

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sekolah adalah salah satu institusi yang berperan menyiapkan sumber daya manusia. Sejalan dengan kemajuan ilmu dan teknologi (iptek) sistem pendidikan harus semakin meningkat baik dari kualitas maupun relevansinya. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Supriadi (Mulyasa, 2009: 25) mengemukakan bahwa “Erat kaitannya antara mutu Kepala Sekolah dengan berbagai aspek kehidupan Kepala Sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan tidak dapat dilepaskan pada berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi Kepala Sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah No 28 Tahun 1990 bahwa Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan pendidikan dan pengadaan sarana prasarana, sehingga Kepala Sekolah dituntut mampu mengatasi dan mengantisipasi terhadap kinerja sekolah.

Keterampilan yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah dalam posisinya sebagai manajer, menurut Paul Hersey *at. al* (Wahjosumidjo, 2011: 99) menyatakan bahwa :

Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial diperlukan tiga keterampilan, yaitu *technical skills*, *human skills* dan *conceptual skills*. Ketiga keterampilan tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer organisasi.

Dijelaskan oleh Pidarta (Wahyudi 2012: 68) keterampilan teknikal (*technical skills*) adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas, keterampilan manusiawi (*human skills*) adalah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi,

dan memimpin, sedangkan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Agar Kepala Sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya dalam nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga keterampilan tersebut.

Kompetensi Kepala Sekolah menurut Permendikas No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah ditetapkan lima dimensi kompetensi yaitu: Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial. Kemampuan manajerial Kepala Sekolah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif (Akdon, 54: 2002).

Kompetensi manajerial menuntut Kepala Sekolah antara lain harus menyusun perencanaan sekolah, mampu mengembangkan organisasi sekolah, mampu memimpin sekolah secara optimal, mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, mampu mengelola guru dan staf, peserta didik, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana secara optimal. Disamping itu ada Otonomi Daerah mengharuskan kepala sekolah untuk mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi peraturan yang berlaku di daerah masing-masing.

Mengelola penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah atau secara operasional tugas pokok Kepala Sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Kepala Sekolah berfungsi dan bertugas sebagai Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, Inovator, Motivator.

Sherry Keith dan Robbert H Gilling (1991) mengutip Coleman Repot bahwa penelitian efektifitas sekolah 32% prestasi siswa dipengaruhi kualitas manajemen sekolah. Ini berarti bahwa kinerja Kepala Sekolah dalam pendidikan akan berdampak pada prestasi siswa yang terlibat dalam sekolah tersebut.

Untuk melahirkan Kepala Sekolah professional Depdiknas telah mengeluarkan regulasi Perrmendiknas No 28 No 2008 Tahun 2010 Tentang Panduan Pelaksanaan Pengadaan Kepala Sekolah. Menurut Mulyasa (2006: 89) bahwa “Kepala Sekolah professional” dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan sekolah”. Dampak tersebut diantaranya terhadap mutu pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang efektif, 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.

Salah satu masalah utama adalah tentang kinerja. Ada beberapa hal yang terkait dengan perilaku kerja, ditentukan oleh tatanan kerja yang sesuai dengan konteks pekerjaannya, ini berarti bahwa program kerja yang telah ditetapkan mempunyai konteks dengan uraian tugas dan pekerjaannya. Perilaku (*behavior*) dalam pekerjaannya, artinya bahwa setiap Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan disiplin, taat dan santun. Hasil kerja yang baik dan benar, artinya setiap pekerjaan yang dibebankan kepada Kepala Sekolah dengan baik dan tepat waktu. Kompeten (profesional) dalam bidang garapannya, berarti setiap kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya harus bekerja secara profesional. Tuntas (*mastery*) dalam setiap agenda kerjanya artinya bahwa pekerjaan yang direncanakan harus diselesaikan atas dasar skala prioritas. (Sylviana Murni, 2009: 413).

Apabila melihat kelapangan maka kita akan menemukan kinerja Kepala Sekolah yang belum memadai dan belum memiliki kemampuan sebagaimana yang diharapkan. Tidak sedikit Kepala Sekolah yang belum mampu menyusun rencana strategis, mereka belum memahami bagaimana perumusan visi dan misi sekolah. Mereka belum mampu melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan masing-masing. Di sekolah masih banyak ditemukan struktur

organisasi sekolah yang melanggar prinsip-prinsip pengorganisasian. Begitu banyak kepala sekolah yang belum mampu memotivasi, monitoring, menggalang, mengarahkan, membimbing, mensupervisi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi tanggung jawabnya, belum terbiasa melakukan memonitoring dan evaluasi diri. Kepala Sekolah terbiasa menerima, menelaah dan mengamalkan petunjuk teknis (juknis) pengelolaan kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah belum mampu mengembangkan pola-pola baru dalam pengelolaan kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat (Surya Dharma, 2006: 10).

