

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan menduduki posisi penting dan sentral dalam pembangunan karena berorientasi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Aktivitas yang dilaksanakan dalam pendidikan merupakan suatu proses transformasi nilai-nilai budaya dan keilmuan sebagai pewarisan budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya. Nilai-nilai kebudayaan dan keilmuan tersebut mengalami proses transformasi yang dinamis dari generasi terdahulu, sekarang, dan masa yang akan datang.

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pasal 3 ayat (6) menyatakan bahwa, pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Di mana dalam proses tersebut harus ada tenaga pendidik yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemauan serta mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik (Pernyataan di atas sejalan dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 32 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Indonesia (perubahan terhadap Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005). Makna pendidikan terletak pada bagaimana kualitas sumber daya manusia senantiasa melestarikan nilai-nilai luhur sosial dan budaya yang telah memberikan bukti sebagai perjalanan suatu sejarah bangsa.

Pendidikan yang efektif dan efisien harus didukung oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan dan target yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Salah satu faktor pendukung yang utama adalah realisasi program tahunan sekolah yang sesuai dengan kegiatan-kegiatan maupun aktivitas-aktivitas sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik yang dinamis dan majemuk serta diturunkan dari kebijakan pemerintah pusat dan daerah yang berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan dan implementasinya. Tentunya, faktor-faktor

keberhasilan dan implementasi program-program tahunan sekolah yang baik, juga didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru yang baik serta berdampak secara sistemik. Faktor-faktor tersebut akan memengaruhi tingkat pencapaian program tahunan sekolah yang mengacu pada Standar Minimal Pendidikan (SPM) Indonesia yang diamanatkan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 32 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Indonesia (perubahan terhadap Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005) sehingga menghasilkan sekolah yang bermutu dengan lulusan yang baik pula.

Robin (2008), Wayne K. Hoy dan Miskel (2008) serta Sukmadinata Arcaro, (2005 hlm. 17) mengatakan bahwa sekolah yang bermutu harus didahului oleh efektivitas semua program yang dijalankan ke dalam sistem yang terorganisasi dan terintegrasi. Selanjutnya, sekolah yang bermutu harus tersedia guru yang berkualitas, tersedia sarana dan prasarana seperti perpustakaan, laboratorium, kurikulum, kedisiplinan sekolah, serta yang menjalankan prinsip-prinsip mutu dalam hal pelayanan pendidikan di antaranya fokus pada peserta didik, keterlibatan total komponen pendidikan, kegiatan pengukuran atau evaluasi, dan penyempurnaan secara terus-menerus. Kriteria sekolah yang baik dapat dilihat dari nilai akreditasi dan nilai pencapaian hasil ujian nasional (UN) atau ujian sekolah (US). Dengan melihat perolehan nilai tersebut sedapat mungkin akan terlihat kekurangan atau kelemahan sekolah tersebut untuk pengembangan dan perbaikan pendidikan secara khusus evaluasi dan rencana tindakan yang dilakukan terhadap program tahunan sekolah selanjutnya. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sesuai dengan kegiatan-kegiatan/aktivitas-aktivitas yang direncanakan dan ditetapkan di program tahunan sekolah. Hal ini sejalan dengan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ali (2007 hlm. 620):

Perbaikan dan pengembangan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus-menerus terhadap kelayakan dan kinerja sekolah. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya dalam rangka memperbaikinya.

Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan menaikkan kualitas pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan efektivitas program tahunan sekolah tidak dapat dipisahkan dari beberapa faktor utama seperti proses kegiatan belajar siswa, proses mengajar guru yang efektif, dan pengaruh kepemimpinan yang positif di tingkat satuan sekolah. Bagaimana seorang *leader* di tingkat sekolah memimpin, bagaimana seorang guru mengajar dengan baik, dan peserta didik memperoleh ilmu pengetahuan yang dapat memengaruhi kualitas pendidikan secara personal maupun institusi. Pola yang terbentuk di sekolah tidak hanya pemimpin di tingkat sekolah, kepala sekolah juga harus dapat mencerminkan atau memberikan pengaruh, tetapi sekolah yang bersangkutan juga harus dapat menentukan kinerja guru dalam rangka mencapai efektivitas program tahunan sekolah secara khusus dan kualitas mutu pendidikan secara umum.

Sekolah dalam proses penyelenggaraan atau layanan pendidikan pada masyarakat tidak sepenuhnya menyusun program tahunan dengan baik sesuai dengan penyusunan program tahunan sekolah dalam satu tahun ajaran penuh. Secara administrasi masih terdapat beberapa sekolah yang tidak menjalankan apa yang tertulis dan sudah ditetapkan sebelum proses penyelenggaraan pendidikan. Manajemen sekolah tidak tertata begitu rapi dan tidak sistematis. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan peneliti ke beberapa Sekolah Dasar Kristen/Katolik yang berada di Kota Bandung sejak tanggal 16-20 Juni 2014, yaitu Sekolah Dasar Kristen Trimulia, Sekolah Dasar Kristen Yahya, dan Sekolah Dasar Santa Ursula Kota Bandung. Temuannya adalah tidak adanya/kurang lengkapnya dokumen-dokumen yang mendukung program tahunan sekolah dalam merealisasikan setiap aktivitas sekolah. Padahal dalam pandangan masyarakat, Sekolah Dasar tersebut sudah “memiliki nama” dan masyarakat banyak mempercayakan anaknya untuk didik dan diajar di sekolah tersebut. Bahkan dalam data Dinas Pendidikan Kota Bandung 2014, sekolah tersebut mendapat peringkat akreditasi A. Seharusnya

dengan peringkat akreditasi A tersebut, sekolah yang bersangkutan harus teratur dan lengkap dalam hal administrasi sekolah yang berkaitan dengan program-program sekolah yang direncanakan dan ditetapkan dalam kurun waktu tertentu dan sedang berjalan.

