motivasi 0,281; komitmen - 0,137; kesadaran 0,632; pengalaman 0,708, dan korupsi -0,758) memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan. Berdasarkan hasil pengujian keenam variabel bebas itu diketahui bahwa variabel pengalaman memberikan pengaruh tertinggi, selanjutnya diikuti oleh variabel kesadaran, motivasi, keterampilan profesional, komitmen, dan korupsi.

Penelitian Halem (2013:12-15), menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: *vision, motivation, team building, communication, feedback, credibility, dan empowering*. Penelitian Akins, Bright, Brunson & Wortham sebagaimana dikutip Halem (2013:17), tentang efektivitas kepemimpinan yang mengkaji keberlanjutan pengembangan dengan melibatkan tigabelas pemimpin organisasi, para pejabat pemerintahan, dan pelaku serta pemilik bisnis yang telah tiga tahun menempuh studi doktoral dari *University Phoenix* di USA. Kajian tersebut mencoba mengidentifikasi kualitas kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk efektivitas kepemimpinan. Di dalam proses para pemimpin itu ditunjukkan secara sosial, ekonomi, atau masalah-masalah lingkungan yang memberikan pengaruh terhadap kemampuan memimpin di dalam organisasi. Pada saat yang sama, hasil kajian itu telah mengidentifikasi sepuluh kualitas efektivitas kepemimpinan yang penting dalam rangka menunjang keberlanjutan pembangunan. Kesepuluh kualitas efektivitas kepemimpinan yang dimaksud adalah *empower, adapt, develop, engage, reflect, sustain, humility, integrity, dan practice*.

Sogunro O. A. (2016:797), telah melakukan kajian tentang efektivitas kepemimpinan di dalam kelompok, menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh karakteristik personal dari para anggota di dalam kelompok yang dipimpinnya

itu. Penelitian ini dilakukan dengan mengukur variabel kepribadian dan pelatihan pemimpin, karakteristik kelompok yang dipimpin, situasi dalam setiap kelompok, dan tujuan yang akan dicapai.

Dabke sebagaimana dikutip Hawaldar, Iqbal Thonse., Lokesh., Bisio, Sheila Sison., & Joseph, Nympha Rita (2016:12), telah membuktikan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) seorang pemimpin secara positif berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan. Temuan penelitian tersebut juga membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan transformational sangat berkontribusi positif terhadap efektivitas kepemimpinan ini. Penelitian ini menegaskan bahwa kemampuan seorang pemimpin untuk memahami dan mengelola emosi sendiri atau orang lain, lingkungan, dan hubungan dengan para bawahan, secara signifikan berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan. Lebih jauh hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa para pemimpin transformasional memiliki tingkat dan kepercayaan yang tinggi untuk menginspirasi para bawahannya.

Penelitian Bekele (2019:18), tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dari perspektif para pegawai. Penelitian ini merupakan studi kasus (*case study*) pada *Ethiopian Electric Power* (EEP). Analisis deskriptif yang digunakan adalah untuk menunjukkan suatu ketepatan gambaran tentang informasi kependudukan dan mengukur faktor-faktor yang berpengaruh

terhadap efektivitas kepemimpinan di EEPHO. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa para pegawai mempercayai bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa variabel penting, yaitu *empowerment*, *motivation*, *communication*, dan *vision sharing*. Beberapa variabel penting tersebut masih dapat ditingkatkan ke arah yang lebih positif lagi guna mencapai efektivitas kepemimpinan.

Hodgetts (1988:132), menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki motivasi untuk berprestasi tinggi yang dalam menyelesaikan pekerjaannya mereka sangat tertarik terhadap pemuasan kebutuhan tingkat tinggi. Peluang untuk mendapatkan kekuasaan atau penguasaan terhadap situasi dan aktualisasi diri dengan menjadi orang sebaik mungkin yang ia bisa sesuai dengan kemampuannya adalah hal yang dianggap teramat penting.