Penelitian yang dilakukan Gurr, Drysdale dan Mulford (2005: 539) di Australia yaitu tentang model kepemimpinan atau kinerja kepala sekolah yang sukses. Penelitian ini dilakukan di dua negara bagian, yaitu Tasmania dan Victoria. Hasil penelitian di dua negara tersebut secara umum yaitu kepemimpinan kepala sekolah atau kinerja Kepala Sekolah yang baik dapat diidentifikasi dari prestasi belajar siswa. Prestasi siswa yang baik menunjukkan bahwa kepemimpinan atau kinerja kepala sekolah baik. Kepemimpinan yang sukses selalu diarahkan kepada peningkatan kualitas prestasi siswa. Jadi kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan siswa dalam belajar.

Untuk menunjang kualitas belajar siswa, di Victoria sejak tahun 70-an secara terus menerus dilakukan reformasi pendidikan. Program reformasi itu sebagai berikut:

1. Meningkatkan belajar siswa melalui kerangka kurikulum baru, meningkatkan penilaian dan pelaporan, dan peningkatan berbagai praktek dalam mengajar dan pembelajaran.
2. Mengembangkan model alokasi sumber daya baru.
3. Membangun kapasitas kepemimpinan kepala sekolah melalui peningkatan seleksi, monitoring dan program pelatihan, dan program pengembangan.

4. Menciptakan dan mendukung kinerja dan pengembangan kebudayaan, mendukung profesionalisme guru melalui program monitoring.
5. Perbaiki sekolah dan peningkatan kinerja.
6. Meningkatkan jaringan sekolah.

Departemen Pendidikan Nasional melakukan uji kompetensi Kepala Sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 17 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 hampir semua Kepala Sekolah lemah dibidang kompetensi manajerial dan supervisi. Padahal dua kompetensi tersebut merupakan kekuatan Kepala Sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik (Budi Suhardiman, 2011: 9).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja managerial Kepala Sekolah. Faktor-faktor tersebut ada yang sifatnya eksternal dan internal. Newstron dan Davis (2002:219) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, kesempatan, tujuan, motivasi, perhatian, lingkungan, komitmen, kebutuhan, keinginan, kepuasan, dan penghargaan baik dari lingkup internal maupun eksternal organisasi.

Dalam upaya pencapaian tujuan sekolah, Kepala Sekolah dituntut memiliki komitmen tinggi dimana dia bekerja, komitmen ini merupakan kondisi yang memungkinkan perilaku seorang Kepala Sekolah termotivasi atau tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Motivasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja Kepala Sekolah. Motivasi ini lebih bersifat dorongan internal psikologis seseorang yang memandang konsep kinerja. Manakala dipandang dari sisi psikologis yang dapat memunculkan keinginan pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja. Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2002: 60) bahwa motivasi berprestasi mendorong pegawai untuk melakukan suatu tugas dengan sebaiknya, agar mampu mencapai kinerja dengan predikat tertinggi.

Tuti Rohayati, 2014

PENGARUH KOMITMEN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN CICALENGKA KABUPATEN BANDUNG
Universitas Pendidikan Indonesia | \.upi.edu perpustakaan.upi.edu

Kepala Sekolah harus memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi agar memberikan dampak yang terbaik terhadap organisasi sekolahnya. Penelitian yang dilakukan oleh Haryadi (2005) “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dan hasil belajar mahasiswa Universitas Sudirman Purwokerto (studi tentang pengaruh kesejahteraan, komitmen, teknologi pembelajaran, kepakaran, dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan hasil belajar mahasiswa di Universitas Sudirman Purwokerto) menunjukkan bahwa komitmen dosen berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen dengan determinasi sebesar 30,5%, serta berpengaruh langsung terhadap hasil belajar mahasiswa dengan determinasi sebesar 22,5%.

