

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Masalah

Semua negara di dunia mengakui pendidikan adalah sebagai mekanisme penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik dalam hubungan sosial, politik, keamanan maupun untuk pertumbuhan ekonomi¹. Oleh sebab itu mutu pendidikan selalu diupayakan tetap terjaga dengan meningkatkan mutu organisasi sekolah dalam mencapai tujuan baik melalui pengelolaan sumber daya sarana maupun prasarana.

Organisasi sekolah umumnya dipimpin oleh seorang kepala sekolah, yang selalu dituntut untuk efektif dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Ini adalah merupakan elemen kunci pada suatu sekolah yang efektif², sebab para pelaku yang efektif akan berdampak positif terhadap prestasi belajar siswa secara signifikan (Leithwood, & Jantzi, 1990), dan juga keberhasilan sekolah³. Kinerja kepala sekolah adalah merupakan salah satu faktor penting yang berdampak terhadap keberhasilan belajar siswa selain dari kinerja guru dan efektivitas dari kegiatan pengajaran⁴. Hal ini juga tampak dari suatu hasil studi yang mengidentifikasi beberapa aspek yang berhubungan dengan komposisi badan

¹ Nguni S, Slegers P, & Denessen E. (2006): Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case, *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177. doi:10.1080/09243450600565746

² Chirichello, M. (2009). The Principal as Educational Leader: What Makes the Difference. *School Leadership - International Perspectives*, 79–100. doi:10.1007/978-90-481-3501-1_5

³ Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539–551. doi:10.1108/09578230510625647

⁴ Reeves, Douglas B. (2004). *Accountability for learning: How teachers and school leader can take charge*. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.

siswa, ukuran sekolah, praktik manajemen dan karakteristik khas kepala sekolah, yang dikaitkan dengan kinerja siswa yang diukur melalui nilai tes standar dalam membaca dan matematika. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja siswa dalam matematika sebagian berkorelasi dengan praktik manajemen yang diadopsi oleh kepala sekolah⁵. Hal ini menunjukkan tuntutan kepada seorang kepala sekolah untuk memiliki kepemimpinan yang berkualitas dalam mengaktualisasikan (a) misi untuk komunitas sekolah dan pendidikan pada umumnya, (b) kepemimpinan instruksional yang berfokus pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, (c) pembangunan hubungan yang kuat dengan masyarakat dan orang tua, (d) pelibatan staff, orang tua, dan konstituen kunci dalam pendekatan partisipatif dalam kehidupan sekolah, (e) pemantauan langsung terhadap kinerja sekolah dan sekolah, dan (f) peningkatan kinerja akademis⁶. Semua ini adalah merupakan lingkup pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah dengan suatu komitmen untuk mendapatkan hasil yang optimal berdasarkan target yang ditentukan.

Beberapa kajian telah memberikan informasi terkait dengan kinerja kepala sekolah serta faktor yang berhubungan dengannya, salah satunya mengungkapkan kinerja kepala sekolah berdasarkan teori Fielder, yang mendeskripsikan melalui kepercayaan (*trust*), sikap (*attitude*), inisiatif (*initiative*), kualitas kerja (*job quality*), dan pertimbangan (*judgement*) dari kepala sekolah di

⁵ Masci, C., De Witte, K., & Agasisti, T. (2018). The influence of school size, principal characteristics and school management practices on educational performance: An efficiency analysis of Italian students attending middle schools. *Socio-Economic Planning Sciences*, 61, 52–69. doi:10.1016/j.seps.2016.09.009

⁶ Reynolds, D. (2003). *Effective school leadership: The contributions of school effectiveness research*. University of Exeter School of Education, UK: College for School Leadership