Telah menjadi harapan masyarakat bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan selayaknya mampu memimpin dirinya sendiri dan memiliki kelebihan-kelebihan unik dibandingkan dengan yang lainnya. Untuk meningkatkan kualitas diri, banyak upaya yang dapat ditempuh. Adair (1994:189) merekomendasikan lima hal yang dapat dilakukan, yaitu: (1) mengenal diri sendiri dengan cara menganalisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threats* (SWOT), (2) berusaha memiliki Kredibilitas, Akseptabilitas,

Moralitas, dan Integritas (KAMI), (3) mempelajari prinsip-prinsip kepemimpinan, (4) menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, dan (5) belajar dari umpanbalik. Jadi, punya ilmu harus dipraktikkan seperti nasihat Confius, seorang filosof kuno yang menyatakan, Inti pengetahuan ialah mempunyai dan menggunakan pengetahuan itu.

Berdasarkan data di lapangan menunjukkan bahwa kepala-kepala SMA di Kota Medan tergolong belum efektif melaksanakan tugasnya. Hasil wawancara dengan kepala bidang SMA dinas pendidikan provinsi Sumatera Utara Bapak Ihsan Lubis tanggal 23 Juni 2021 sebagai berikut:

“Pemerintah melalui Dinas Pendidikan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam manajerial maupun pengelolaan sekolah. Namun sampai saat ini upaya-upaya tersebut belum menunjukkan hasil yang signifikan. Masih banyak ditemukan kepala sekolah yang lemah melaksanakan tugasnya. Ditemukan beberapa indikator negatif dari kondisi di atas, antara lain: (1) Kepala sekolah belum memiliki fokus yang jelas dalam pengembangan prestasi belajar peserta didik, (2) belum memiliki skala prioritas dalam memecahkan masalah sekolah, (3) belum mampu memperbaiki kinerja guru dalam pembelajaran walaupun sebagian besar guru telah bersertifikasi di sekolah tersebut, (4) sebagian kepala sekolah belum mampu mengembangkan instrumen untuk mengukur proses dan hasil belajar dengan baik. Di samping itu dalam mengelola anggaran juga belum transparan dan akuntabel sehingga mempengaruhi kinerja semua komponen sekolah.”

Hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa masih banyak ditemukan kepala sekolah di Kota Medan yang dalam melaksanakan tugas-tugasnya belum sesuai dengan harapan. Kondisi demikian jelas dapat menghambat tercapainya tujuan sekolah karena lemahnya kepemimpinan yang dipraktikkan. Padahal secara teoretis

seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki kemampuan merumuskan visi, misi, serta dapat membawa perubahan positif, membuat kebijakan-kebijakan strategis baik jangka pendek, menengah, maupun panjang. Hao & Yazdanifard (2015:1), menegaskan:*Effective leadership and how it can bring positive change that helps the organization to improve and be innovative in the current business environment.*

Akibat lemahnya kepemimpinan kepala sekolah muncul berbagai persoalan, antara lain masalah ketercapaian pembelajaran, di mana rata rata hasil Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) siswa yang menjadi sorotan masyarakat luas untuk SMA/Madrasah tergolong rendah. UNBK disebut juga *Computer Based Test (CBT)* adalah sistem pelaksanaan ujian nasional dengan menggunakan komputer sebagai media ujiannya. Dalam pelaksanaannya, UNBK berbeda dengan sistem ujian nasional berbasis kertas atau *Paper Based Test (PBT)* yang selama ini sudah berjalan. Baik CBT maupun PBT sebagai instrumen penilaian hasil belajar siswa menyisakan banyak persoalan yang merugikan siswa itu sendiri. Masalah lainnya adalah fenomena tawuran masih sering terjadi, degradasi moral juga terus melanda sebagian siswa SMA dengan ditangkapnya beberapa siswa sebagai pengguna narkoba. Perhatian orangtua dan lingkungan masyarakat tergolong rendah dalam mengontrol kegiatan belajar anaknya di rumah. Di sisi lain juga terlihat bahwa tingkat kehadiran guru, siswa,

dan staf terkadang tidak stabil sering naik turun, kurangnya partisipasi masyarakat dan orangtua dalam lingkungan sekolah, masih rendahnya penghargaan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dan siswa serta tidak memberikan dukungan layanan bagi mereka dengan kebutuhan khusus (Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Medan Bapak Sabar, S.Pd tanggal 28 Juni 2021 pukul 10.15-11.45 di ruang kepala sekolah).