Kinerja Kepala Sekolah adalah proses dan hasil kerja Kepala Sekolah dalam mengelola dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan disekolahnya, merupakan unjuk kerja, prestasi kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut hasil wawancara dengan para Pengawas TK/SD Kecamatan Cicalengka diperoleh informasi bahwa “Masih terdapat beberapa kelemahan pada kinerja manajerial Kepala Sekolah, antara lain: (1) perencanaan program kerja jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek yang ada belum sepenuhnya hasil kerja kepala sekolah dan majelis guru dalam arti masih banyak mengadopsi dari kepala sekolah yang lain, (2) program kerja yang tidak dijelaskan kepada semua guru, (3) program kerja tidak di evaluasi dan tidak ditindaklanjuti, (4) belum ada pembentukan tugas kerja guru dan staf yang jelas (5) kepala sekolah bekerja kurang aktif dalam memajukan sekolah sehingga tidak ada perubahan dari tahun-tahun sebelumnya, (6) Penilaian kinerja Kepala Sekolah belum menunjukkan hasil yang baik, karena masih ada beberapa kepala sekolah yang mendapat nilai C.” Sehingga penulis menduga hal tersebut menyebabkan kualitas sekolah sebenarnya belum baik sesuai dengan harapan. Ketidakkampuan Kepala Sekolah di dalam mengelola sekolah serta guru yang kinerjanya masih di bawah standar, dapat dipastikan akan berdampak pada efektifitas pembelajaran. Untuk

Tuti Rohayati, 2014

PENGARUH KOMITMEN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN CICALENGKA KABUPATEN BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | \ .upi.edu perpustakaan.upi.edu

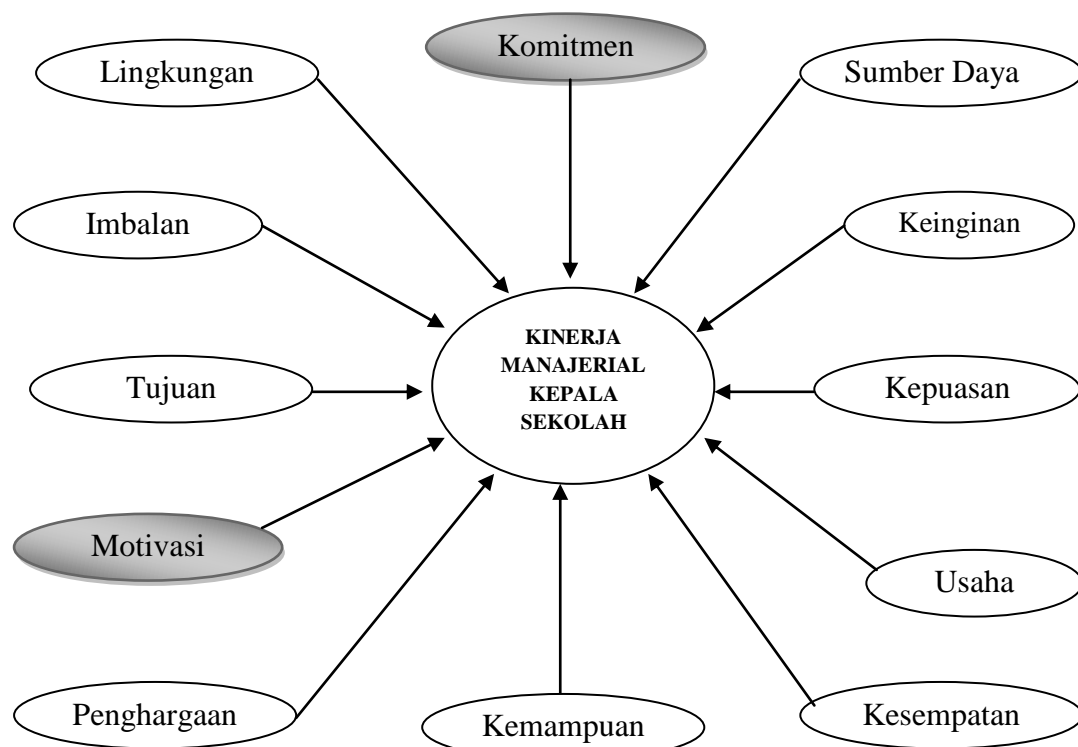
itu perlu kiranya diadakan penelitian mengenai seberapa besar “Pengaruh Komitmen dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Manajerial Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalengka”.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah Penelitian

Inti kajian penelitian ini adalah kinerja Kepala Sekolah Dasar dimana kinerja Kepala Sekolah itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang sifatnya internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut diantaranya: motivasi kerja, kemampuan, usaha, kesempatan, perhatian, lingkungan, komitmen kerja, keinginan, kebutuhan, keinginan, kepuasan, dan penghargaan baik dari lingkup internal maupun eksternal organisasi.

Agar lebih memahami identifikasi masalah tersebut, peneliti gambarkan secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah berdasarkan penelitian terdahulu ke dalam gambar sebagai berikut:



Tuti Rohayati, 2014

PENGARUH KOMITMEN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN CICALENGKA KABUPATEN BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | \.upi.edu perpustakaan.upi.edu

Gambar 1.1
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Kepala Sekolah
 (Gibson, et al, 2000, Newstrom dan Davis, 2002; Mangkunegara, 2001;
 Zane K. Quible, 2005)

Berdasarkan survey awal yang dilakukan oleh peneliti, dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial Kepala Sekolah, yang paling dominan adalah komitmen dan motivasi. Upaya meningkatkan kinerja manajerial Kepala Sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan komitmen dan motivasi berprestasi Kepala Sekolah.