Mencermati kondisi di atas, sedapat mungkin perlu dilakukan tindakan agar tidak terjadi efek negatif bagi kualitas pendidikan karena apabila hal ini terlalu lama dibiarkan maka tidak mungkin ke depan sekolah akan menjalankan penyelenggaraan sekolahnya masing-masing dengan tidak beraturan (otonomi yang tidak terarah dengan kebijakan pemerintah terkait pendidikan) dan tidak sesuai dengan kebijakan atau aturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat maupun daerah. Akibatnya akan berdampak pada kualitas lulusan dan peningkatan layanan pendidikan terbaik kepada masyarakat.

Penyelenggaraan pendidikan harus berbenah diri dalam rangka upaya mereformasi pendidikan nasional untuk mengubah pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan selama ini. Kita perlu memperbaiki sistem pendidikan (*output*) dari ketidakadilan, monopoli, dan krisis moral dari pengelolaan pendidikan nasional. Kekeliruan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan pada era yang baru dan dinamis perlu dirubah, diperbaiki, dan diganti dengan pengelolaan atau manajemen secara komprehensif. Reformasi pendidikan sedapat mungkin dilakukan untuk melakukan perbaikan kualitas pendidikan yang menuntut suatu kepemimpinan kepala sekolah dengan mengacu kepada pemimpin yang melayani dan evaluasi kinerja guru secara simultan sehingga berdampak pada efektivitas program tahunan suatu sekolah.

Seni kepemimpinan dalam pendidikan adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya sepenuh hati dan antusias. Sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam membuat keputusan. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dalam waktu tertentu dan pada akhirnya akan

meningkatkan mutu lulusan, yang mampu menunjukkan daya juang dan sifat kompetitifnya dalam persaingan global.

Kepala sekolah memiliki wewenang secara formal dan dapat menjadi kharismatik sebagai pemimpin kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah tidak terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah.

Pada awal abad ke-21 gaya kepemimpinan seperti tradisional, otokrasi, hierarki sedang (dan masih) secara perlahan-lahan menghasilkan sebuah gaya kepemimpinan yang baru dan kontemporer, yaitu gaya kepemimpinan yang mencoba secara bersama-sama untuk meningkatkan pertumbuhan personal dan profesionalitas dari *stakeholders* pendidikan di sebuah sekolah. Sementara itu, pada saat yang bersamaan juga kepemimpinan ini meningkatkan kualitas dan kepedulian dari banyak organisasi melalui kombinasi dari kerja tim dan masyarakat; berusaha untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan; dan sangat berbasis kepada perilaku etika dan kepedulian.

Pendekatan untuk kepemimpinan dan pelayanan yang baru muncul ini disebut *servant leadership* (Spears, 2004). Greenleaf (1977) telah mengidentifikasi 10 karakteristik yang menggambarkan esensi dari seorang *servant leader*. Karakteristik tersebut adalah mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, *foresight*, *stewardship*, komitmen untuk pertumbuhan dari orang lain, dan membangun komunitas (dalam Spears, 2004, hlm 13). Pendidikan dianggap merupakan sarana utama dalam mencerdaskan manusia secara individu atau kelompok. Oleh karena itu, hampir di semua negara pendidikan dijadikan prioritas dalam pembangunan bangsa dan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah tetapi juga masyarakat.

Pemimpin dengan kepemimpinannya memegang peran yang strategis dan menentukan dalam menjalankan roda dan ritme organisasi, menentukan kinerja suatu lembaga, dan menentukan mati hidup atau pasang surutnya kehidupan suatu bangsa dan negara. Pemimpin merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dibuang atau diabaikan (*sine qua non*) dalam kehidupan suatu organisasi atau suatu bangsa dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Baik atau buruknya kondisi suatu organisasi lebih banyak ditentukan oleh kualitas pemimpinnya dan kepemimpinan yang dijalankannya.