Munculnya anggapan pada sebagian besar masyarakat 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 kepala sekolah tersebut berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya, namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa tidak jarang kepala sekolah yang belum memahami tugas pokok dan fungsi yang harus dilakukannya. Masih banyak juga kepala sekolah yang tidak membuat perencanaan sekolah dengan baik, kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, jarang melakukan supervisi pembelajaran di kelas, serta jarang pula melakukan evaluasi terhadap semua tugas yang dilaksanakan oleh warga sekolah.

Kenyataan lain juga dapat diungkapkan bahwa ada beberapa kepala sekolah yang kurang baik dalam hal berkomunikasi dengan warga sekolah. Kepala sekolah sibuk dengan tugas-tugasnya

sehingga kurang terjalin komunikasi yang hangat dengan sesama warga sekolah, kurang terjalinnya interaksi berkualitas yang dinamis antara kepala sekolah, guru, tenaga administrasi dan siswa terutama dalam penyesuaian berbagai aktivitas sekolah dengan tuntutan globalisasi.

Motivasi berprestasi kepala sekolah masih relatif rendah, hal ini terlihat kepala sekolah kurang bersikap luwes dalam kepemimpinan, tidak bersikap positif, dalam mengembangkan diri masih relatif rendah, kepala sekolah menjalankan tugas pokok dan fungsi apa adanya, kurang mengikuti perkembangan zaman yang ada pada saat sekarang ini, sehingga tercermin motivasi berprestasi kepala sekolah masih rendah terutama dalam kepemimpinannya, rendahnya motivasi berprestasi menyebabkan kurang efektifnya kepemimpinan dalam memimpin semua warga sekolah.

Berdasarkan fenomena-fenomena sebagaimana digambarkan tersebut di atas, maka peneliti memandang penting untuk melakukan kajian dalam bentuk penelitian dengan mengangkat masalah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMA negeri dan swasta di kota Medan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana dipaparkan di atas dapat diidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yaitu:

- 1) Desain pekerjaan. Pemahaman terhadap desain pekerjaan kepala sekolah merupakan pemilikan wawasan atau pengertian yang dalam terhadap setiap dimensi tugasnya yang ditandai dengan adanya pengetahuan dan kemampuan memaknai/mengoperasikan pengalamannya terhadap realitas yang melekat pada setiap dimensi tugasnya sebagai *manajer, educator* dan *supervisor*.
- 2) Motivasi kerja. Keinginan yang kuat dari kepala sekolah untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang ditandai dengan upaya aktualisasi diri, kepedulian kepada keunggulan dan pelaksanaan tugas yang optimal berdasarkan perhitungan yang rasional.
- 3) Disiplin. Disiplin merupakan bentuk ketaatan dan tanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan pemimpin.
- 4) Komunikasi interpersonal. Proses pertukaran informasi kepada orang lain minimal dua orang atau lebih yang dapat langsung diketahui balikkannya.
- 5) Komitmen. Keterikatan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi berdasarkan komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif.
- 6) Kompetensi manajerial. Seperangkat keterampilan yang dimiliki kepala sekolah dalam mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang diharapkan.

