

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi jika dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Hubungan antara aspek-aspek manajemen itu sangat erat sekali sehingga sulit bagi kita untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah satu dengan lainnya.

(Supriadi,1998, hlm.346) mengungkapkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang manajer yang menjadi sumber daya manusia penting dalam menentukan mutu pendidikan. Peran kepala sekolah menjadi strategis dalam menentukan kualitas mutu pendidikan karena kepala sekolah adalah bukan saja sebagai seorang manajer tetapi juga sebagai administrator, penentu kebijakan dan pamong di sekolah tersebut. Oleh karena itu tidak berlebihan jika kepala sekolah adalah variabel yang sering disorot dalam penelitian pendidikan.

Dari beberapa kompetensi kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan komponen penting dalam meningkatkan program sekolah yang selama ini sudah berjalan yaitu Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam kerangka inilah dirasakan perlu menelaah tentang kemampuan kepala sekolah sebagai manajer dalam mensukseskan otonomi pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah.

Kualitas kepala sekolah sebagai manajer sangat dipengaruhi oleh kinerja (*capability*) yang dimiliki dalam upaya memberdayakan guru sehingga terwujud guru yang profesional yang selalu ingin mengaktualisasi dalam bentuk peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang

mempunyai kinerja manajerial yang baik yaitu seorang kepala sekolah yang mempunyai kapasitas intelektual, emosional, dan spiritual yang baik serta berwawasan luas dan futuristik.

Kapasitas intelektual, emosional dan spiritual kepala sekolah secara formal didapatkan melalui pendidikan-pendidikan formal tetapi juga didapatkan melalui pengalaman dan keterlibatan dalam pelatihan-pelatihan. Kapasitas intelektual diperlukan dalam mencermati, memahami dan menganalisis setiap informasi yang diperoleh. Kapasitas emosional diperlukan dalam menghadapi berbagai tekanan dan dalam membangun kontribusi. Sedangkan kapasitas spiritual diperlukan pada saat melakukan pengambilan keputusan agar keputusan yang diambil merupakan keputusan yang berpihak pada kebenaran. Adapun wawasan yang luas dan futuristik merupakan modal dasar dalam membaca tanda-tanda perubahan lingkungan sekolah sehingga dapat membawa sekolah yang dipimpinnya tetap eksis dalam kondisi perubahan yang terus terjadi.

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Menurut (Mulyasa, 2010, hlm.89) bahwa "Kepala Sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan di sekolah". Dampak tersebut antara lain terhadap mutu pendidikan. kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis. kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif, dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas dan sustainabilitas. Selain itu juga kemampuan manajerial kepala sekolah diartikan sebagai seperangkat teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. "Kemampuan manajerial kepala sekolah dapat juga diartikan sebagai suatu kompetensi (kemampuan) mengelola yang harus dimiliki kepala

sekolah yang berkaitan dengan tuntunan tugas dan pekerjaan" (Akdon, 2002, hlm.34).

Sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah serta untuk mengantisipasi perkembangan dunia pendidikan maka kita dituntut mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing dalam pasar kerja global, juga dituntut untuk melakukan perubahan dan penyesuaian sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis. memperhatikan keberagaman kebutuhan serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai adanya otonomi yang luas di tingkat sekolah. Diberikannya otonomi kepada sekolah dimaksudkan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber dayanya, yang mencakup SDM, uang, bahan pelajaran, media pendidikan, sarana prasarana dan informasi secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan sekolah. Sehingga peran sumber daya manusia dalam hal ini kepala sekolah akan memegang peranan penting untuk mewujudkan pengelolaan MBS ideal.

Kemampuan kepala sekolah merupakan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana diungkapkan dalam Permendiknas No. 1 tahun 2007 disyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Kelima kompetensi tersebut dijabarkan ke dalam 33 dimensi kompetensi.

Otonomi dalam bidang pendidikan ini, khususnya otonomi pada tingkat satuan pendidikan, di Sekolah Dasar yang berada di Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya harus memiliki sosok seorang manajer, dalam hal ini kepala sekolah yang handal dan terampil yang mampu memproyeksikan dirinya di dalam sekolah guna mempengaruhi situasi kerja, semangat kerja, anggota-anggota staf, sifat berkontribusi di antara sesamanya, dan akan

mempengaruhi hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Bartol (Pabundu Tika, 2005, hlm.63) bahwa “Kemampuan manajerial seseorang merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi”.

Departemen Pendidikan Nasional baru-baru ini melakukan uji kompetensi kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah. Setelah diadakan uji kompetensi, hasilnya dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia sebanyak 70% tidak kompeten. Berdasarkan hasil uji kompetensi, hasil semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Padahal dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik (Depdiknas, 2008).

Kualitas kepala sekolah di Sekolah Dasar Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya sebagai manajer sangat dipengaruhi oleh keahlian yang diampu atau dimilikinya, dari hasil survei langsung ke lapangan 32 orang Kepala Sekolah dengan latar belakang pendidikan terdiri dari 18 orang lulusan S1PGSD, 4 orang bidang studi, 7 orang jurusan PAI, dan 3 orang sudah strata 2. Jika dilihat dari keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah, menurut peneliti ini belum mencerminkan tenaga yang profesional di bidang manajerial sehingga kinerja kepala sekolah belum dapat memperlihatkan hasil kerja secara optimal yang profesional, yang selalu ingin mengaktualisasikan dalam bentuk peningkatan kinerja sebagai manajer di sekolah.

Kinerja manajerial kepala sekolah di suatu sekolah diduga dapat dipengaruhi iklim sekolah itu sendiri. Iklim Sekolah adalah suasana bekerja, belajar, berkomunikasi dan bergaul dalam organisasi pendidikan (Pidarta, 1988, hlm.176). Berdasarkan berbagai studi yang dilakukan, iklim sekolah telah terbukti memberikan pengaruh yang kuat terhadap pencapaian hasil-hasil akademik siswa. Hasil tinjauan ulang yang dilakukan Anderson (1982) terhadap 40 Studi tentang iklim sekolah sepanjang tahun 1964 sampai dengan 1980, hampir lebih dari setengahnya menunjukkan bahwa komitmen guru yang

tinggi, norma hubungan kelompok sebaya yang positif, kerjasama team, ekspektasi yang tinggi dari guru dan kepala sekolah, konsistensi dan pengaturan tentang hukuman dan ganjaran, konsensus tentang kurikulum dan pembelajaran, serta kejelasan tujuan dan sasaran telah memberikan sumbangan yang berharga terhadap pencapaian hasil akademik siswa. Terjalannya hubungan yang baik diantara semua personil sekolah baik hubungan secara vertikal maupun horizontal akan mempengaruhi perilaku para anggota sekolah yang salah satunya kinerja manajerial kepala sekolah. Untuk itu iklim sekolah juga merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan.

Selain pada iklim sekolah, untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia memerlukan motivasi kerja dari seorang pimpinan, karena manusia adalah insan yang dinamis, namun demikian bukan berarti bahwa manusia tidak perlu dirangsang. Justru di dalam kedinamisan itulah ada suatu dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, lebih-lebih karena kebutuhan dasar manusia itu banyak ragamnya. Ketika melakukan pekerjaan perbuatan yang bersifat sadar, seseorang selalu didorong oleh maksud atau motif tertentu, baik yang obyektif maupun subyektif. Motif atau dorongan dalam melakukan pekerjaan itu sangat besar pengaruhnya pada hasil kerja. Seseorang bersedia melakukan pekerjaan bilamana motif yang mendorongnya cukup kuat dan tidak mendapat saingan atau tantangan dari motif lain yang berlawanan. Demikian pula sebaliknya orang lain yang tidak didorong oleh motif yang kuat akan meninggalkan atau sekurang-kurangnya tidak bergairah dalam melakukan pekerjaan.

Ada dua jenis motif dalam kerangka motivasi, yaitu motif intrinsik dan motif ekstrinsik. Motif intrinsik yaitu dorongan dari dalam diri sendiri, misalnya seseorang bekerja karena pekerjaan itu sesuai dengan bakat dan minat, sehingga dapat diselesaikan dengan baik karena memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam menyelesaikannya. Sedangkan motif ekstrinsik, yaitu dorongan dari luar, misalnya bekerja karena upah atau gaji yang tinggi,

mempertahankan kedudukan yang kuat, merasa berjasa karena banyak pengabdian dan lain-lain.

Menurut Sudarwan Danim, (2009, hlm.31) Banyak teori yang mendukung terhadap motivasi kerja diantaranya sebagai berikut:

1. Teori psikoanalisa dari Freud, menekankan pada pengalaman masa kanak-kanak sebagai motif yang dapat dan selalu mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan. Orang merasa senang dan puas melakukan pekerjaan karena pengaruh masa lampaunya.
2. Teori Gestalt dari Lewis, menekankan pada pengaruh kekuatan situasi yang sedang dihadapi oleh seseorang. Perasaan senang dan puas mengerjakan sesuatu disebabkan oleh karena dengan pekerjaan itu yang bersangkutan dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Menyadari hal tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melakukan perubahan dan pengembangan pendidikan secara berencana, terarah dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu lulusan. Banyak masalah yang diakibatkan oleh lulusan pendidikan yang tidak bermutu, maka upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dimulai dari upaya perbaikan kinerja manajerial kepala sekolah akan menjadi hal yang amat penting.

Penelitian terdahulu, Dody (2011) dengan judul "Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan pelaksanaan MBS terhadap kinerja mutu sekolah di SMA Kabupaten Subang" di mana penelitian ini berangkat dari masalah rendahnya mutu kinerja sekolah dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah. Berdasarkan analisis statistik, nilai koefisien determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar $r^2 = 0,299$ atau 29,9% menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap mutu kinerja sekolah dirasakan oleh warga sekolah masih dirasakan lemah. Hal itu telah berimplikasi pada tingkat perubahan mutu kinerja sekolah. Hal itu juga mengandung makna bahwa jika mutu kinerja sekolah ingin ditingkatkan maka perlu peningkatan pada aspek kemampuan manajerial kepala sekolah. Hal yang sama berlaku untuk manajemen berbasis sekolah dengan nilai koefisien determinasi terhadap mutu kinerja sekolah sebesar $r = 0,1616$ atau 16,16 % menunjukkan bahwa manajemen berbasis

sekolah tidak berdiri sendiri untuk dapat melakukan perubahan pada mutu kinerja sekolah, tetapi menjadi faktor determinasi terhadap mutu kinerja sekolah.

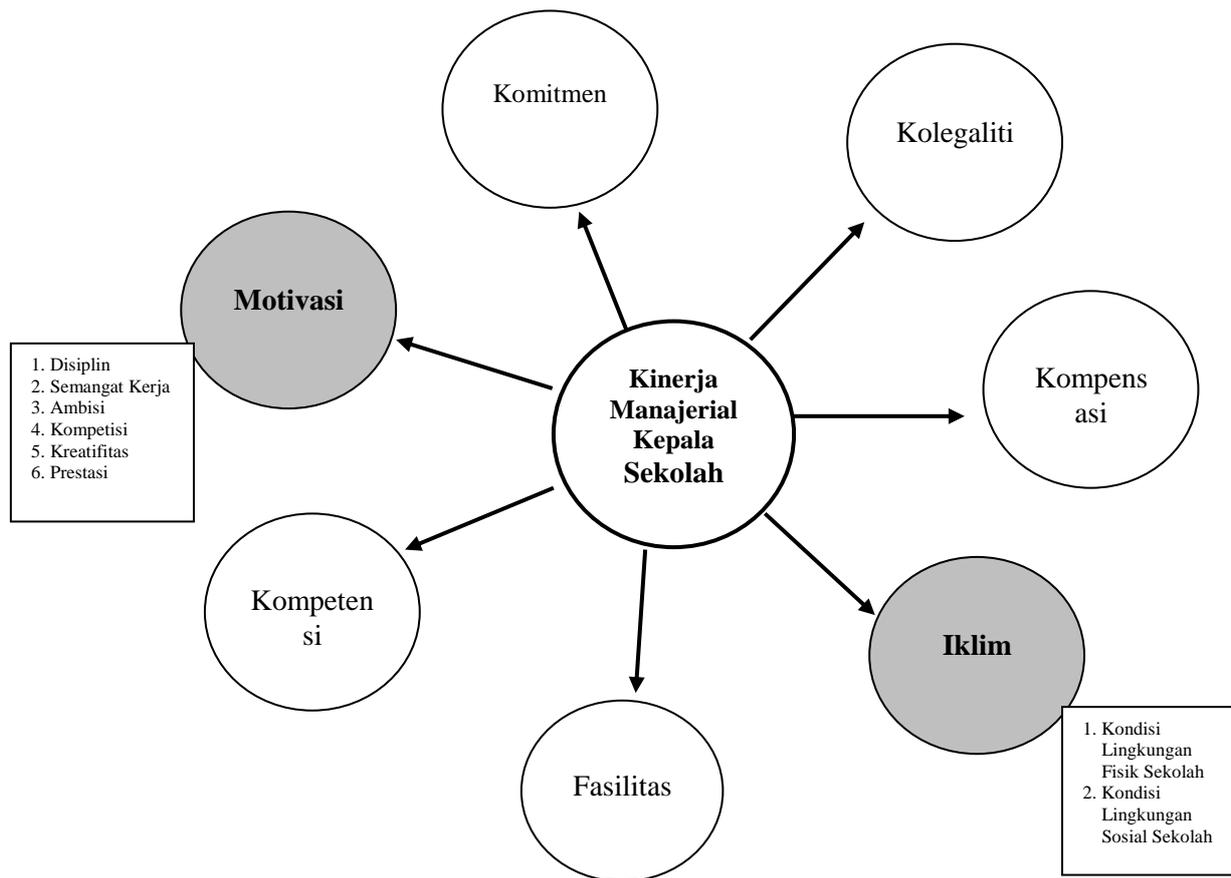
Penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor manajerial kepala sekolah menjadi faktor yang layak diteliti secara berkesinambungan dan terencana untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian mutu sekolah yang baik melalui kinerja manajerial kepala sekolah yang dipengaruhi oleh motivasi kerja dan iklim sekolah.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi masalah

Berbagai faktor yang diperkirakan mempengaruhi kinerja manajerial kepala sekolah, namun secara umum dapat dibedakan atas dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang muncul dari diri pemimpin, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang terkait dengan bawahan dan situasi. Termasuk didalamnya situasi organisasi dan sosial.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli penulis menyimpulkan bahwa secara rinci faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja manajerial kepala sekolah adalah : (1) Kolegaliti, (2) Kompensasi, (3) Kompetensi, (4) Fasilitas, (5) Motivasi, (6) Komitmen, (7) Iklim. Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial kepala sekolah, penelitian ini hanya akan fokus membahas tentang pengaruh motivasi kerja dan iklim sekolah terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya. Hal ini karena motivasi kerja kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial kepala sekolah masih belum banyak dikaji sebagai bahan penelitian, sedangkan iklim sekolah walaupun telah banyak dibahas dalam kajian penelitian, tetapi dengan melihat fakta empirik di lokasi penelitian maka penulis merasakan perlunya ada kajian lebih mendalam tentang iklim sekolah di kecamatan tawang kota tasikmalaya. Faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial kepala sekolah disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 1.1 : Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial kepala sekolah

Diadaptasi dari : *Purwanto (2004), Yukl (2009) Hersey dan Blanchard (2005), Sallis (2007), Hoy dan Miskel (2008),*

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, penulis menganggap adanya dugaan bahwa hal itu terjadi karena kontribusi motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah berbeda-beda sehingga berimplikasi terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah kurang efektif di sekolahnya masing-masing. Fenomena itu sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam melalui sebuah penelitian yang difokuskan pada judul penelitian “Kontribusi Motivasi kerja dan Iklim Sekolah Terhadap

Kinerja Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan uraian di atas muncul beberapa pokok pertanyaan yang akan menjadi kajian dalam penelitian ini, pokok pertanyaan tersebut disusun dalam bentuk rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tentang motivasi kerja kepala sekolah di Sekolah dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya?
2. Bagaimana gambaran tentang Iklim sekolah di Sekolah dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya?
3. Bagaimana gambaran tentang kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se- Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya?
4. Berapa besar kontribusi motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya?
5. Berapa besar kontribusi iklim sekolah terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya?
6. Berapa besar kontribusi motivasi kerja kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi tentang kinerja manajerial kepala sekolah di Sekolah Dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya. Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Motivasi kerja kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya.
2. Iklim sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya.
3. Kinerja manajerial kepala sekolah di Sekolah Dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya.

4. Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya.
5. Kontribusi iklim sekolah terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya.
6. Kontribusi motivasi kerja dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di sekolah dasar se-kecamatan tawang kota tasikmalaya.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri dari manfaat teoritis yang berdasarkan pertimbangan kontekstual dan konseptual dan manfaat praktis digunakan untuk perbaikan bagi Sekolah Dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya yang bersangkutan. Manfaat penelitian dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian bagi mahasiswa maupun lembaga terkait pelaksana pendidikan dan pelatihan kepala sekolah untuk pengembangan konsep-konsep, serta kultur yang berkembang pada dunia pendidikan dewasa ini.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat merumuskan asumsi tentang kultur pengelolaan kinerja kepala sekolah terhadap pengendalian mutu sekolah atau mutu lulusan di Sekolah Dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya.
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kepuasan (*satisfaction*), kepercayaan (*trust*) dan pelayanan (*service*) kepada masyarakat luas dan pemakai jasa pendidikan (*stakeholders*) terhadap institusi pendidikan.
2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian secara praktis diharapkan dapat memiliki kemanfaatan sebagai berikut:

- a. Menjadi masukan bagi Dinas Pendidikan Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya untuk dijadikan pertimbangan secara kontekstual dan konseptual operasional dalam merumuskan pola pengembangan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial kepala sekolah.
- b. Menjadi masukan bagi kepala sekolah Sekolah Dasar Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya mengenai materi pengelolaan kinerja manajerial kepala sekolah terhadap mutu sekolah Sekolah Dasar se-Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Bagi para peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal untuk melakukan penelitian lanjutan tentang model pengembangan kinerja manajerial kepala sekolah dalam mengelola sekolah sehingga berdampak positif terhadap peningkatan mutu sekolah.

E. Struktur Organisasi Tesis

Untuk memudahkan pemahaman dan pemecahan masalah secara lebih terstruktur dan sistematis maka penulis menyusun suatu bentuk penulisan sebagai berikut :

Bab I. Pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi.

Bab II. Menguraikan tentang landasan teoritis yang berkenaan dengan masalah konsep motivasi kerja, iklim sekolah, kinerja manajerial kepala sekolah, kerangka berfikir, dan hipotesis penelitian.

Bab III. Berisikan tentang prosedur penelitian secara lebih detail, yaitu mengenai pendekatan metode penelitian, operasional variabel penelitian, populasi dan sampel, langkah-langkah pengumpulan data penelitian, prosedur dan teknik pengumpulan data, dan pengujian instrumen penelitian.

Bab IV. Memuat tentang hasil penelitian dan pembahasan yang akan menjabarkan deskripsi dan analisis data penelitian.

Bab V. Merupakan kesimpulan dan saran peneliti. Sedangkan bagian akhir terdapat daftar pustaka dan lampiran-lampiran.