

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pimpinan sekolah disebut sebagai kepala sekolah. Pimpinan sekolah berperan sebagai penggerak utama segala aktivitas pendidikan di sekolah. Pimpinan sekolah sekaligus manajer di sekolah menentukan maju atau mundurnya penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Kegiatan pendidikan berjalan efektif jika pimpinan sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang memiliki kompetensi manajerial kepala sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya, setiap pimpinan sekolah memiliki karakteristik gaya kepemimpinannya masing – masing.

Sekolah bermutu bergantung kepada kepiawaian pemimpinnya dalam mengelola semua sumber daya yang ada untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dan kemajuan sekolah sangat tergantung pada sosok pemimpinnya di dalam sekolah. Kepala sekolah harus memiliki kewenangan untuk menanganinya sesuai dengan kompetensinya. Kepala sekolah adalah orang yang menciptakan motivasi, memutuskan bagaimana kebijakan sekolah akan menentukan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kepala sekolah harus memiliki keterampilan tertentu untuk menunjang pelaksanaan tugasnya sebagai kepala sekolah (Hastowo dan Abduh (2021)

Pimpinan sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, harus memiliki beberapa kemampuan yang memungkinkannya dapat mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya. Kepemimpinan didasarkan pada saling berhubungan di antara hal – hal berikut ini (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (*Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard*).

Sejalan dengan hal tersebut, Kemendikbud mengeluarkan panduan kerja Kepala Sekolah tahun 2017 merinci tugas dan fungsi kepala sekolah yaitu menyusun dan menyempurnakan visi misi dan tujuan sekolah, menyusun struktur organisasi sekolah, rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan, menyusun peraturan sekolah, dan mengembangkan sistem informasi manajemen. Kepala sekolah, sebagai manajer, memiliki peran yang sesuai dengan klaim Mulyadi & Anita Kresnawaty (2020.) Ada empat fungsi manajemen, yaitu: a) Perencanaan, b) Pengorganisasian, c) Pelaksanaan, dan d) Kontrol Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mengembangkan program dan menggerakkan stafnya, serta mampu mengoptimalkan sumber daya, sumber daya manusia yang ada di lingkungan belajarnya.

Seorang pemimpin seyogyanya memiliki kemampuan mengembangkan sistem motivasi sesuai dengan model kepemimpinan tertentu. Sehingga para mitra kerja mau bekerja sesuai dengan konteks pekerjaannya.

Pemilihan seni kepemimpinan dan keterampilan manajemen dengan model tertentu mampu mengantarkan seseorang untuk melaksanakan 4 fungsi manajemen yakni; a) perencanaan, b) pengorganisasian, c) pelaksanaan dan d) kontrol. Salah satu model kepemimpinan yakni kepemimpinan situasional dengan ditandai oleh adanya 4 model diantaranya: a) *telling* (memberitahukan) b) *selling* (menjajakan) c) *participating* (mengikutsertakan) d) *delegating* (mendelegasikan). Sejalan dengan itu melihat hasil studi pendahuluan ternyata analisis terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional belum dilaksanakan di SD Negeri 3 Mangkubumi. Maka penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional di SD Negeri 3 Mangkubumi sebagai salah satu sekolah inklusi yang ada di Kabupaten Ciamis.

Pendidikan inklusi sangat penting bagi pendidikan anak. Karena itu, perlu adanya pemahaman yang jelas mengenai pendidikan inklusi. Dalam ranah pendidikan, istilah inklusif dikaitkan dengan model pendidikan yang tidak membedakan individu berdasarkan kemampuan dan atau kelainan yang

dimiliki individu. Berkenaan dengan hal tersebut, istilah pendidikan inklusif digunakan untuk mendeskripsikan penyatuan anak-anak berkelainan (penyandang cacat) ke dalam program sekolah. Konsep inklusi memberikan pemahaman mengenai pentingnya penerimaan anak-anak yang memiliki kebutuhan khusus ke dalam kurikulum, lingkungan, dan interaksi sosial yang ada di sekolah.

Untuk mendukung terwujudnya pendidikan inklusi, perlu adanya sekolah inklusi. Sekolah inklusi adalah sekolah reguler yang mengkoordinasi dan mengintegrasikan siswa reguler dan siswa penyandang cacat dalam program yang sama. Dalam sekolah inklusi, siswa berkebutuhan khusus mendapatkan pendidikan khusus sesuai dengan potensinya masing-masing dan siswa reguler mendapatkan layanan khusus untuk mengembangkan potensi mereka. Dengan demikian, siswa yang berkebutuhan khusus ataupun siswa reguler dapat bersama-sama mengembangkan potensi masing-masing dan mampu hidup eksis dan harmonis dalam masyarakat.

Pendidikan sekolah inklusi pada dasarnya bertujuan merangkul semua siswa berbagai latar belakang dan kondisi dalam suatu sistem sekolah. Selain itu, sekolah inklusi juga mencoba untuk menemukan dan mengembangkan potensi siswa yang majemuk tersebut. Setiap anak penuh berpartisipasi dalam kegiatan kelas reguler tanpa mempertimbangkan kecacatan atau karakteristik lainnya. Pendidikan inklusi perlu melibatkan orang tua dalam cara yang berarti dalam berbagi kegiatan pendidikan, terutama dalam proses perencanaan, sedang dalam belajar mengajar, dan pendekatan guru berpusat pada anak.

Pengembangan sekolah inklusi tentu tidak terlepas dari peran seorang kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan dan membangun sebuah sistem manajemen yang baik demi berhasilnya pendidikan dalam sekolah inklusi. Kedudukan kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi dan harus membawahi, mengayomi semua sumberdaya manusia di sekolah tersebut. Dalam peran ini, kepala sekolah adalah penanggung jawab terhadap pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan di sekolah yang dilakukan oleh seluruh unsur warga sekolah. Sebagai seorang pemimpin, wajar jika kepala sekolah dituntut

untuk mengupayakan pelaksanaan proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam usaha mensukseskan pendidikan inklusif di sekolah yang dipimpinnya, seorang kepala sekolah juga mempunyai peran yang sangat besar. Seorang kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan keberhasilan pendidikan inklusif yang dipimpinnya. Bentuk tanggung jawab dan upaya mencapai keberhasilan tersebut dapat dilihat dari program-program yang dibuat, realisasi, dan evaluasi yang dilakukan mengenai pendidikan inklusi ini. Mencermati program dan mengetahui pelaksanaan ini menjadi penting karena adanya kasus-kasus yang sering terjadi, sekolah menggunakan label inklusif namun dalam realisasinya jauh dari fakta. Bahkan anak berkebutuhan khusus hanya menjadi objek di sekolah tersebut. Untuk itulah peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menerima keberadaan anak berkebutuhan khusus sebagai suatu perbedaan dan harus mendapatkan perhatian dan layanan di sekolah inklusi harus selalu ditingkatkan dan diupayakan. Tanpa adanya keteladanan kepemimpinan kepala sekolah maka program pendidikan inklusif di sekolah tersebut akan sulit direalisasikan bahwa sekolah tersebut memang ramah dan menerima adanya keragaman perbedaan peserta didik.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah, sudah seharusnya memberi contoh atau keteladanan bagaimana seharusnya menerima dan memberikan pelayanan kepada individu berkebutuhan khusus. Melalui kepemimpinannya seorang kepala sekolah sangat penting untuk selalu mensosialisasikan pentingnya menerima perbedaan individu berkebutuhan khusus di sekolah secara bertahap namun pasti dalam program pendidikan inklusi ini. Untuk itu kepala sekolah harus selalu menyadari semua sumber daya manusia sekolah agar selalu berupaya merencanakan program baik itu yang berupa fisik bangunan ataupun menyiapkan sikap mental dari semua akan keberadaan anak-anak berkebutuhan khusus. Dalam peran kepemimpinan kepala sekolah, harus menyadari bahwa pendidikan inklusif harus dilakukan secara bertahap sesuai dengan tingkat kemampuan dan kesiapan sekolah.

Berbicara kesiapan pelaksanaan secara terprogram dan bertahap, maka

seorang kepala sekolah dapat mewajibkan setiap orang di sekolah tersebut membuat program bagaimana dan apa yang akan dilakukan dalam menghargai perbedaan individu berkebutuhan khusus di sekolah. Untuk mendukung keterlaksanaan ini semua, maka kepala sekolah juga harus berupaya untuk tahu dan mampu melakukan keberterimaan terhadap anak berkebutuhan khusus terlebih dulu secara nyata. Kegiatan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah, secara sederhana misalnya bagaimana kepala sekolah menyambut atau menyapa, memberikan bantuan kepada individu berkebutuhan khusus selama di sekolah. Kepala sekolah memahami dan mengerti mengenai karakteristik dan cara-cara menghargai individu berkebutuhan khusus. Sesudah seorang kepala sekolah memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya dalam melayani, baru kemudian bagaimana kemampuan ini diimbaskan kepada orang-orang yang ada di sekolah tersebut. Untuk itu kepala sekolah harus membuat program sosialisasi dan pemahaman mengenai anak berkebutuhan khusus termasuk potensinya. Program berikutnya dari kepemimpinannya adalah berani menyediakan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan anak berkebutuhan khusus.

Penerapan pendidikan inklusif SD Negeri 3 Mangkubumi, pengelolaannya masih menunjukkan adanya permasalahan, diantaranya: keterbatasan jumlah dan kompetensi pendidik dalam menghadapi anak berkebutuhan khusus; kurangnya kompetennya tenaga kependidikan dalam mengelola pendidikan inklusif; minim ketersediaan sarana prasarana yang dapat diakses anak berkebutuhan khusus; kurangnya kepedulian dari orang tua dan masyarakat; kurangnya terapis yang mendampingi di kelas; kurangnya kerjasama dari pihak terkait seperti masyarakat, ahli profesional dan pemerintah.

Hambatan-hambatan yang muncul tersebut dapat diatasi melalui kesediaan orang-orang untuk berpartisipasi dan bekerjasama. Partisipasi dan kerjasama yang terjalin di satuan pendidikan akan terwujud melalui kepemimpinan kepala sekolah yang dapat mengarahkan, menggerakkan dan mendorong mereka menuju keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif. Hal ini sejalan dengan pendapat Mudjito and Dkk., (2012) bahwa implementasi pendidikan inklusif di

sekolah sangat tergantung pada sikap, pengetahuan, fleksibilitas dan kemampuan kreatif kepala sekolah dan mendesentralisasikan pengambilan keputusan hingga kepada individu guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik.

Pernyataan-pernyataan yang telah dikemukakan di atas menyiratkan bahwa sifat, perilaku dan aktivitas kepala sekolah merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan inklusif.

Mencermati hal tersebut, tidak salah jika kemudian terdapat pandangan yang menyatakan bahwa kepala sekolah ialah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Seperti ungkapan Supriadi bahwa ada kaitan yang erat antara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan di sekolah, sebagai contoh disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal siswa. Hal ini lebih dikarenakan fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga guru dan siswa bisa mengajar dan belajar dalam situasi yang baik.

Implementasi kemampuan yang dimiliki kepala sekolah terwujud dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur pembelajaran dan mengadakan hubungan masyarakat. Selain itu tugas menyelenggarakan administrasi antara lain menyusun perencanaan, pengorganisasian, pengarahan keuangan, penyusunan kurikulum, penanganan kesiswaan, sarana prasarana, kepegawaian, dan lain-lain. Oleh karena itu keberhasilan kepala sekolah menjalankan tugasnya dapat dilihat melalui kemampuannya dalam menciptakan iklim sekolah yang positif guna mempengaruhi serta membangkitkan guru, pegawai serta siswa agar melakukan tugas pribadi dengan sebaik-baiknya. Terjadinya iklim sekolah yang baik dan positif yakni kondusif, disiplin, tertib dan efektif ini tidak terlepas dari

kapasitasnya sebagai seorang pemimpin pendidikan.

Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk menunjang terjadinya kesinambungan dalam berorganisasi atau mengambil keputusan yang tepat salah satunya gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah karena memungkinkan dalam upaya mengatasi berbagai permasalahan yang ada di dalam ruang lingkup sekolah dan pendidikan bersama guru. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang efektif dapat di artikan sebagai pemimpin bisa meningkatkan kinerja semua anggotanya dalam mencapai tujuan tertentu. Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat menjadi tolak ukur yang baik dalam peningkatan kinerja anggotanya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di awal dirumuskan sebagai berikut.

### **1.2.1 Rumusan Umum**

Bagaimana analisis kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis?.

### **1.2.2 Rumusan Khusus**

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional dalam penyusunan perencanaan di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis?
2. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional dalam pelaksanaan di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional dalam mengevaluasi di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Umum**

Mendeskripsikan hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional di Sekolah Inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi.

### **1.3.2 Tujuan Khusus**

- a. Mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional dalam penyusunan perencanaan di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis.
- b. Mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional dalam pelaksanaan di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis
- c. Mendeskripsikan kompetensi manajerial Kepala sekolah model kepemimpinan situasional dalam mengevaluasi di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari hasil temuan penelitian ini dapat mengungkap beberapa fenomena untuk diterapkannya kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional di sekolah inklusi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini disusun menjadi sebuah laporan penelitian dalam bentuk tesis sebagai syarat untuk menempuh magister.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman/panduan penelitian berikutnya tentang kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional di sekolah inklusi.



## 1.5 Strukur Organisasi

Struktur organisasi dibuat untuk mempermudah dalam memahami lebih jelas mengenai penulisan alur dari penulisan tesis ini, maka struktur organisasi atau sistematika penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

Bab I mencakup latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi tesis. Pada bab ini diuraikan dari judul “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Model Kepemimpinan Situasional di Sekolah Inklusi SDN 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis” dan alasan ketertarikan penulis melakukan penelitian mengenai analisis kompetensi manajerial kepala model kepemimpinan situasional di sekolah inklusi SDN 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis. Adapun rumusan masalah berisi perihal identifikasi masalah disajikan dalam bentuk pertanyaan, tujuan penelitian menjelaskan tentang target yang ingin dicapai setelah dilaksanakan penelitian, manfaat menjelaskan dampak yang bisa di terima oleh berbagai pihak, dan struktur organisasi berisi mengenai sistematika penulisan tesis.

Bab II menjabarkan kajian pustaka yang berisi konsep-konsep dan teori yang akan digunakan dalam penelitian ini, dan penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dalam penulisan tesis ini.

Bab III menguraikan desain penelitian, metode penelitian, tempat penelitian, partisipan, teknik pengumpulan data, analisis data dan instrument penelitian. Untuk mendapatkan data dan mengolahnya sehingga mendapatkan hasil penelitian. pengumpulan data penelitian yang meliputi data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, dan instrumen penelitian. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian studi kasus yang mana penulis nantinya akan mengungkap dan menjelaskan fenomena yang terjadi dan menganalisis temuan dari penelitian ini.

Bab IV menguraikan mengenai hasil temuan dan pembahasan mengenai gambaran analisis kompetensi manajerial kepala sekolah model kepemimpinan situasional di sekolah inklusi SD Negeri 3 Mangkubumi Kabupaten Ciamis.

Selanjutnya, penulis menjelaskan hasil temuan penelitian dan dilakukan analisis dan diolah dengan teori dan konsep yang telah dipilih oleh penulis.

Bab V simpulan, implikasi dan rekomendasi simpulan berisi hasil temuan dan pembahasan selanjutnya disajikan secara singkat dengan memperhatikan pertanyaan-pertanyaan pada rumusan masalah.