- 7) Keterampilan profesional. Merupakan suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing.
- 8) Motivasi. Keinginan yang kuat dari kepala sekolah untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang ditandai dengan upaya aktualisasi diri, kepedulian kepada keunggulan dan pelaksanaan tugas yang optimal berdasarkan perhitungan yang rasional.
- 9) Kesadaran. Kesadaran diri merupakan salah satu kemampuan seseorang dalam memahami perasaan, pikiran, serta evaluasi diri. Sehingga hal itu akan membantu seseorang dalam memahami kekuatan, kelemahan, dorongan, hingga nilai yang ada di dalam dirinya sendiri dan juga orang lain. Seseorang yang memiliki *self awareness* yang baik dapat memahami situasi sosial, memahami orang lain, serta memahami harapan orang lain terhadap dirinya. Jadi, kita akan lebih mudah untuk bisa merefleksikan diri, menggali pengalaman, mengamati, dan juga mengendalikan emosi.
- 10) Pengalaman. Pengalaman individu merupakan kegiatan kreatif seseorang untuk membuat atau menciptakan sesuatu yang dilandasi oleh proses imajinasi dan pengalaman itu sendiri.
- 11) Korupsi. Merupakan suatu tindakan bermotif memperkaya diri sendiri, kelompok maupun golongannya di dalam suatu organisasi.
- 12) *Vision*. Cara pandang seseorang terhadap diri dan tugas-tugas yang diberikan pemimpin kepada bawahannya.

- 13) *Team building*. Merupakan kerjasama tim di mana setiap anggota organisasi saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 14) *Feedback*. Pemimpin yang baik selalu mengadakan *feedback* (umpanbalik) untuk mengetahui ketercapaian suatu kegiatan yang dilakukan.
- 15) *Credibility*. *Credibility* (kepercayaan) merupakan sikap yang sangat penting dicontohkan oleh pemimpin dalam suatu organisasi. Sikap ini dapat menjadi pendorong untuk tumbuhnya sikap-sikap positif yang lain, misalnya loyalitas, dan semangat bekerja maksimal.
- 16) *Empowering*, adalah pemberdayaan yang diberikan oleh seorang pemimpin terhadap para bawahannya agar memiliki tanggungjawab dan kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan organisasi.
- 17) *Adapt*, adalah penyesuaian seseorang terhadap lingkungan yang baru agar dapat bekerjasama dengan para pegawai yang lain di dalam suatu organisasi.
- 18) *Develop*, adalah pengembangan yang berkaitan dengan sumberdaya manusia dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.
- 19) *Engage*, adalah keterlibatan setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan bidang-bidang yang ditetapkan.
- 20) *Reflect*, adalah tindakan yang bersifat menilai atau mengukur

terhadap suatu tugas sehingga dapat diketahui ketercapaian dan hambatan yang ditemukan.

- 21) *Sustain*, adalah konsep yang berkaitan dengan *sustainability leadership*, yang secara sederhana dapat dimaknai sebagai kepemimpinan dalam organisasi yang *concern* terhadap kelangsungan atau keberlanjutan dalam jangka panjang, baik bisnis maupun lingkungan di mana manusia hidup.
- 22) *Humility*. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai dan etika positif dapat selalu mengembangkan kemampuan untuk menghadapi tantangan apapun, bahkan dalam masa-masa sulit. Hal ini dikarenakan nilai-nilai (*values*) organisasi menjadi alat penerangan yang mencerahkan masa depan organisasi itu. Tingkat kepemimpinan yang paling tinggi adalah pemimpin yang mampu mensinkronisasi antara kerendahan hati (*personal humility*) dan keinginan untuk bersikap profesionalisme yang konsisten.
- 23) *Integrity*. Sikap yang berintegritas adalah sikap yang konsisten sesuai dengan nilai-nilai, aturan dan kode etik, meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya. Sikap berintegritas juga mampu mengkomunikasikan maksud, ide, dan perasaan secara terbuka, jujur dan langsung sekalipun dalam negosiasi yang sulit dengan pihak lain. Pegawai yang berintegritas, tentunya akan mampu dan mau untuk bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi serta terpenuhinya kebutuhan pegawai

namun tetap pada jalur yang benar tanpa menempuh langkah-langkah yang melanggar aturan.

Berdasarkan pada hasil-hasil penelitian di atas dapat dikemukakan beberapa fenomena di lapangan terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, sebagai berikut:

1) Desain pekerjaan (*job design*) merupakan kemampuan pemimpin untuk menciptakan pekerjaan apa yang akan dilakukannya dan pekerjaan berikutnya. Ketidakmampuan kepala sekolah mendesain pekerjaan masih sangat mudah ditemukan di lapangan. Ditemukan pula kepala sekolah yang kurang paham terhadap tugas yang diberikan kepadanya sehingga alur pekerjaan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Di lain pihak dengan mudah ditemukan kepala sekolah yang diangkat berdasarkan kenalan/kedekatan bukan berdasarkan kemampuan dan persyaratan yang dimiliki.

2) Komunikasi interpersonal dapat diartikan sebagai komunikasi antara seseorang dengan orang lain. Komunikasi interpersonal yang baik akan menumbuhkan derajat keterbukaan orang untuk mengungkapkan dirinya, makin cermat persepsinya tentang orang lain dan persepsi dirinya, sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung di antara peserta komunikasi. Fenomena yang ditemui di lapangan bahwa kurang terjalannya

sifat keterbukaan antara guru dengan kepala sekolah dan guru sesama guru di sekolah sehingga kurang efektifnya komunikasi interpersonal di sekolah.

3) Kompetensi manajerial merupakan kemampuan seorang pemimpin yang muncul dari pengetahuan yang ia miliki tentang bagaimana cara dia memimpin. Keberhasilan suatu kepemimpinan akan sangat tergantung pada pengetahuan yang dimiliki. Karena dengan pengetahuan kepemimpinan, maka seorang pemimpin dapat melakukan tugas-tugasnya dengan benar, misalnya menyusun program kerja yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, memberi prioritas pada program yang penting, menempatkan personil/karyawan sekolah sekolah sesuai dengan bidang tugasnya, menyusun dan mengelola anggaran sekolah dengan tepat, dan lain sebagainya. Berbagai tugas yang menyangkut dengan tugas dan fungsi kepala sekolah akan dapat dilakukan dengan baik, apabila kepala sekolah memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni.

4) Motivasi adalah kekuatan dari dalam (intrinsik) yang menjadi pendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan. Hal ini mengisyaratkan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam diri seseorang untuk mencapai keberhasilan atau sebaliknya. Kedudukan motivasi dalam diri seseorang yang sangat penting ini,

tidak serta merta membuat seseorang tergerak melakukan tugasnya dengan semangat. Motivasi harus dibarengi dengan munculnya komitmen dalam diri bagaimana ia bertekad melakukan tugasnya dengan tanggungjawab. Komitmen merupakan sebuah janji atau keterikatan untuk melaksanakan sesuatu janji atau keterikatan untuk melaksanakan sesuatu. Seseorang yang memiliki komitmen akan memiliki motivasi kerja yang tinggi yang akan tercermin dari kerelaan dan keiklasannya dalam bekerja.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan paparan di atas telah diungkapkan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan prestasi belajar peserta didik dan pada akhirnya akan menentukan mutu pendidikan secara keseluruhan. Meskipun demikian faktor kepemimpinan kepala sekolah kurang mendapat perhatian yang serius dalam kerangka pembangunan nasional. Masih kecil porsi yang diberikan pada upaya perbaikan kemampuan kepala sekolah baik dalam menyusun dan merealisasikan program maupun pengelolaan keuangan. Kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi sorotan penelitian ini adalah belum maksimalnya kepala sekolah menciptakan jenis pekerjaan apa yang akan dilakukannya, serta merumuskan program-program selanjutnya agar tujuan tercapai tujuan yang diinginkan. menjaga stabilitas di tengah

lingkungan sekolahnya, bagaimana kepala sekolah mengontrol konflik internalnya, membangkitkan motivasi kerja stafnya serta mencapai serta mencapai sasaran sasaran edukatif dan administratif.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana diuraikan pada latar belakang masalah di atas ditentukan oleh banyak faktor. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perlu diberikan pembatasan masalah yang tegas faktor-faktor apa saja yang diperkirakan memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Pembatasan masalah ini juga bertujuan untuk menghindari penafsiran yang beragam (*ambigu*) terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga diperoleh ruang lingkup serta temuan penelitian yang lebih jelas atau terfokus. Mengingat luasnya ruang lingkup permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, maka masalah dibatasi pada empat faktor yang diduga determinan memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yakni faktor pemahaman terhadap tugas, komunikasi interpersonal, kompetensi manajerial dan motivasi berprestasi.

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, selanjutnya variabel penelitian dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Variabel laten *exogenous* (*construct exogenous variable*) yaitu: Desain pekerjaan/*job design* (X_1) dan komunikasi interpersonal (X_2).
2. Variabel *intervening* (*intervening variable*) yaitu: motivasi berprestasi (X_3) dan kompetensi manajerial (X_4).
3. Variabel laten *endogenous* (*construct endogenous variable*) yaitu: efektivitas kepemimpinan kepala sekolah (X_5).

Berdasarkan identifikasi atau pengelompokan variabel penelitian ini, maka permasalahan penelitiannya dibatasi untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor, yaitu: Desain pekerjaan (*job design*), komunikasi interpersonal, kompetensi manajerial, dan motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

1.4 Perumusan Masalah

Bertolak dari uraian-uraian pada latar belakang penelitian sebagaimana digambarkan di atas, selanjutnya dapat dirumuskan masalah dalam penelitian yaitu seberapa signifikan pengaruh desain pekerjaan, komunikasi interpersonal, kompetensi manajerial, dan motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan 9 (sembilan) rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah SMA di Kota Medan?

2. Apakah desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kepala sekolah SMA di Kota Medan?
3. Apakah desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan?
4. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah SMA di Kota Medan?
5. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kepala sekolah SMA di Kota Medan?
6. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan?
7. Apakah kompetensi manajerial berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan?
8. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diajukan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah:

1. Desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah SMA di Kota Medan.

2. Desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kepala sekolah SMA di Kota Medan.
3. Desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan.
4. Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah SMA di Kota Medan.
5. Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kepala sekolah SMA di Kota Medan.
6. Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan.
7. Kompetensi manajerial berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan.
8. Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah SMA di Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki nilai guna baik secara teoretik maupun kepentingan praktik administrasi pendidikan.

1. Secara teoretik, hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memperkaya hasil penelitian terdahulu yang berkenaan dengan

efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Sehingga diharapkan dapat memunculkan pengetahuan baru atau dukungan terhadap pengetahuan sebelumnya yang berkaitan pada variabel yang menjadi objek penelitian ini yaitu desain pekerjaan, komunikasi interpersonal, dan kompetensi manajerial, terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

2. Secara praktik, diharapkan dari temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam membuat kebijakan-kebijakan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di tingkat menengah. Secara terperinci, manfaat praktik penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Memberikan masukan kepada pemerintah propinsi Sumatera Utara khususnya Dinas Pendidikan provinsi Sumatera Utara dan Dinas Pendidikan Kota Medan dalam rangka pemantapan dan pembinaan terhadap para kepala Sekolah SMA terutama yang terkait dengan pelaksanaan tugas pokok dalam memimpin sekolah.
- b. Memberikan masukan kepada para kepala sekolah SMA dalam rangka lebih meningkatkan efektivitas kepemimpinan.
- c. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan terutama yang terkait dengan beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

d. Sebagai bahan rujukan bagi peneliti lain selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji beberapa faktor yang berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan melibatkan beberapa variabel eksogen lebih banyak lagi.