Menurut Zane K. Quible (2005: 214) berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan: *“basic human traits affect employees” job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, value, interest, emotions, needs and personality.* Semua hal tersebut akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja Kepala Sekolah adalah proses dan hasil kerja Kepala Sekolah dalam mengelola dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan disekolahnya, merupakan unjuk kerja, prestasi kerja yang menjadi tanggung jawabnya Motivasi berprestasi memegang peranan penting dalam menghasilkan Kepala Sekolah berkinerja yang baik. Kepala Sekolah yang memiliki kinerja baik mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Uraian tersebut sejalan dengan pendapat Hasibuan (2001:184) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan –tindakan yang dicirikan dengan disiplin, semangat kerja, ambisi, kompetisi dan kerja keras. Komitmen kerja Kepala Sekolah sangat penting agar tercipta situasi kerja yang kondusif. Sejalan dengan pendapat Luthan (2012:238) bahwa komitmen merupakan kekuatan sikap sekaligus keputusan yang menjadi bagian organisasi, suatu keinginan atau kehendak untuk mewujudkan kinerja yang tinggi sebagai bagian yang harus ditumbuhkembangkan dalam

organisasi dan sebagai suatu keyakinan yang diterima sebagai nilai sekaligus tujuan yang harus dicapai oleh organisasi.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka merupakan masalah yang perlu penelaahan secara empirik. Adapun permasalahan pokok yang dibahas dalam penelitian ini adalah “Seberapa Besar Pengaruh Komitmen dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Manajerial Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka”

Pertanyaan tersebut dapat dikembangkan sebagai berikut:

- a. Bagaimana gambaran komitmen kerja Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka?
- b. Bagaimana gambaran motivasi berprestasi Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka?
- c. Bagaimana gambaran kinerja manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka?
- d. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja manajerial kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka?
- e. Seberapa besar pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka?
- f. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalalengka?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan penelitian ini adalah mendapatkan gambaran mengenai seberapa besar pengaruh komitmen kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Cicalalengka.

2. Tujuan Khusus

- a. Memperoleh gambaran komitmen kerja Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalengka.
- b. Memperoleh gambaran tentang motivasi berprestasi Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalengka.
- c. Memperoleh gambaran kinerja manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalengka.
- d. Mengetahui pengaruh komitmen kerja Kepala Sekolah terhadap kinerja manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalengka.
- e. Mengetahui pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalengka.
- f. Mengetahui pengaruh komitmen kerja dan motivasi berprestasi kepala sekolah terhadap kinerja manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Cicalengka.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dirumuskan, maka penulis beranggapan bahwa penelitian ini bermanfaat baik secara teoritis dan praktis, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat mengembangkan keilmuan administrasi pendidikan, yang berkenaan dengan komitmen dan motivasi kerja Kepala Sekolah yang memberikan peningkatan terhadap kinerja kepala sekolah.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi penelitian yang terkait dengan kajian komitmen, motivasi kerja, kinerja Kepala Sekolah.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

Tuti Rohayati, 2014

PENGARUH KOMITMEN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN CICALENGKA KABUPATEN BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | \ .upi.edu perpustakaan.upi.edu

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Cicalengka untuk meningkatkan kinerja manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.
- b. Pendidik dan tenaga kependidikan dalam berupaya ikut berperan aktif meningkatkan kinerjanya sehingga pada akhirnya kualitas pendidikan dapat terus ditingkatkan.
- c. Para Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam satuan pendidikan sehingga mampu membawa sekolahnya menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas dan berakhlak.

E. Struktur Organisasi Tesis

Bab I. Pendahuluan dimulai dengan latar belakang yang menjelaskan tentang dasar alasan masalah yang diteliti, dilanjutkan dengan identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta struktur organisasi.

Bab II. Kajian pustaka yang berisi penjelasan/konsep/teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yaitu teoritik peneliti yang digambarkan dalam kerangka penelitian dan hipotesis. Dalam kajian pustaka pada penelitian ini menguraikan teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti yakni komitmen, motivasi kerja, dan kinerja Kepala Sekolah.

Bab III. Metodologi Penelitian menjabarkan secara rinci mengenai metode dan pendekatan penelitian, lokasi/tempat penelitian, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional, teknik pengumpulan data, proses pengembangan instrumen dan teknik analisis data.

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

Bab V. Kesimpulan dan saran menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian.