

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Kementerian Pendidikan Nasional selalu berupaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, salah satunya dengan pendekatan pemberdayaan sekolah. Sebelum diberlakukan system otonomi daerah, pemberdayaan sekolah dilaksanakan dengan program Pengembangan Sekolah Seutuhnya (*Integrated School Development*) atau disingkat "SID" (Budi Rahardjo : 2003). Sedangkan pada era otonomi daerah, program pemberdayaan sekolah dilanjutkan dengan program Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*).

Pengembangan SID dan MBS pada dasarnya memiliki prinsip yang relative sama, karena kedua program tersebut mengedapankan pemberdayaan sekolah dalam mengelola institusinya. SID adalah ide, sedangkan MBS merupakan cara bagaimana melaksanakan ide tersebut dengan sebaik-baiknya.

MBS akan terlaksana jika didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, integritas dan kemauan yang tinggi. Jika sumber daya manusia tidak memiliki kemampuan, integritas dan kemampuan yang tinggi maka MBS akan menjadi *eforia* semata.

Salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran yang cukup besar adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan kinerja guru karena perannya sangat strategis. Yaitu, mengelola dan mengatur jalannya sekolah sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seorang

kepala sekolah harus mampu menguasai kepemimpinan manajerial dengan baik, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika penguasaan manajemen sekolah baik, maka tujuan sekolah yang telah ditetapkan akan dapat tercapai secara efektif.

William Leffingwell dan Edwin Robinson (dalam Sutrisno dan Anwar Sanusi, 2003 : 8) mengatakan bahwa “*school management as a function, is the branch of the art and science of management which is conserved with the effective performance of school work, whenever and wherever that work is to be done*”.

Serangkaian penelitian tentang efektifitas sekolah telah membuktikan bahwa terdapat perbedaan nilai tambah atau nilai bersih antar sekolah, tidak cukup untuk menunjukkan bahwa sekolah tersebut efektif (*Jaap Scheerens:2003*). Konsep efektifitas sekolah harus dilihat sebagai konsep yang tidak pandang bulu terhadap jenis-jenis pengukuran kinerja sekolah. Maksud *literal* dari efektifitas adalah pencapaian tujuan (*goal attainment*). Asumsi implisitnya bahwa kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah tersebut mencerminkan sasaran-sasaran akhir pendidikan yang penting. Efektifitas sekolah merupakan konsep klausul. Oleh karena itu, penilaian kinerja sekolah harus dilihat secara keseluruhan. Baik dilihat dari kontribusi kepemimpinan manajerial, budaya kerja, hubungan sebab akibat yang muncul, karakteristik sekolah dan lain sebagainya sehingga berpengaruh terhadap kinerja guru tersebut.

Kontribusi kepemimpinan manajerial dapat dilihat dari proses produksi sekolah, yaitu perubahan input ke dalam output. Semua input yang masuk ke dalam suatu sekolah atau system sekolah meliputi para siswa dengan segala karakteristik tertentu yang ada pada diri mereka, serta semua bantuan keuangan dan materi pada mereka. Output meliputi prestasi yang dicapai siswa pada akhir masa pendidikan. Proses perubahan yang terjadi dalam suatu sekolah itu dapat dipahami sebagai keseluruhan metode pengajaran, pilihan kurikulum dan prasyarat organisasi yang memungkinkan bagi para murid untuk memperoleh pengetahuan secara efektif dan efisien.

Efektifitas dapat digambarkan dengan sejauhmana tingkat output yang diinginkan tercapai. Sedangkan efisiensi dapat didefinisikan sebagai tingkat output yang diinginkan dengan biaya yang paling rendah. Dengan kata lain, efisiensi adalah efektifitas dengan keperluan tambahan yang ingin dicapai dengan menempuh kemungkinan cara termurah.

Budaya kerja dapat dilihat dari sikap warga sekolah dalam menentukan teknik sekolah dalam berinteraksi dengan lingkungannya dan bagaimana sekolah tersebut diarahkan. Menurut Ansoff dan Mc. Donelli (1990) budaya kerja sebagai salah satu sub komponen dari profil kapabilitas manajemen, memuat unsur-unsur :

- Sikap sekolah terhadap perubahan. Misalnya apakah sekolah tanggap terhadap perubahan, pasif atau barangkali acuh tak acuh.
- Prefensinya terhadap resiko. Misalnya : apakah sekolah hanya menginginkan resiko yang sudah biasa atau barangkali mencari resiko yang penuh romantika.
- Perspektif waktu. Misalnya : apakah manajemen sekolah ingin menangani sekolahnya sesuai dengan kondisi sekarang atau barangkali lebih melihat ke masa depan.
- Perspektif tindakan. Misalnya apakah perhatian dan energy sekolah dipusatkan pada operasi internal atau pada lingkungan eksternal.