Para pemimpin, secara khusus kepala sekolah dan guru di institusi pendidikan diberikan wewenang untuk melakukan berbagai cara dan terobosan untuk melakukan perbaikan mutu sekolah melalui pelaksanaan program-program sekolah yang efektif. Mereka dipilih dan diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah agar lebih baik dan membangun melalui pendidikan untuk lebih maju. Di tangan para pemimpin itulah ditentukan bagaimana masa depan pendidikan, dan di pundak para pemimpin itu digantungkan harapan-harapan bangsa dan negara secara khusus untuk mencerdaskan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing dengan negara-negara lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kummerer dan Lunch dalam (Idris, 2005 hlm. 10) menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia masih relatif rendah. Beberapa kepala sekolah cenderung hanya menangani masalah administratif dan memonitor kehadiran guru atau membuat laporan ke pengawas sehingga peran kepala sekolah belum menunjukkan sebagai pemimpin yang professional dan memberikan pengaruh kepemimpinan melayani yang positif atau berdampak pada kinerja guru dalam menjalankan setiap program tahunan sekolah. Selanjutnya berdasarkan hasil dan temuan penelitian, hambatan utama dalam melaksanakan program peningkatan kinerja secara total adalah peranan pimpinan yang kurang terlatih dan sikap acuh tak acuh, salah satunya tidak mengetahui bagaimana membina bawahan untuk menjadi tenaga yang berketerampilan tinggi dan memiliki unsur kepemimpinan (Northhouse, 2001).

Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah di sekolah cenderung belum menunjukkan hasil yang memuaskan atau baik. Oleh karena itu, perlu dicari atau ditemukan suatu solusi bagaimana mengatasi krisis kepemimpinan dan suatu tipe kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan sesuai situasi dan kondisi pendidikan yang sedang berlangsung dan dinamis di sekolah. Tidak dapat disangkal bahwa peran pemimpin di sekolah dan pola kepemimpinannya mampu memberi pengaruh (positif atau negatif) kepada guru dan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah.

Selain faktor kepemimpinan kepala sekolah, pencapaian efektivitas program tahunan sekolah juga tidak terlepas dari kinerja tenaga pendidik, baik tidaknya kinerja sebuah sekolah tergantung pada baik tidaknya kinerja tenaga pendidik atau gurunya. Guru merupakan salah satu yang menentukan penerapan pegajaran dan pembelajaran di dalam ruangan kelas. Selain itu, Mustafa (2012 hlm. 15), juga menyatakan bahwa apabila berbicara mengenai pendidikan di dunia akan selalu bersinggungan dengan peran guru dalam mengatur kelas dan mengelola siswa. Sejalan dengan itu, Usman (2002 hlm 54) mengemukakan, bahwa:

Tugas guru sebagai profesi meliputi 3 aspek yaitu, mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih yaitu mengembangkan keterampilan-keterampilan.

Menurut Sammons et al (2005) dan Hoy dan Miskel, (2008 hlm. 303), mengemukakan bahwa pengembangan staff dalam hal ini guru serta kemampuan guru memengaruhi keefektifan serta kualitas sekolah. Pendapat di atas dapat dipahami bahwa apabila kemampuan guru memuaskan maka kinerja guru tersebut pun akan memuaskan juga. Artinya kemampuan guru berbanding lurus terhadap kinerja guru. Hal ini menjelaskan bahwa efektivitas program tahunan sekolah dipengaruhi oleh *purposeful teaching*. Artinya, guru mempunyai peran strategis dan penting dalam proses pembelajaran untuk mendukung pencapaian efektivitas program tahunan sekolah yang sudah direncanakan dan ditetapkan. Jadi, dapat disimpulkan, apabila guru memiliki kinerja yang baik maka *purposeful teaching*

juga akan lebih baik dan pada akhirnya meningkatkan keefektifan program tahunan sekolah yang berkaitan erat dengan mutu sekolah. Pendapat ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Vroom Asmani (2012 hlm 125) menyatakan bahwa, “Seseorang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, sebaliknya seseorang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar yang dikatakan sebagai orang yang tidak produktif”. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di sekolah memengaruhi efektivitas program tahunan sekolah yang berkaitan erat dengan kualitas atau mutu sekolah.

Guru mempunyai peranan yang sangat strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya di bidang pendidikan sehingga perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermartabat dan profesional. Guru merupakan titik sentral dari peningkatan kualitas pendidikan yang bertumpu pada kualitas proses belajar mengajar di sekolah. Tetapi, peningkatan profesionalisme guru tidak dilakukan secara sungguh-sungguh. Padahal, guru yang profesional akan menghasilkan proses dan hasil pendidikan yang berkualitas dalam rangka mewujudkan manusia Indonesia yang cerdas dan kompetitif, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas).

Kinerja guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan sehingga harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen mana pun dalam sistem pendidikan. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap tercapainya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

Oleh karena itu, upaya perbaikan apa pun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung kepada guru juga.

Menyadari kondisi yang di atas, pemerintah melakukan berbagai upaya untuk mengembangkan standar kompetensi dan sertifikasi tenaga pendidik, antara lain dengan disahkannya Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005, yang kesemuanya itu dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan kompetensi guru. Dalam kerangka ini pula, pemerintah mengembangkan berbagai strategi sebagai berikut, antara lain:

1. Penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan kualifikasi akademik, kompetensi, dan pendidikan profesi untuk memperoleh sertifikasi pendidik.
2. Pemenuhan hak dan kewajiban guru sebagai tenaga profesional sesuai dengan prinsip profesionalitas.
3. Penyelenggaraan kebijakan strategis dalam pengangkatan, penempatan, pemindahan/mutasi, pemberhentian guru sesuai dengan kebutuhan, baik jumlah, kualifikasi akademik, kompetensi, maupun sertifikasi yang dilakukan secara merata, objektif, transparan, dan akuntabel untuk menjamin keberlangsungan pendidikan.
4. Penyelenggaraan kebijakan strategis dalam pembinaan dan pengembangan profesi guru untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian profesional.
5. Peningkatan pemberian penghargaan dan jaminan perlindungan terhadap guru dalam melaksanakan tugas profesional.
6. Pengakuan yang sama antara guru yang bertugas pada satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat dengan guru yang bertugas pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah.
7. Penguatan tanggung jawab dan kewajiban pemerintah daerah dan pemerintah daerah dalam merealisasikan pencapaian anggaran pendidikan untuk memenuhi hak dan kewajiban guru sebagai pendidik profesional.
8. Peningkatan peran serta masyarakat dalam memenuhi hak dan kewajiban tenaga pendidik.

Namun, kenyataan yang didasarkan atas penelitian yang terkait dengan kinerja guru masih cukup rendah, hal ini dapat diamati dari beberapa guru yang masih menganggap bahwa mengajar merupakan kegiatan rutin sebagai seorang guru dan terlebih guru di sekolah mengabaikan kuantitas dan kualitas kerjanya. Terkait dengan hal itu Hammong (2003 hlm. 4) juga mengatakan bahwa pelaksanaan peran dan tugas guru monoton sesuai dengan kebiasaan yang ada jelas akan menjadikan proses pendidikan selalu ketinggalan, sehingga peran institusi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang penting di masyarakat akan mengalami kemerosotan karena tidak dapat memberi kepuasan terhadap *stakeholders* pendidikan yang tuntutananya cenderung semakin meningkat. Keadaan tersebut menunjukkan pentingnya upaya-upaya untuk mengembangkan efektivitas kinerja guru dari kinerja guru yang bersifat rutin kearah kinerja guru yang efektif dan produktif dalam rangka mencapai efektivitas program tahunan sekolah.

Hal ini juga diperkuat dengan hasil uji kompetensi guru di Indonesia yang masih kurang memuaskan. Berdasarkan analisis yang didapat dari artikel menunjukkan bahwa hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang berlangsung pada Februari 2012 masih tergolong kurang memuaskan, yaitu dari 491 kabupaten/kota hanya 154 daerah yang mendapat nilai di atas rata-rata. Mendikbud Mohammad Nuh mengatakan, nilai rata-rata nasional Uji Kompetensi Guru (UKG) adalah 42, 25. Sedangkan informasi yang diperoleh dari data Dinas Pendidikan Kota Bandung tahun 2014 terkait hasil Ujian Kompetensi Awal Sertifikasi Guru dari keseluruhan total guru yang ada, ternyata yang lolos Ujian Kompetensi Awal atau UKA ini sejumlah 2798 peserta. Temuan-temuan di atas menjadi alat bukti bahwa kinerja guru masih kurang memuaskan dan sangat penting untuk ditingkatkan. Secara khusus hal-hal yang diprioritaskan pada pencapaian efektivitas program tahunan sekolah.

Mengukur efektivitas suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang berkaitan dengan program tahunan sekolah bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang pimpinan akan memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. Keefektifan sebuah program sekolah harus didukung oleh kriteria-kriteria atau ukuran-ukuran yang menyatakan program-program tersebut memang benar-benar efektif.

Pendapat di atas sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2001 hlm. 24) yang berkaitan dengan kriteria dan ukuran efektivitas program. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak yaitu, antara lain:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan agar karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.

- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingatkan sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru akan berpengaruh terhadap efektivitas program tahunan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang berpengaruh sistemik dan baik akan memberikan energi yang positif untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja guru di sekolah. Penelitian yang mendukung pernyataan ini yaitu bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perannya sebagai pemimpin yang melayani (*servant leader*) memiliki dampak yang signifikan terhadap keefektifan program sekolah dan mengarah kepada peningkatan pencapaian kuantitas dan kualitas siswa (Quin, 2002; Cotton, 2003; Emas, et al., 2003; Gamage, 2006; Gentilucci dan Muto, 2007). Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, studi yang intensif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tertentu kepala sekolah berdampak positif pada pengajaran dan lingkungan belajar dan proses untuk meningkatkan keahlian siswa dan prestasi akademik yang merupakan bagian dari program sekolah (Leithwood dan Riehl, 2003; Day, 2004; Harris, 2004; Hale dan Rollins, 2006; Gurr, Drysdale dan Mulford, 2006; Robertson dan Miller, 2007; Guskey, 2007; Gentilucci dan Muto 2007).

Sejalan dengan analisis konseptual, pengamatan langsung, penelitian terdahulu, dan kajian-kajian literatur pendukung, peneliti berpikir masih sangat perlu dan penting dilakukan penelitian lebih jauh dan konkret terkait dengan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), kinerja guru, dan efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung yang terakreditasi A. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya terletak pada sampel penelitian, yaitu penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar

Swasta Kristen/Katolik yang berada di Kota Bandung. Alasan berpikirnya adalah Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik memiliki hak otonomi khusus dibandingkan dengan Sekolah Dasar Negeri dalam hal Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pendidikan yang mengacu pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan Indonesia (perubahan terhadap Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005).

Alasan lainnya adalah Sekolah Dasar Kristen/Katolik berada di bawah naungan yayasan dan gereja sebagai pondasi pendirian sekolah sehingga terdapat pembentukan secara agama dalam kurikulum dalam hal karakter dan sumber daya manusia (SDM) yang berada dalam lingkungan sekolah dominan yang beragama Kristen maupun Katolik. Berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan di atas serta didasarkan atas hubungan antara kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kinerja guru serta pengaruhnya terhadap efektivitas program tahunan sekolah, maka peneliti terpanggil dan tertarik melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Servant Leadership dan Kinerja Guru terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah Dasar Swasta di Kota Bandung*”.

Peneliti ingin mengetahui bagaimana dan sejauhmana dukungan serta pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan: program-program sekolah, lulusan, dan kepercayaan (*trust*) masyarakat yang pada akhirnya dapat menjadi pemicu bagi percepatan kemajuan pendidikan di Kota Bandung, khususnya dalam pendidikan dasar.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang berkenaan atau memiliki kemiripan dengan penelitian tesis ini adalah, antara lain:

Hasil penelitian Mott (Hoy dan Miskel, 2001 hlm. 306) menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi, efektivitas tinggi akan dicapai apabila seorang pemimpin mampu menyediakan struktur tugas yang baik bagi para anggotanya serta adanya iklim kerja yang terbuka. Selanjutnya Miskel, Fevurly dan Stewart

(Hoy dan Miskel, 2001 hlm. 306) memperkuat pendapat sebelumnya, bahwa efektivitas sebuah organisasi sekolah akan dicapai apabila terdapat formulasi dan kompleksitas struktur organisasi sekolah serta adanya iklim kerja yang partisipatif.

Sementara itu, Miskel, Mc Donald dan Bloom (Hoy dan Miskel, 2001 hlm. 306), mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan efektivitas sebuah organisasi sekolah meliputi keterkaitan yang erat kepala sekolah dengan disiplin siswa, dukungan dari para ahli pendidikan tertentu, dan ketersediaan waktu untuk aktivitas kelas serta adanya motivasi dengan harapan yang tinggi.

Heriyanto dan Wahyuddin (2006) menulis artikel yang berjudul "Analisis pengaruh kepemimpinan, budaya kerja, dan sarana prasarana terhadap prestasi siswa SMA di Kota Surakarta". diperoleh bahwa nilai kepemimpinan, budaya kerja, dan prasarana berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi siswa. Dikemukakan juga bahwa sarana dan prasarana merupakan suatu kebutuhan yang harus tersedia bagi setiap sekolah karena mampu meningkatkan prestasi belajar siswa. Sarana prasarana tersebut meliputi: ruang kelas yang cukup sesuai jumlah murid. Fasilitas ruang untuk kepala sekolah, guru, tata usaha, mang/tamu, kamar mandi/WC, aula, tempat ibadah, tersedianya peralatan kesenian, peralatan untuk olahraga, ruang perpustakaan, ruang laboratorium untuk IPA dan IPS, peralatan penunjang kegiatan seperti LCD, OHP, komputer, televisi, dan AC.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

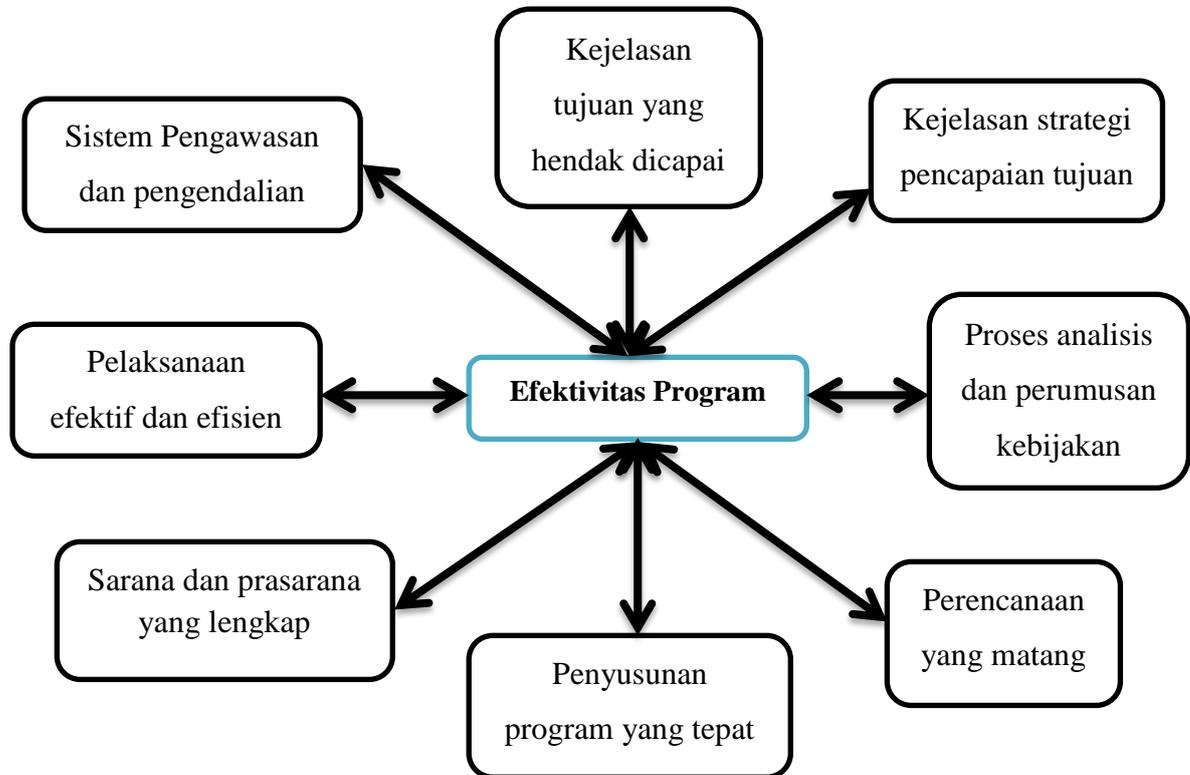
Secara umum pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab dan asumsi-asumsi yang ingin kita buktikan akan dapat menjadi permasalahan penelitian, akan tetapi yang dimaksud dengan masalah atau masalah penelitian dapat diuraikan. Masalah atau permasalahan ada jika terdapat kesenjangan (*gap*) antara *das Sollen* dan *das Sein*; terdapat perbedaan antara apa yang seharusnya dan apa yang terjadi dalam kenyataan, antara apa yang diperlukan dan apa yang tersedia, antara harapan dan