Bushehr⁷. Kajian ini menyatakan ketika seorang kepala sekolah percaya terhadap inisiatif yang diambil, dan didasari dengan pertimbangan secara matang dan sikap yang positif terhadap pekerjaan yang dihadapi, maka akan memperoleh hasil pekerjaan yang berkualitas. Pada sumber lain kinerja kepala sekolah dikonseptualisasikan dari lima domain kepemimpinan, yaitu kepemimpinan strategis/ budaya (*strategic/cultural leadership*), kepemimpinan sistem (*systems leadership*), kepemimpinan untuk belajar (*leadership for learning*), kepemimpinan profesional (*professional leadership*), dan kepemimpinan masyarakat (*community leadership*)⁸, dan implementasinya juga diukur berdasarkan ke lima domain ini. Senada dengan hal tersebut dinyatakan bahwa kepala sekolah yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi atau efektif, adalah ketika menunjukkan filosofi dan kemampuan pribadi (*personal philosophy and ability*), menampilkan praktik kepemimpinan yang efektif (*effective leadership practice*), mempromosikan sistem pendukung siswa (*students' supporting system promotion*), dan membangun dukungan dan hubungan masyarakat sekolah (*school community supporting and relation development*)⁹.

Kunci seorang kepala sekolah yang efektif dinyatakan tampak dari sifat peran kepala sekolah (*principals' role characteristics*), yaitu apa yang membuat seorang kepala sekolah efektif, dan bagaimana mengikat keefektifan prinsip untuk

⁷ Behroozi M, Fadaian B, Khodadadi S. (2014). The Study Of Secondary School Principals' Performance Status According To Fiedler Theory In Bushehr: Iran's Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 394 – 39

⁸ Corbett, T., & Tomalis, R. (2012). Measuring principal effectiveness. Diperoleh dari http://www.portal.state.pa.us;80/portal/server.pt/gateway/PTARGS_0_148494_1275389_0_0_18/Measuring%20Principal%20Effectiveness.pdf

⁹ Hutton, D. M. (2016). Critical factors explaining the leadership performance of high-performing principals. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 245–265. doi:10.1080/13603124.2016.1142118

meningkatkan prestasi belajar siswa melalui pembentukan visi kesuksesan akademik bagi semua siswa, penciptaan iklim yang ramah terhadap pendidikan, penumbuhan kepemimpinan di tempat lain, peningkatan pengajaran, dan pengelolaan orang-orang, data dan proses untuk mendorong perbaikan sekolah¹⁰.

Agar suatu sekolah mampu mempertahankan kinerjanya secara keseluruhan maka yang menjadi pendorong adalah kepemimpinan kepala sekolah. Dampak dari kontribusi kepala sekolah adalah terkait dengan karakteristik pribadi (*personal characteristic*), gaya kepemimpinan (*leadership style*), dan filosofi dan nilai pribadi (*philosophy and personal value*) yang membantu membentuk budaya sekolah. Secara khusus dinyatakan kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dan sehat dengan khalayak yang luas. Seorang kepala sekolah efektif karena dapat memodelkan perilaku dan bertindak dengan integritas¹¹. Konsekuensi dari perubahan kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah telah diteliti di Afrika Selatan dan menginformasikan bahwa momentum sebagai proporsi yang lebih besar dari para kepala sekolah lama adalah menjelang usia pensiun. Penelitian ini merekomendasikan untuk mengganti pemimpin sekolah yang lebih lemah dengan yang lebih baik. Namun perubahan ini masih diragukan bahwa dimungkinkan mengganggu kestabilan lingkungan sekolah dan menghalangi pembelajaran. Studi ini membahas masalah

¹⁰ Wallace Foundation. (2012). The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning. New York, NY: Author. Diperoleh dari <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principalleadership/Documents/Te-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-learning.pdf> (Diunduh pada tanggal 10-2-2018)

¹¹ Drysdale, L., Goode, H., & Gurr, D. (2009). An Australian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 697–708. doi:10.1108/09578230910993087

dengan menggunakan data gaji dari kepala sekolah negeri yang terkait dengan data nasional mengenai hasil ujian sekolah dan matrikulasi. Tingkat efek tetap sekolah dan nilai kecenderungan yang sesuai dengan perbedaan perbedaan estimasi memastikan bahwa perubahan mendasar memang merugikan kinerja sekolah dengan dampak gangguan yang lebih besar yang diamati di sekolah-sekolah yang lebih miskin¹².

Di sisi lain digambarkan bahwa tidak terdapat hubungan antara gaya manajemen berorientasi hubungan dengan hubungan manusia, dan gaya manajemen berorientasi hubungan dengan kepuasan kerja para pengelola. Namun terdapat hubungan antara gaya manajemen berorientasi tugas dengan hubungan manusia dan tugas yang berorientasi gaya manajemen dengan kepuasan kerja para manajer, dan ditemukan juga terdapat hubungan antara gaya manajemen berorientasi hubungan dengan hubungan manusia dan kepuasan kerja manajer. Selanjutnya, hubungan antara gaya manajemen berorientasi tugas dengan hubungan manusia dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan¹³.

Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan pekerjaan yang cocok terhadap perpindahan dan pengurangan guru telah diteliti dengan memasukkan ukuran kepemimpinan utama dan pekerjaan orang yang sesuai. Hasilnya mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan dan pekerjaan yang sesuai dapat memprediksi retensi di sekolah dan retensi masing-masing dalam profesi guru,

¹² Wills, G. (2016). Principal leadership changes and their consequences for school performance in South Africa. *International Journal of Educational Development*, 51, 108–124. doi:10.1016/j.ijedudev.2016.08.005

¹³ Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools' Principals in District 3 of Karaj. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 247–253. doi:10.1016/j.sbspro.2015.09.069

dan tidak ditemukan bukti bahwa asosiasi ini dimoderatori oleh karakteristik sekolah atau guru¹⁴.

Pada kajian lain, mutu dari kepala sekolah yang efektif dideskripsikan berdasarkan beberapa faktor, yaitu (1) kepemimpinan pengajaran (*intructions leadership*), dimana kepala sekolah mendorong kesuksesan semua siswa dengan memfasilitasi pengembangan, komunikasi, implementasi, dan evaluasi visi bersama pembelajaran yang mencerminkan keunggulan; (2) Iklim sekolah (*school climate*), dimana kepala sekolah mendorong kesuksesan semua siswa dengan menganjurkan, memelihara, dan mempertahankan iklim sekolah yang positif dan aman bagi semua pemangku kepentingan; (3) Administrasi sumber daya manusia (*human resource administration*), kepala sekolah memupuk administrasi sumber daya manusia yang efektif melalui seleksi, induksi, dukungan, dan penyimpanan personil instruksional dan pendukung yang berkualitas; (4) Evaluasi guru (*teacher evaluation*), dimana kepala sekolah melakukan evaluasi guru dan anggota staf yang bermakna, tepat waktu, dan produktif untuk mendukung efektivitas kinerja dan peningkatan sekolah yang berkelanjutan; (5) Pengelolaan organisasi (*organization management*), dimana kepala sekolah memupuk kesuksesan semua siswa dengan mendukung, mengelola, dan mengawasi organisasi, operasi, dan sumber daya sekolah; (6) Komunikasi dan hubungan masyarakat (*Communicatioan and community relation*), dimana kepala sekolah mendorong kesuksesan semua siswa dengan berkolaborasi secara efektif dengan semua pemangku kepentingan; (7) Professionalisme (*professionalism*), dimana kepala

¹⁴ Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How principal leadership and person-job fit are associated with teacher mobility and attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330–339. doi:10.1016/j.tate.2017.06.017

sekolah memupuk kesuksesan semua siswa dengan menunjukkan integritas, keadilan, dan perilaku etis, dan (8) Peranan sekolah terhadap prestasi siswa (*The Principal's Role in Student Achievement*), dimana kepemimpinan kepala sekolah menghasilkan kemajuan yang dapat diukur dan terukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan¹⁵.

Seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk berbagi kepemimpinan dengan pimpinan yang lebih rendah dengan koordinasi yang baik antara pimpinan unit-unit yang ada dengan pimpinan utama. Suatu penelitian menunjukkan bahwa beberapa unit organisasi sekolah dengan kepemimpinan terbagi (*shared leadership*) efektif dalam pencapaian tujuan sekolah itu sendiri^{16, 17}. Seorang kepala sekolah ketika menjalankan fungsi kepemimpinan, mendelegasikan sebagian tugasnya kepada orang lain yang menjadi pimpinan dari unit-unit lain pada sekolah tersebut, dinyatakan dapat mempengaruhi efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja kepala sekolah pada uraian lain digambarkan berhubungan dengan kepuasan kerja kepala sekolah, dan diyakini bahwa seorang kepala sekolah yang merasa puas cenderung lebih produktif. Produktifitas dalam hal ini adalah yang menunjukkan kinerja kepala sekolah. Dalam penelitian tentang relevansi teori motivasi diinformasikan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, pencapaian dan pengakuan, secara signifikan berhubungan

¹⁵ Strong James H, Richard Holly B & Catano Nancy. (2008). *Qualities of Effective Principals*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development

¹⁶ Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2017). The shared principalship: invitation at the top. *International Journal of Leadership in Education*, 1–19. doi:10.1080/13603124.2017.1321785

¹⁷ Upsall, D. (2013). Shared Principalship of Schools. *The New Zealand Annual Review of Education*, (13). doi:10.26686/nzaroe.v0i13.1452

dengan kepuasan kerja kepala sekolah. Terdapat lima faktor yang berhubungan secara signifikan dengan konteks kepuasan dan ketidakpuasan kepala sekolah, yaitu hubungan interpersonal dengan bawahan, hubungan interpersonal dengan teman sebaya, hubungan interpersonal dengan supervisor, supervisi-teknis, dan kebijakan dan administrasi sekolah¹⁸. Faktor kognitif dan sistemik, juga dinyatakan mempengaruhi motivasi kerja kepala sekolah, dan disebutkan hasil intrinsik dan kemampuan kognitif dapat meningkatkan motivasi saat menghadapi tantangan dalam menjalankan peran kepemimpinan¹⁹. Penjelasan yang lain juga menyatakan bahwa tingkat pemaknaan (*sense making*) dari kepala sekolah terhadap keadaan lingkungan tugas dan tanggung jawabnya, juga sangat berperan ketika dalam menjalankan tugasnya sehingga akan dapat mempengaruhi kinerjanya²⁰.

Temuan-temuan penelitian tersebut di atas sangat urgen sebagai dasar dalam mengkaji faktor-faktor yang berperan dalam menentukan kinerja kepala sekolah di Indonesia. Walaupun sebagaimana telah diketahui bahwa tugas pokok dan fungsi kepala sekolah di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007, yang mencakup standar pengelolaan pendidikan, yaitu meliputi perencanaan program, pengimplementasian rencana kerja, melakukan pengawasan dan evaluasi, menjalankan kepemimpinan sekolah,

¹⁸ Iannone Ron. (1973). What motivates Principals ?. The Journal Education Research. 66(6), 260-262. Published online 2014. <https://doi.org/10.1080/00220671.1973.10884475>

¹⁹ Mashaba, S. W., & Steyn, G. M. (2014). Developing a Cognitive Model to Motivate School Principals in South African Rural Schools. *Studies of Tribes and Tribals*, 12(1), 135–144. doi:10.1080/0972639x.2014.11886694

²⁰ Schechter, C., Shaked, H., Ganon-Shilon, S., & Goldratt, M. (2016). Leadership Metaphors: School Principals' Sense-Making of a National Reform. *Leadership and Policy in Schools*, 17(1), 1–26. doi:10.1080/15700763.2016.1232836

dan membangun sistem pengelolaan informasi. Namun sejauh mana aktualisasi prinsip-prinsip kinerja tersebut di atas masih perlu ditelusuri peranan dari faktor-faktor yang berhubungan lebih dalam untuk dapat membangun suatu model peningkatan kinerja kepala sekolah.

Dalam peraturan tersebut di atas, tampak bahwa ada lima hal yang pokok sebagai dasar dalam mengukur kinerja kepala sekolah, yaitu perencanaan, implementasi, pengawasan dan evaluasi, dan kepemimpinan. Untuk itu diperlukan informasi yang lebih banyak untuk dapat menjelaskan model kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia. Beberapa penelitian yang terkait dengan kinerja kepala sekolah di Indonesia belum memberikan informasi yang memadai, dimana informasi yang diperoleh hanya masih menjelaskan keterhubungan gaya pengambilan keputusan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru²¹ dan tinjauan tentang kepemimpinan dari gaya kepemimpinan yang rasional, intuitif, ketergantungan, dan penghindaran gaya pengambilan keputusan. Pada bagian lain dijelaskan tentang keterkaitan kepemimpinan yang transformasional dan rasional dengan kepuasan guru²².

Salah satu kajian lain menggambarkan proses kepemimpinan yang berhasil ditinjau dari dasar kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung dalam kegiatan memimpin, fungsi kepemimpinan untuk mempromosikan dan

²¹ Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2012). Principalship in an Indonesian school context: can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction? *School Leadership & Management*, 32(5), 453–471. doi:10.1080/13632434.2012.723617

²² Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2016). Teacher-perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: how congruent are data from Indonesia with the Anglophile and Western literature? *School Leadership & Management*, 36(1), 41–62. doi:10.1080/13632434.2016.1160210

mengembangkan visi bersama, menetapkan harapan yang tinggi, dan menetapkan arah. Lebih lanjut diuraikan bahwa ke empat kelompok ini masing-masing mencakup penetapan strategi pra-kondisional, akademis, non-akademik, dan evaluatif; membangun kapasitas pribadi dan profesional; membangun kapasitas organisasi sekolah; dan menciptakan jaringan sekolah, kolaborasi, dan kemitraan. Demikian juga dinyatakan bahwa kegiatan ini memiliki hubungan yang erat dan saling timbal balik dengan satu sama lain dengan komponen kepemimpinan lainnya, seperti hasil kepemimpinan, yaitu hasil siswa dan hasil sekolah²³. Lebih lanjut dinyatakan bahwa kepercayaan, nilai Islam, dan budaya yang kuat dan abadi terartikulasikan dalam kepemimpinan dengan strategi sekolah ketika mengembangkan visi sekolah, menetapkan strategi, membangun kapasitas, dan membangun jaringan yang lebih luas untuk perbaikan sekolah.

Indonesia sebagai suatu negara yang terdiri dari berbagai daerah, suku, dan budaya yang beragam, memiliki masyarakat dengan karakteristik yang majemuk, maka dimungkinkan kinerja kepala sekolah dapat beragam sebagai konsekuensi dari perbedaan latarbelakang dan faktor lainnya. Walaupun pada praktiknya beban kerja kepala sekolah di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 Pasal 54, yang menggariskan bahwa beban kerja seorang kepala satuan pendidikan sepenuhnya adalah melaksanakan tugas manajerial dan pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan (Ayat 1), dan dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru pada satuan pendidikan (Ayat 2),

²³ Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481–496. doi:10.1108/09578230810882018

namun hal tersebut dimungkinkan realitasnya dapat beragam sebagai konsekuensi dari keragaman tingkat pengetahuan tentang pengelolaan (*management knowledge*) dari kepala sekolah sebagai dampak dari tingkat pendidikan dan pengalaman yang beragam dan tingkat pemaknaan (*sense making*) kepala sekolah terhadap perubahan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kependidikan sebagai dampak dari tingkat pemaknaan yang beragam. Demikian juga keragaman kepuasan kerja (*job satisfaction*) kepala sekolah sebagai dampak dari keragaman dari hal-hal yang terkait dengan kebutuhan masing-masing pribadi kepala sekolah yang beragam, motivasi kerja (*job motivation*) yang beragam, iklim kerja (*work climate*), bentuk dan gaya (*leadership style*) kepemimpinan, tatanan hubungan dalam pekerjaan (*work relationship*) baik pribadi dan antar pribadi yang terjadi juga dimungkinkan dapat beragam. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa daerah yang beragam iklim budaya juga dimungkinkan untuk berakibat keragaman dari semua hal yang disebutkan.

Kabupaten Humbang Hasudutan sebagai bagian dari Provinsi Sumatera Utara, Indonesia, memiliki iklim budaya yang beragam sebab masyarakat terdiri dari ragam agama, suku dan marga. Demikian daerahnya terbagi dalam 10 Kecamatan, dan menaungi 296 lembaga sekolah. Pada daerah ini terdapat 222 SD/MI, 46 SMP/MI, dan 28 SMA/MA/SMK (BPS Kabupaten Humbahas, <https://humbanghasundutankab.bps.go.id>). Penyebaran sekolah berdasarkan jumlah daerah dan tingkat pendidikan dan pengalaman kepala sekolah dimungkinkan para kepala sekolah ketika menjalankan tugas memiliki gaya kepemimpinan yang beragam pula ketika menghadapi iklim persekolahan yang

beragam²⁴. Oleh sebab itu kinerja dari masing-masing juga dimungkinkan untuk menjadi beragam.

Kinerja Kepala Sekolah di Kabupaten Humbahas berdasarkan laporan hasil monitoring dan evaluasi tentang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah secara umum adalah baik. Namun berdasarkan masing-masing fungsi sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Pemimpin/Leader, Inovator, dan Motivator adalah tampak beragam berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan tupoksi kepala sekolah Tahun Pelajaran 2017/2018 seperti tampak pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Hasil monitoring dan evaluasi tupoksi kepala sekolah di Kabupaten Humbahas tahun pelajaran 2017/2018

Pelaksanaan Tupoksi	Kategori (%)		
	Baik	Sedang	Kurang
Edukator	64	36	-
Manager	58	39	3
Administrator	73	25	2
Supervisor	54	45	1
Leader	62	37	1
Innovator	52	46	2
Motivator	66	33	1

(Sumber: Diolah dari Laporan hasil monitoring dan evaluasi Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan Kabupaten Humbahas)

Keberagaman kinerja kepala sekolah seperti tampak pada Tabel 1.1 memberikan pengertian bahwa hal tersebut dapat terjadi sebagai dampak dari beberapa faktor yang beragam termasuk budaya organisasi dan kinerja karyawan

²⁴ Tajasom A, Ahmad Z A. (2011) "Principals' leadership style and school climate: teachers' perspectives from Malaysia", *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 314-333, doi.org/10.1108/17479881111194198

selain dari gaya kepemimpinan²⁵. Demikian juga dengan keragaman tingkat pengetahuan pengelolaan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yang merupakan bagian penting pada saat menjalankan tugasnya. Hal ini penting sebab merupakan modal dasar bagi kepala sekolah²⁶ selain latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja²⁷. Demikian juga dengan keragaman kepuasan kerja ketika dalam menjalankan tugas yang menjadi pendorong untuk mendapatkan hasil yang lebih baik²⁸.

Pada umumnya seorang kepala sekolah tidaklah bekerja sendiri tanpa dukungan dari pihak-pihak lain termasuk pembantu-pembantunya. Sehubungan dengan hal ini kepala sekolah dimungkinkan untuk mendelegasikan sebagian tugasnya kepada orang lain sehingga beberapa sumber daya, dimungkinkan untuk dimanfaatkan ketika melaksanakan tugas. Dukungan dari guru, siswa, dan masyarakat merupakan bagian penting yang juga dapat menentukan keberhasilan seorang kepala sekolah. Hal ini tampak dari bagaimana kepala sekolah menghargai kinerja guru, siswa, dan masyarakat²⁹.

Sehubungan hal tersebut di atas maka perlu digali informasi yang lebih banyak terkait dengan kinerja kepala sekolah di Kabupaten Humbang

²⁵ Naderi, N., & Jadidi, L. (2014). The Study of the effects between Leadership Style, Organization Culture, Employees Performance on Leadership Performance (Case: Government Hospitals in Isfahan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12). doi:10.6007/ijarbss/v4-i12/1338

²⁶ Drummond, H. J. (1983). An evaluation of management training and job performance among Hong Kong schools principals. doi:10.5353/th_b3862755

²⁷ Davila, G. (2009). Preparing School Principals for a Diverse and Changing World. *Educational Considerations*, 37(1). doi:10.4148/0146-9282.1144

²⁸ Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction And Job Performance: Job Ambivalence As A Moderator. *Journal Of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019–2040. Doi:10.1111/J.1559-1816.2012.00929.X

²⁹ Jacob, B., & Lefgren, L. (2005). Principals as Agents: Subjective Performance Measurement in Education. doi:10.3386/w11463

Hasundutan, untuk dapat menggambarkan model kinerja kepala sekolah yang dapat memberikan jaminan kinerja yang tinggi dari orang-orang yang ditugaskan sejalan dengan peraturan pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah di Indonesia, yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2010. Dan juga diharapkan menjadi dasar untuk pemahaman sistemik dan budaya yang lebih sistematis dan profesional mengenai mekanisme sosialisasi organisasi yang secara langsung berkaitan dengan kinerja yang ditampilkan oleh kepala sekolah. Beberapa sumber menyatakan bahwa untuk mendiagnosa kinerja seseorang dapat dilakukan berdasarkan beberapa faktor, yaitu (1) motivasi (*motivation*), yang berhubungan dengan arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan durasi (*duration*) yang diberikan dalam usaha melaksanakan tugas; (2) kompetensi (*competency*), yaitu kompetensi relatif terhadap pekerjaan atau peran yang ditugaskan, termasuk pengetahuan (*knowledge*), atau keterampilan (*skill*) kerja atau peran (*role*), dan demikian juga dengan (3) sumber daya yang tersedia, yaitu termasuk teknologi, masukan material, masukan informasi, dan dukungan dari atasan, rekan kerja, dan dari bawahan³⁰. Inilah yang menjadi dasar melakukan penelitian pada lingkup kinerja kepala sekolah di Kabupaten Humbang Hasundutan dengan meninjau beberapa faktor-faktor yang mempengaruhinya.

³⁰ Shield, John. (2007). *Managing Employee and Reward: Concept, Practice, Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang terkait dengan kinerja kepala sekolah sebagai berikut:

- (1) Bagaimanakah bentuk kebijakan yang tepat sebagai pola rekrutmen dalam menentukan persyaratan kepala sekolah?
- (2) Bagaimanakah karakteristik kinerja kepala sekolah yang efektif?
- (3) Bagaimanakah karakteristik kepuasan kerja dari kepala sekolah dengan kinerja yang ditunjukkan?
- (4) Bagaimanakah bentuk pembagian kepemimpinan kepala sekolah yang tepat?
- (5) Bagaimanakah bentuk hubungan antar pribadi dari pimpinan unit-unit organisasi sekolah yang ada?
- (6) Bagaimanakah bentuk kerjasama antara lembaga sekolah?
- (7) Bagaimanakah tingkat pengetahuan pengelolaan dari kepala sekolah?
- (8) Bagaimanakah motivasi kerja kepala sekolah yang tampak dari kinerja?
- (9) Bagaimanakah kesesuaian jenis dan tingkat pendidikan dengan tugas yang diterima kepala sekolah?
- (10) Bagaimanakah keberadaan standar sarana pendukung operasional sekolah?
- (11) Bagaimanakah kepala sekolah memaknai pekerjaannya?
- (12) Faktor-faktor apakah yang dominan mempengaruhi kinerja kepala sekolah (*principal performance*)?
- (13) Apakah kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempengaruhi kinerja kepala sekolah?
- (14) Apakah kerja sama antar lembaga (*inter-institutional cooperation*) sekolah mempengaruhi kinerja kepala sekolah?
- (15) Apakah tingkat dan jenis pendidikan (*level and type of education*) mempengaruhi kinerja kepala sekolah?
- (16) Apakah pengalaman kerja (*job experience*) mempengaruhi kinerja kepala sekolah?
- (17) Apakah keberadaan sarana (*resource*) pendukung mempengaruhi kinerja kepala sekolah?
- (18) Apakah dukungan (*support*) guru,

siswa dan masyarakat mempengaruhi kinerja kepala sekolah? (19) Apakah kepemimpinan yang terbagi (*shared leadership*) mempengaruhi kinerja kepala sekolah? (20) Apakah bentuk pemaknaan (*sense making*) dari kepala sekolah terhadap lingkungan kerja mempengaruhi kinerja kepala sekolah? (21) Apakah motivasi kerja (*job motivation*) mempengaruhi kinerja kepala sekolah? (22) Apakah hubungan antar pribadi (*interpersonal relationships*) mempengaruhi kinerja kepala sekolah?

1.3 Batasan Masalah

Dengan mempertimbangkan lingkup permasalahan yang sangat luas, keterbatasan sumber daya, efisiensi pelaksanaan penelitian dan kedalaman pengkajian dari masalah penelitian maka masalah penelitian dibatasi pada lingkup Kinerja (*performance*) Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Humbang Hasundutan. Adapun yang mendasari hal ini adalah karena faktor ini belum pernah dikaji, dan merupakan faktor yang sangat penting untuk diketahui agar dapat menjamin keberhasilan organisasi Sekolah Dasar di Kabupaten Humbang Hasundutan. Oleh sebab itu model Kinerja (*Job performance*) Kepala Sekolah penting dikaji dengan meninjau beberapa faktor yang terkait, yaitu Pengetahuan pengelolaan (*management knowledge*) dari kepala sekolah, Komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) kepala sekolah, *Sense making* dari kepala sekolah, dan Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dari kepala sekolah.

1.4 Rumusan Masalah

Sejalan dengan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Sejalan dengan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang diuraikan sebelum ini, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah model kinerja Kepala Sekolah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel pengetahuan pengelolaan, komunikasi interpersonal, *sense making*, dan kepuasan kerja dengan kinerja yang adaptif diimplementasikan pada sekolah dasar?
2. Apakah pengetahuan pengelolaan berpengaruh langsung terhadap *sense making* kepala sekolah dasar?
3. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap *sense making* kepala sekolah dasar?
4. Apakah pengetahuan pengelolaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala sekolah dasar?
5. Apakah *sense making* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala sekolah dasar?
6. Apakah pengetahuan pengelolaan berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah dasar?
7. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah dasar?

8. Apakah *sense making* berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah dasar ?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah dasar ?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Model kinerja kepala sekolah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel pengetahuan pengelolaan, komunikasi interpersonal, *sense making* dan kepuasan kerja terhadap kinerja yang adaptif diimplementasikan pada sekolah dasar.
2. Pengaruh pengetahuan pengelolaan terhadap *sense making* kepala sekolah dasar.
3. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap *sense making* kepala sekolah dasar.
4. Pengaruh pengetahuan pengelolaan terhadap kepuasan kerja kepala sekolah dasar.
5. Pengaruh *sense making* terhadap kepuasan kerja kepala sekolah dasar.
6. Pengaruh pengetahuan pengelolaan terhadap kinerja kepala sekolah dasar.
7. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja kepala sekolah dasar.
8. Pengaruh *sense making* terhadap kinerja kepala sekolah dasar.
9. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis bermanfaat untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori kinerja, pengetahuan pengelolaan, komunikasi interpersonal, *sense making*, dan kepuasan kerja. Selain itu, model teoretis yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat memberikan jawaban teoretis terhadap permasalahan kinerja, sehingga dapat dijadikan model untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Humbang Hasundutan.

2. Manfaat Praktis

Pihak yang diharapkan mendapatkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah :

2.1. Kepala sekolah.

Temuan penelitian ini dapat dijadikan umpan balik bagi kepala sekolah dasar dalam rangka memahami kinerjanya serta faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu: pengetahuan pengelolaan, komunikasi interpersonal, *sense making*, kepuasan kerja, dan selanjutnya diharapkan dapat menstimulasi usaha mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

2.2 Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka pelaksanaan program penguatan kemampuan kepala sekolah dan pengangkatan kepala SD di era globalisasi dengan memperhatikan

pengetahuan pengelolaan, komunikasi interpersonal, *sense making*, dan kepuasan kerja.

2.3 Peneliti.

Temuan penelitian ini dapat dijadikan Peneliti sebagai bahan bandingan bagi penelitian-penelitian yang relevan di kemudian hari.