Berdasarkan unsur-unsur yang dikemukakan oleh Ansoft dan Mc. Donelli diatas, maka jelaslah budaya kerja yang tanggap terhadap perubahan, berani mengambil resiko, berwawasan pada masa depan, dan memusatkan perhatiannya secara menyeluruh diasumsikan akan menghasilkan kinerja guru yang baik. Hal ini dimungkinkan karena unsur-unsur tersebutlah suatu sekolah menghasilkan produksi yang berkualitas dan dapat diandalkan.

Berdasarkan hasil eksploratif diatas maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh dan spesifik mengenai **“Kontribusi Kepemimpinan ManajerialKepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru”**.

## B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

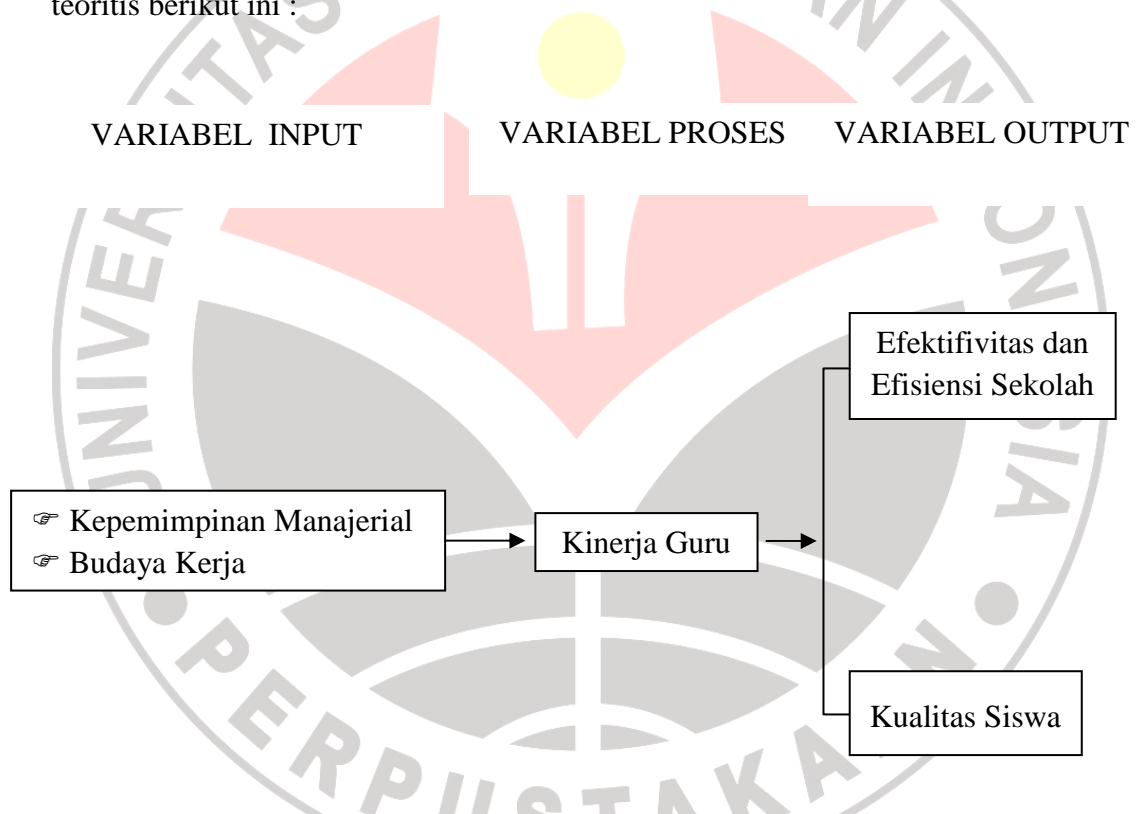
### 1. Identifikasi Masalah

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah yaitu faktor internal dan eksternal. Contoh faktor internal : Kontribusi Kepemimpinan Manajerial, Budaya Kerja (raw input), kurikulum, program pendidikan (software instrumental input), serta sarana dan prasarana (hardware instrumental input). Sedangkan contoh faktor eksternal : dukungan masyarakat dan lembaga pemerintah setempat (environmental input).

Permasalahan pokok yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini mengacu pada kerangka analisa system input-process-output. Dalam pendekatan system tersebut, kontribusi kepemimpinan manajerialkepala sekolah dan budaya kerja merupakan parameter kinerja guru yang secara konseptual berpusat pada

faktor sumber daya manusia sebagai pelaku kerja (perencana, pengelola, pelaksana, dan transformator dalam pembelajaran) terhadap tujuan yang dikehendaki. Pengkajian tentang masalah kinerja guru dengan sendirinya melibatkan faktor konteks dari manusia.

Berdasarkan kepada pendekatan seistem input-process-output diatas, maka kinerja dari penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk diagram variable teoritis berikut ini :



Gambar 1.1. Peta Variabel Teoritis Produktifitas Sekolah

## 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan Gambar 1.1. variable input yang diasumsikan berkontribusi terhadap kinerja guru selanjutnya menentukan efektifitas dan efisiensi sekolah serta kualitas hasil belajar siswa adalah variable kepemimpinan manajerial dan variable budaya kerja. Kepemimpinan manajerial kepala sekolah menunjukkan bagaimana mengelola sekolah dan memberikan andil dalam pelaksanaan pendidikan sehingga sekolah tersebut menghasilkan produktifitas yang tinggi. Sedangkan, budaya kerja menunjukkan citra kolektif dan ide suatu komunitas sekolah melalui kemampuan kreatif yang memungkinkan terjadinya inovasi dan penemuan sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan perumusan masalah maka pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah “Adakah Kontribusi Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru”. Fokus masalah tersebut dapat dirinci ke dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Adakah Kontribusi Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Kabupaten Ciamis?
- b. Adakah Kontribusi Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Kabupaten Ciamis?
- c. Apakah Kepemimpinan Manajerial dan Budaya Kerja secara bersama-sama mempunyai Kontribusi terhadap Kinerja Guru di SMP Kabupaten Ciamis?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui:

- a. Kontribusi kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMP Kabupaten Ciamis.
- b. Kontribusi kepemimpinan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Kabupaten Ciamis.
- c. Kontribusi budaya kerja terhadap kinerja guru di SMP Kabupaten Ciamis.

Selain itu, penelitian ini juga dimaksudkan untuk memberikan sumbangan bagi pengelola pendidikan di Kabupaten Ciamis dalam rangka pengambilan kebijakan selanjutnya.

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk kepentingan teoritis dan praktis. Secara teoritis penelitian ini dapat bermanfaat antara lain :

1. Memberikan kontribusi yang berdayaguna secara teoritis, metodologis, dan empiris bagi kepentingan akademis dalam bidang ilmu pendidikan khususnya administrasi pendidikan terutama kepemimpinan manajerial kepala sekolah, budaya kerja, dan kinerja guru di SMPN Kabupaten Ciamis.

2. Dapat dijadikan suatu pola dan strategi dalam meningkatkan kinerja guru sebagai pengajar ditingkat satuan pendidikan yang professional.
3. Dapat dijadikan sebagai alternative model inovasi dalam pengembangan bagi kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Ciamis.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan :

1. Informasi bagi pengeola pendidikan dalam upaya memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan kinerja guru yaitu prestasi pendidik, kesempatan melanjutkan pendidikan lebih tinggi, kesempatan kerja, dan pengembangan diri.
2. Bahan masukan bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis dalam merencanakan, melaksanakan, menempatkan, dan melakukan pengawasan serta mengevaluasi budaya kerja sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan serta meningkatkan kinerja guru sesuai dengan rencana strategi yang sudah ditentukan.
3. Masukan bagi SMP Negeri di Kabupaten Ciamis untuk dijadikan pertimbangan secara konstekstual dan konseptual operasioal dalam merumuskan pola pengembangan kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Ciamis yang akan dating.
4. Masukan bagi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis mengenai materi pengelolaan kepemimpinan, budaya kerja dalam meningkatkan mutu pendidikan dan peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Ciamis.



## E. Struktur Organisasi Tesis

Tesis terdiri dari 5 bagian, setiap bagian disebut bab, sesuai dengan Pedoman Penulisan Karya Ilmiah tahun 2011 yang dikeluarkan oleh Universitas Pendidikan Indonesia.

Bab I : Tesis berisi uraian tentang pendahuluan dan merupakan bagian awal dari tesis. Pendahuluan berisi latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian atau signifikansi penelitian.

- a. Latar belakang, bagian ini menjelaskan alasan mengapa masalah tersebut diteliti, pentingnya masalah itu diteliti, dan pendekatan untuk mengatasi masalah tersebut, baik dari sisi teoritis maupun praktis.
- b. Identifikasi dan perumusan Masalah, bagian ini berisi rumusan dan analisis masalah sekaligus identifikasi variable-variabel penelitian beserta definisi operasionalnya. Rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat Tanya setelah didahului uraian tentang masalah penelitian, variable-variabel yang diteliti, dan kaitan antara satu variable dengan variable lainnya.
- c. Tujuan penelitian, bagian ini menyajikan hasil yang ingin dicapai setelah penelitian selesai dilakukan.
- d. Manfaat penelitian, bagian ini bisa dilihat dari segi teori artinya mengatakan apa yang belum atau kurang diteliti dalam kajian pustaka yang merupakan

kontribusi penelitian, kebijakan artinya membahas perkembangan kebijakan formal dalam bidang yang dikaji dan memaparkan data yang menunjukkan betapa seringnya masalah yang dikaji muncul dan betapa mahalny masalah atau dampak yang ditimbulkannya, dan praktis artinya didasarkan padapembahasan atau masalah yang dikemukakan dalam kajian pustaka, melibatkan kutipan dari para ahli, ferrensi penelitian sebelumnya, dan data yang ada.

- e. Struktur organisasi tesis, bagian ini berisi rincian tentang urutan penulisan dari setiap bab dan bagian bab dalam tesis.

## Bab II : Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis Penelitian

Bagian ini berfungsi sebagai landasan teoritik dalam menyusun pertanyaan penelitian, tujuan, serta hipotesis. Kajian pustaka berisi :

- a. Konsep/teori/dalil/hokum/model/rumus utama dan turunannya dalam bidang yang dikaji.
- b. Penelitian terdahulu yang relevan dengan bidang yang diteliti,.
- c. Posisi teoritik peneliti yang berkenaan dengan masalah yang diteliti, yang diturunkan dalam sub judul kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Dalam kajian pustaka, peneliti membandingkan dan memposisikan kedudukan penelitian yang dikaji dikaitkan dengan masalah yang diteliti. Berdasarkan kajian tersebut, peneliti menjelaskan pendirian peneliti disertai dengan alasan-alasannya. Telaah teoritis dimaksudkan untuk menampilkan mengapa dan bagaimana teori dan

hasil penelitian para pakar terdahulu diterapkan oleh peneliti dalam penelitiannya.

### Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisi penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian, yang mencakup komponen :

- a. Lokasi dan subjek populasi/sampel penelitian, cara pemilihan sampel serta justifikasi dari pemilihan lokasi serta penggunaan sampel.
- b. Desain penelitian dan justifikasi pemilihan desain penelitian itu.
- c. Metode penelitian dan justifikasi penggunaan metode penelitian tersebut.
- d. Definisi operasional yang dirumuskan untuk setiap variabel harus melahirkan indikator-indikator setiap variabel yang diteliti kemudian akan dijabarkan dalam instrumen penelitian.
- e. Instrumen penelitian misalnya tes, lembar observasi, angket, dan atau skala sikap, pandangan dan pendapat.
- f. Proses pengembangan instrumen diantaranya : pengujian validitas dan validitas.
- g. Teknik pengumpulan data dan alasan rasionalnya serta analisis data yang secara rinci dilaporkan dari tahap-tahap analisis data, serta teknik yang dipakai dalam analisis data itu.

### Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjabarkan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari dua hal utama, yaitu :

- a. Pengolahan atau analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, hipotesis, tujuan penelitian
- b. Pembahasan atau analisis temuan yang dikaitkan dengan dasar teoritik yang telah dibahas dalam bab kajian pustaka dan temuan sebelumnya.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian, yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

Daftar Pustaka memuat semua sumber tertulis atau tercetak yang pernah dikutip dan digunakan dalam penulisan karya tulis ilmiah,

Lampiran-lampiran berisi semua dokumen yang digunakan dalam penelitian dan penulisan hasil-hasilnya menjadi satu karya tulis ilmiah.