kenyataan, dan yang sejenis dengan itu. Banyak sekali, kesenjangan mengenai pengetahuan, teknologi, dan juga pendidikan; informasi yang tersedia tidak cukup, teknologi yang ada tidak memenuhi kebutuhan, dan sebagainya. Penelitian diharapkan dapat memecahkan masalah itu, atau dengan kata lain dapat menutup atau setidaknya memperkecil kesenjangan itu. Masalah yang harus dipecahkan atau dijawab melalui penelitian selalu tersedia dan cukup banyak, tinggal peneliti mengidentifikasi, memilih, dan merumuskannya.

Identifikasi masalah merupakan pemaparan dari seluruh masalah yang ditemukan dalam latar belakang penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi bahwa efektivitas program tahunan sekolah masih perlu ditingkatkan sesuai dengan variabel yang mempengaruhi efektivitas program tahunan sekolah sehingga peranan kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dan kinerja guru mempunyai peranan yang strategis dalam mencapai efektivitas program tahunan sekolah, dalam hal ini kaitannya dengan mutu pendidikan serta secara khusus mutu sekolah yang bersangkutan.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan faktor yang strategis untuk mencapai efektivitas program tahunan sekolah karena secara langsung kepala sekolah yang berperan penting terhadap maju tidaknya suatu lembaga atau sekolah. Selain itu, faktor kinerja guru juga merupakan salah satu yang mempunyai peranan strategis karena kemampuan guru yang baik berbanding lurus terhadap kinerja guru. Artinya, apabila kinerja guru di suatu sekolah kurang memuaskan maka akan langsung berdampak terhadap peserta didik yang kurang berkualitas dan dampak akhirnya adalah mutu sekolah akan semakin rendah.

Berikut ini diuraikan beberapa faktor, kriteria, dan ukuran yang mempengaruhi pencapaian efektivitas program tahunan sekolah, antara lain:

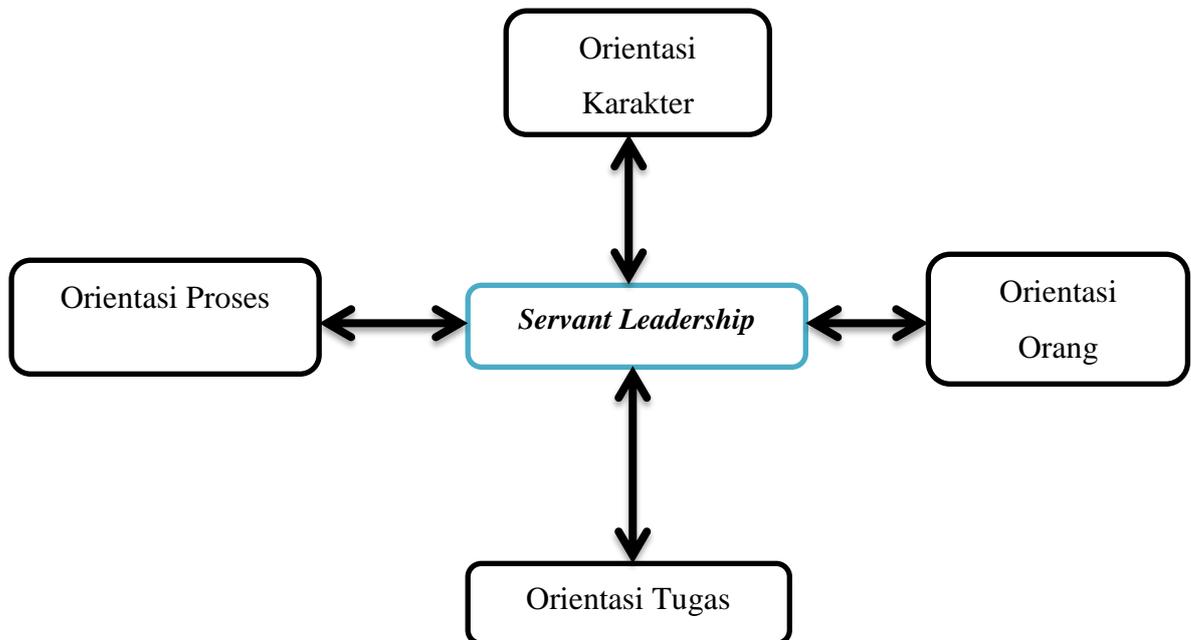


(Sondang P. Siagian, 2001 hlm. 24)

Gambar 1.1

Faktor, Kriteria, dan Ukuran Efektivitas Program Tahunan Sekolah

Berikut ini diuraikan beberapa faktor yang mempengaruhi *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani), antara lain:



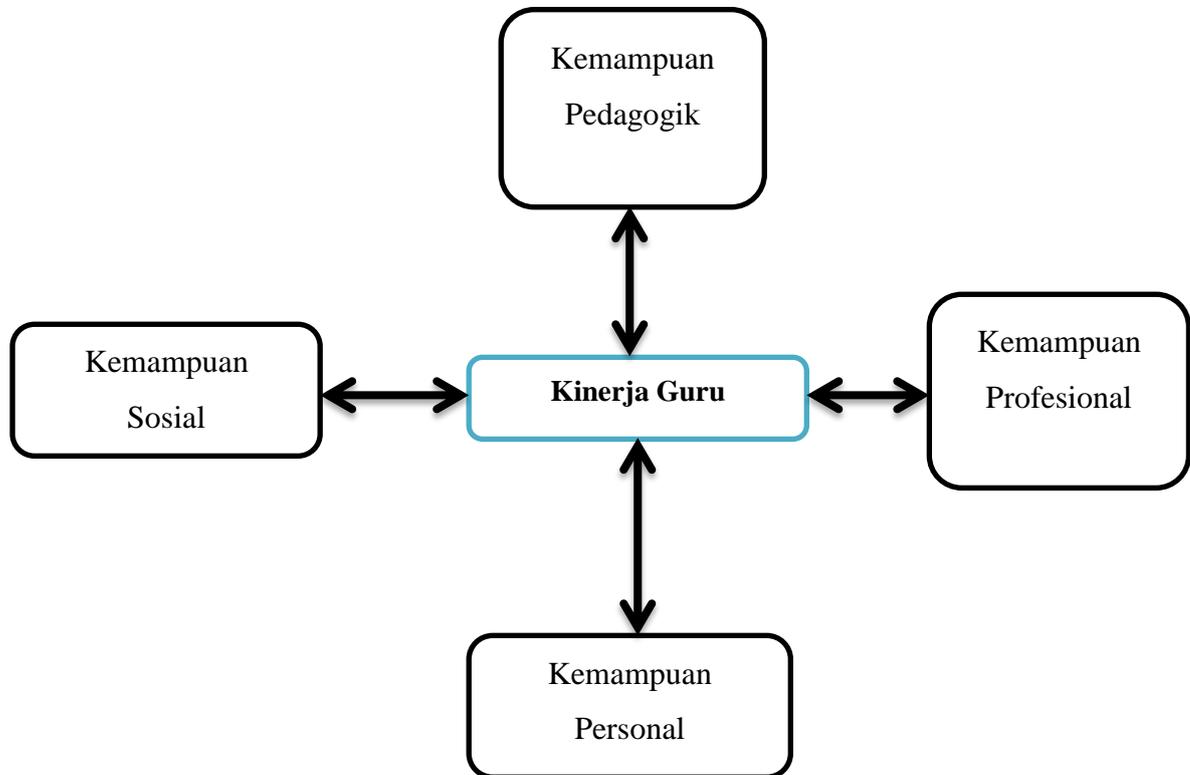
(Page dan Wong, 2000)

Gambar 1.2

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

(Kepemimpinan yang Melayani)

Berikut ini diuraikan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain:

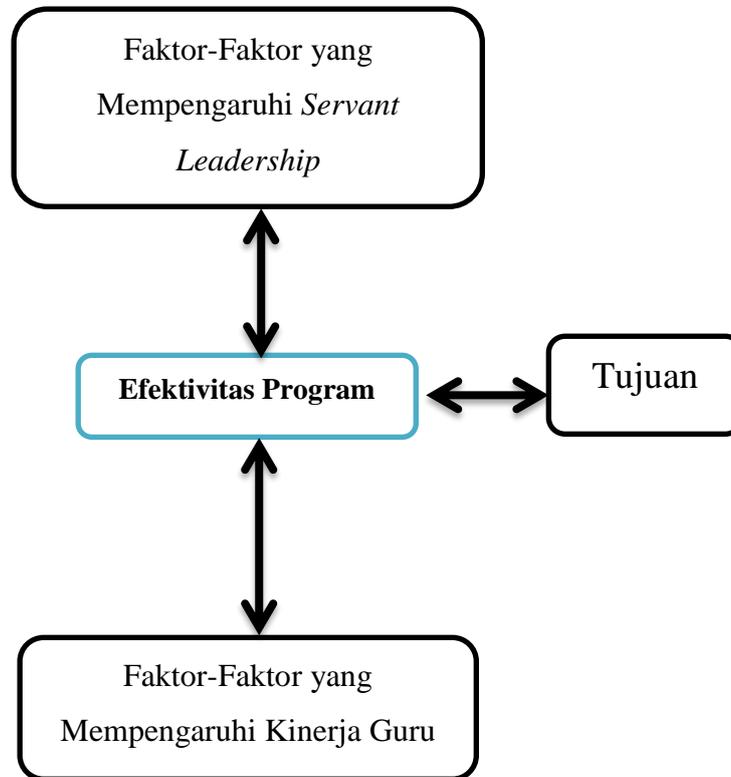


(T. R. Mitchel dalam (Sedarmayanti, 2008 hlm. 51 dan Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005)

Gambar 1.3

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Berikut ini diuraikan hubungan antara efektivitas program, *servant leadership*, dan kinerja guru, yaitu:



Gambar 1.4

Hubungan Efektivitas Program, *Servant Leadership*, dan Kinerja Guru

2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini agar tidak meluas, maka permasalahannya perlu dibatasi dalam bentuk rumusan masalah. Menurut Sugiyono (2011 hlm. 35), rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data. Berdasarkan pemikiran di atas, peneliti melakukan penelitian dengan fokus kajian tentang "*Pengaruh Servant Leadership dan Kinerja Guru terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah Dasar Swasta di Kota Bandung*". Selanjutnya kajian masalah tersebut dirinci dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang *servant leadership* Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tentang kinerja guru Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung?
3. Bagaimana gambaran tentang efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.

2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini antara lain, sebagai berikut:

1. Terdeskripsikannya *servant leadership* Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.
2. Terdeskripsikannya kinerja guru Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.
3. Terdeskripsikannya efektivitas program tahunan sekolah Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.

4. Teranalisisnya seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.
5. Teranalisisnya seberapa besar pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.
6. Teranalisisnya seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.

D. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan keilmuan administrasi pendidikan atau manajemen pendidikan, terutama yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) kepala sekolah dan kinerja guru untuk meningkatkan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Hal lain yang dapat digali dari penelitian ini adalah kemungkinan munculnya pengembangan konsep-konsep kontekstual yang berkenaan dengan interdependensi antara *servant leadership* dan kinerja guru yang memberikan peningkatan dalam rangka pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dan akhirnya mengarah pada tercapainya kualitas pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini akan bermanfaat, yaitu:

1. Bagi pihak sekolah, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada kepala sekolah bagaimana mengimpartasikan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dalam menjalankan manajemen sekolah yang terstruktur, sistematis, dan berdampak terhadap realisasi program tahunan sekolah yang sudah ditetapkan. Penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan terhadap seorang kepala sekolah bagaimana memberdayakan guru yang ada untuk meningkatkan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dalam rangka ketuntasannya.
2. Bagi *stakeholders* bidang pendidikan di daerah, diharapkan penelitian ini sebagai bahan masukan dalam rangka penyusunan dan implementasi perencanaan pendidikan di masa-masa mendatang terutama dalam memaksimalkan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dengan menerapkan *servant leadership* dan kinerja guru dalam prosesnya.
3. Membuka peluang bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan dan lebih mendalam yang berkaitan dengan pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah di satuan pendidikan dan daerah pada jenjang, jenis, jalur pendidikan tertentu.

E. Struktur Organisasi Tesis

Struktur organisasi tesis pada penelitian ini memaparkan 5 bab, yaitu sebagai berikut :

Bab I, berisi pendahuluan yang menjelaskan tentang dasar alasan memilih masalah yang diteliti, dimulai dari latar belakang masalah yang menjelaskan alasan mengapa masalah ini diteliti, identifikasi dan perumusan masalah yang

memaparkan variabel-variabel yang akan diteliti dan akan merumuskan yang akan diteliti. Selanjutnya tujuan penelitian memaparkan tujuan dari penelitian yang akan oleh peneliti. Metode penelitian, yang menjelaskan metode apa yang digunakan dalam penelitian ini. Serta manfaat peneliti untuk mengetahui, manfaat apa yang diperoleh setelah melakukan penelitian.

Bab II, menjelaskan mengenai kajian pustaka yang memaparkan konsep dan teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, kerangka pemikiran merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan masalah yang akan diteliti.

Bab III, memaparkan mengenai metode penelitian yang menjabarkan tentang metode yang digunakan, termasuk beberapa komponen yaitu, pendekatan penelitian, lokasi penelitian, jenis data penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, definisi operasional, proses atau prosedur penelitian, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

Bab IV, hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari pengolahan data dan analisis data untuk menghasilkan temuan yang berkaitan dengan masalah penelitian dan pembahasan atau analisis temuan.

Bab V, memaparkan mengenai kesimpulan dan rekomendasi terhadap temuan penelitian. Selanjutnya akan menjadi rujukan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian serumpun dengan permasalahan yang ada.