BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. Fakry Gaffar (2008, hal. 143) menyebutkan bahwa terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir tertentu. Selanjutnya, Lee Roy Beach (2008, hal. 142)mendefinisikan visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan.

Jika visi menggambarkan suatu tujuan dan cita-cita di masa depan, maka tujuan tersebut harus dapat menampilkan suatu nilai-nilai yang aspiratif. Nilai sekolah dapat dilihat dari visi sekolah itu sendiri. Visi bukan hanya sekedar tujuan yang ingin dicapai atau pandangan, tetapi sudah menjadi nilai-nilai yang dianut. Nilai yang terkandung di sekolah diwujudkan dalam setiap aktivitas kegiatan pembelajaran sebagai upaya meningkatkan kualitas manusia terdidik.

Nilai diartikan secara sederhana yaitu keyakinan dan kepercayaan seseorang yang diwujudkan melalui sikap ataupun perilaku yang tampak dalam kehidupan sehari-harinya. Pemahaman nilai sangat di tentukan oleh bagaimana pemahaman nilai itu terbentuk. Ketika organisasi tanpa nilai yang menjadi pedoman anggotanya, maka organisasi tidak akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, dan akan kehilangan makna yang akan diperoleh. Ada enam orientasi nilai yang sering dijadikan rujukan dalam kehidupan manusia, yaitu nilai teoritik, nilai ekonomis, nilai estetik, nilai sosial, nilai politik dan nilai agama.

Jika saat ini, banyak orang memandang bahwa generasi muda Indonesia telah mengalami krisis kaderisasi, dimana banyak remaja kurang memiliki nilai kepekaan, pengendalian diri, keterampilan, tanggung jawab, serta jiwa kepemimpinan, baik dari diri sendiri maupun orang lain yang mulai memudar

seiring kurangnya pembekalan nilai visi sekolah. Oleh karena itu perlu adanya penanaman kembali visi sekolah sebagai tujuan yang hendak dicapai dan menata ulang kehidupan generasi muda dalam hal kepemimpinan anak bangsa. Tentu disini sekolah yang mampu menjawab tantangan dan permasalahan yang terjadi, sehingga para remaja bangkit dengan bentuk segala aksi yang mengedepankan nilai-nilai *akhlakul karimah*, spiritual agama, kecerdasan dan menjadi suri tauladan bagi kehidupan bangsa dan negara.

Sekolah adalah organisasi yang tidak bebas dengan nilai (Suryana & Jalaludin, 2013, hal. 2). Sekolah melakukan proses pendidikan guna menghasilkan manusia terdidik, dimana nilai melekat dalam prosesnya. Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 Pasal 1 Ayat 2, menyebutkan bahwa: "Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman".Dengan tujuan, (Pasal 3): "….untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab".

Proses pendidikan disekolah penuh dengan nilai, interaksi antara guru, murid dan yang lainnya mengacu pada pendidikan, dimana transformasi ilmu pengetahuan, sikap, dan keterampilan terjadi. Sekolah sebagai organisasi kehidupan sosial yang terbuka terhadap perkembangan dan arus budaya tidak akan lepas dari globalisasi dan modernisasi. Arus globalisasi dan modernisasi yang ada disekolah memunculkan pergeseran nilai-nilai. Hal tersebut tidak sesuai dengan tujuan pendidikan dan proses perkembangan manusia yang bertanggung jawab khususnya para peserta didik. Dengan adanya pengaruh globalisasi dan pergeseran nilai, para peserta didik mulai menjauh dari nilai-nilai yang telah ada. Permasalahan tersebut diantaranya;

1. Arus teknologi yang membuat siswa menjadi sibuk dengan gadget sehingga tidak memperhatikan orang lain dan guru di dekatnya,
2. Siswa-siswa yang ingin menjadi *eksis* di mata orang lain sehingga mengabaikan peraturan yang berlaku,

3. Siswa yang belum cukup umur telah diperbolehkan membawa kendaraan bermotor, tetapi kondisi psikis dan mentalnya masih belum siap
4. Kenakalan remaja dan vandalisme di area sekolah,
5. Merokok pada saat jam istirahat di toilet siswa,
6. Siswa berpakaian tidak mengikuti aturan sekolah,
7. Aturan buang sampah sembarangan yang sering diabaikan, serta
8. Budaya adat daerah asal semakin terkikis oleh modernisasi sehingga siswa ingin ikut pergaulan.

Permasalahan diatas bisa dilihat di beberapa media jurnalistik nasional dan media sosial. Banyak pemberitaan mengenai para siswa yang sudah berubah pola perilakunya dan tidak memperhatikan nilai-nilai yang ada serta melanggar norma dalam masyarakat.

Berita terkini dari kalangan pelajar Sekolah Menengah adalah adanya kegiatan konvoi dan corat-coret setelah Ujian Nasional selesai diselenggarakan. Banyak kasus yang memberitakan tentang konvoi setelah ujian nasional berlangsung, salah satunya yang mencuat adalah berita mengenai "Di-*stop* Saat Konvoi Usai UN, Siswi SMA Marahi Polisi dan Mengaku Anak Jenderal". Dikutip dari berita elektronik kompas.com, berita tersebut mengabarkan bahwa beberapa siswi menggelar konvoi usai ujian nasional (UN) ditangkap polisi, namun saat mobil diberhentikan dan para penumpang diminta turun, seorang siswi marah-marah kepada petugas yang hendak menilang(Leandha, 2016). Berita lainnya yang hangat pada awal April 2016, yaitu tentang salah seorang siswi merokok didalam kelas agar*disebut* berani oleh orang lain. Berita yang dimuat dari *detikNews* menjelaskan mengenai kasus video pelajar SMA Bandung merokok di dalam kelas. Video dibuat saat para siswi tersebut baru akan naik ke kelas 3. Saat itu, RU dan TS hanya berniat *iseng* untuk menunjukkan keberanian.(Nurmatari, 2016).

Selain beberapa permasalahan diatas, peneliti melakukan studi pendahuluan mengenai penerapan nilai-nilai yang ada di sekolah. Peneliti melakukan wawancara salah seorang guru di salah satu SMKNegeri Bandung. Beliau menjelaskan bahwa penerapan nilai di sekolah tergerus oleh modernisasi dan globalisasi. Sekolah, pimpinan, guru dan siswa mempunyai ciri khas masing-

masing nilai. SMK Negeri ini yang berada di tengah kota, dan para siswanya pun tinggal di tengah kota membuat pengaruh modernisasi masuk ke dalam sekolah. Beliau mengatakan bahwa penerapan nilai di sekolah bergantung pada *row input*peserta didik, yaitu lulusan dari mana, latar belakang keluarga, tempat tinggal siswa, dan prestasi sekolah sebelumnya. Penerapan nilai-nilai di sekolah bisa terlihat dari kegiatan proses kegiatan belajar mengajar, seperti kehadiran siswa, perilaku saat KBM (teori dan praktek, kalau di kelas lebih bisa terpantau, tapi kalau pada saat praktek di lepas saja, nanti terlihat disiplin dan tanggung jawab siswa), pemenuhan tugas belajar dan perolehan nilai pelajaran. Beliau juga mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bisa membangun nilai para siswa, karena kepala sekolah merupakan teladan bagi warga sekolah. Dengan adanya visi maka nilai-nilai visi bisa diwujudkan dalam misi dan program sekolah dan itu dapat dikenali melalui proses KBM. Beliau juga mengatakan bahwa sistem sekolah, profil guru, komposisi siswa dapat memperkuat nilai-nilai visi misi yang ada di sekolah

Sejalan dengan permasalahan diatas,Nilai adalah hal yang dianggap penting, bernilai atau baik; semacam keyakinan mengenai bagaimana seseorang seharusnya atau tidak seharusnya bertindak, misalnya jujur, ikhlas, atau cita-cita yang ingin dicapai oleh seseorang misalnya kebahagiaan, kebebasan (Gulo, 1982, hal. 307). Dalam bahasa Latin nilai adalah *valere* yang memiliki pengertian bernilai atau kuat berarti; 1) pantas, kualitas sesuatu yang membuatnya menjadi diidamkan, bermanfaat atau jadi objek ketertarikan, 2) unggul, sesuatu yang dihormati, dihargai atau ditinggikan atau dipandang baik (Rahmat & Suryana, 2013, hal. 26).*Values guide an individual's behavior, actions, and judgments and, therefore, are important in understanding strategic decision-making*(Landrum, Gardner, & Boje, 2013, hal. 2).

Asep Suryana dan Jalaludin (2013, hal. 3) menyatakan bahwa dalam pencapaian tujuan pendidikan, ada hal kunci yang perlu diperhatikan, yaitu:

> Pertama, nilai yang menjadi acuan yang didasarkan pada nilai agama dan nilai kehidupan. Kedua, nilai yang berkembang adalah nilai dasar yang diakui bersama. Ketiga, nilai-nilai yang dipahami dan ada pada diri peserta didik (siswa) adalah nilai yang menjadi pedoman dalam kehidupannya di masyarakat. Keempat, nilai yang ditransformasikan melekat menjadi kekuatan untuk mengamalkan ilmu pengetahuan. Kelima,

proses transformasi nilai yang baik diperoleh dari kepemilikan dan pemahaman nilai. Keenam, nilai yang berkembang dalam organisasi efektivitas penerapannya dimulai dari pimpinan sekolah.

Efektivitas penerapan nilai perlu dimulai dari pimpinan sekolah. Beberapa teori kepemimpinan menjelaskan bagaimana perilaku pimpinan dapat membangun sebuah nilai dan moral. Aan Komariah(2012, hal. 195) menyatakan bahwa fitrah kepemimpinan berasal dari kesucian diri, yaitu hati yang terjaga ikhlas yang dituntut sistem nilai terutama sistem nilai agama dan moral. Bill George(2003, hal. 11) mengemukakan teori mengenai *Authentic Leadership*, ia menyebutkan bahwa pemimpin itu bukan perkara gaya seperti apa yang akan dijalankan, tetapi bagaimana menjadi otentik atas dirinya sendiri. Artinya, seorang pemimpin harus mampu menjadi dirinya sendiri walaupun dalam kondisi tertekan maupun yang sulit sekalipun. Ia pun menjelaskan bahwa adalah tipe kepemimpinan yang mengedepankan kesadaran diri di atas dimensi lainnya, yang dalam praktiknya harus memperhatikan lima dimensi *authentic leader*, yaitu *purpose, values, heart, relationships,* dan *selfdiscipline*(George, 2003, hal. 18).

Kepala sekolah yang otentik harus menjadi dirinya sendiri, mampu menjadi suri tauladan bagi siswa dengan kualitas hati dan pikiran. Ia harus dapat memahami tujuan dan arah dalam memimpin, menerapkan nilai penting, memimpin dengan hati, membangun hubungan jangka panjang dan mampu bertindak disiplin. Asep Suryana dan Jalaludin(2013, hal. 54) mengemukakan bahwa pengembangan nilai dasar itu harus dimulai dengan menjadi benar pada pemimpinnya terlebih dahulu, menjadi benar kepada nilai-nilai yang dianut dan sudah ditetapkan. Ketika pemimpin melakukannya, berbagai hal dapat terjadi dalam terutama dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam efektivitas penerapan nilai, maka perlu adanya transformasi. Transformasi diartikan adalah proses perubahan. Dalam tujuan pendidikan, nilai perlu ditransformasikan dengan baik agar dapat dipahami dan melekat menjadi kekuatan, maka dari itu perlu adanya manajemen perubahan dalam membangun efektivitas penerapan nilai. Manajemen perubahan pada dasarnya membuat sesuatu menjadi lain dalam arti yang positif yang mengarah kepada yang lebih baik atau sebaliknya.

Fokus terhadap suatu perubahan nilai adalah bagaimana "*managing people to change".* Fokus tersebut adalah bagaimana memanajemen perubahan yang terjadi di sekolah agar mampu beradaptasi dalam proses pembelajaran. Hal ini akan sangat berkaitan erat dengan perubahan dalam mindset (*acceptance*), partisipasi dalam perubahan (*participation*), dan pelopor dalam perubahan (*leadin*g).

Perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu maupun kelompok. Kurt Lewin sebagai Bapak Manajemen perubahan berkesimpulan kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistences*) untuk berubah. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat *driving forces* atau melemahkan *resistence to change*. Ia merumuskan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan (Kasali, 2005, hal. 99) yaitu: *unfreezing, changing,* dan *refreezing*.

B. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Dalam pencapaian tujuan pendidikan, ada hal kunci yang perlu diperhatikan, yaitu: Pertama, nilai yang menjadi acuan yang didasarkan pada nilai agama dan nilai kehidupan. Kedua, nilai yang berkembang adalah nilai dasar yang diakui bersama. Ketiga, nilai-nilai yang dipahami dan ada pada diri peserta didik (siswa) adalah nilai yang menjadi pedoman dalam kehidupannya di masyarakat. Keempat, nilai yang ditransformasikan melekat menjadi kekuatan untuk mengamalkan ilmu pengetahuan. Kelima, proses transformasi nilai yang baik diperoleh dari kepemilikan dan pemahaman nilai. Keenam, nilai yang berkembang dalam organisasi efektivitas penerapannya dimulai dari pimpinan sekolah.

Gambar 1.1

Efektivitas Penerapan Nilai

Sumber: diadaptasi dari Suryana & Jalaludin(2013, hal. 3)

Jika dilihat dari latar belakang masalah penelitian, hal yang penting dalam pencapaian nilai tujuan pendidikan adalah peran kepala sekolah dan bagaimana mentransformasikan nilai tersebut. Kepala sekolah adalah ujung tombak keberhasilan pencapaian tujuan dan program sekolah. Kepala sekolah saat ini masih berorientasi terhadap tugas dan pelaksanaan program dan kurang memperhatikan pengembangan nilai-nilai yang dianut untuk dapat mengembangkan peserta didik yang berkualitas. Tanpa adanya kepala sekolah maka proses efektivitas penerapan nilai kurang efektif. Nilai-nilai pendidikan pun perlu dipahami dan ditransformasikan. Transformasi disini adalah membantu para peserta didik dapat memahami nilai dan menjadi pedoman dalam kehidupannya. Proses transformasi nilai yang baik adalah nilai yang diperoleh melalui rasa memiliki bersama. Dengan adanya rasa memiliki maka proses mengubah nilai yang tadinya tidak berjalan dengan baik di sekolah menjadi dipahami dan dilakukan oleh setiap orang khususnya peserta didik. Kepala sekolah dapat

berperan sebagai pendidik yang mampu mentransformasikan arah dan pencapaian tujuan sekolah, proses pencapaian tujuan, strategi dan metode pencapaian tujuan, serta mampu membawa perubahan dengan mengelola perubahan di sekolah secara halus dan tidak mengganggu keharmonisan serta dinamika organisasi(Suryana & Jalaludin, 2013, hal. 3).

Berdasarkan penjelasan diatas, mendorong peneliti mengkaji lebih mendalam mengenai permasalahan utama yaitu seberapa besar pengaruh *authentic leadership* kepala sekolahdan manajemen perubahan terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung. Maka beberapa rumusan masalah dari masalah utama diatas yang dimunculkan oleh peneliti berkenaan dengan:

1. Bagaimana kondisi deskripsi*authentic leadership* kepala sekolahdi SMK Kota Bandung?
2. Bagaimana kondisi deskripsi manajemen perubahan di SMK Kota Bandung?
3. Bagaimana kondisi deskripsi efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh *authentic leadership* kepala sekolah terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh manajemen perubahan terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh *authentic leadership* kepala sekolah dan manajemen perubahan terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan umum dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi faktual mengenai pengaruh *authentic leadership* kepala sekolahdan manajemen perubahan terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung. Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah untuk:

1. Terdeskripsikannya *authentic leadership* kepala sekolahdi SMK Kota Bandung.
2. Terdeskripsikannya manajemen perubahan di SMK Kota Bandung.
3. Terdeskripsikannya efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung.
4. Teranalisisnya*authentic leadership* kepala sekolah terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung.

5. Teranalisisnya pengaruh manajemen perubahan terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung.
6. Teranalisisnya pengaruh *authentic leadership* kepala sekolah dan manajemen perubahan terhadap efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung.

D. MANFAAT DAN SIGNIFIKANSI PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dengan diadakannya penelitian ini baik secara teoritik maupun praktis adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritik

   Manfaat teoritik dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan berkaitan dengan teori kepemimpinan khususnya *authentic leadership*, manajemen perubahan dan efektivitas penerapan nilai.
2. Manfaat praktis

   Manfaat secara praktis dengan dilakukannya penelitian ini baik bagi para peneliti, sekolah dan dinas pendidikan adalah sebagai berikut:

   a. Peneliti

   Memberikan informasi untuk selanjutnya dapat dikaji atau diteliti kembali mengenai *authentic leadership* kepala sekolahdan manajemen perubahan serta pengaruhnya efektivitas penerapan nilai visi di SMK Kota Bandung.

   b. Sekolah

   Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi informasi bagi sekolah dalam upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas penerapan nilai, alternatif model kepemimpinan kepala sekolah sebagai upaya efektivitas sekolah dalam upaya perbaikan kegiatan belajar-mengajar, serta dapat dijadikan bahan bagaimana memanajemen perubahan yang terjadi disekolah

   c. Dinas Pendidikan

   Menjadi informasi dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan dalam peningkatan efektivitas penerapan nilai di sekolah melalui penerapan *authentic leadership* dan manajemen perubahan.

E. STRUKTUR ORGANISASI TESIS

Layaknya sebuah sistem, tesis ini terdiri dari beberapa unsur yang saling berhubungan satu sama lain. Pembuatan tesis ini tentunya memiliki struktur

organisasi atau sistematika penulisan yang sudah ditetapkan berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 5804/UN40/HK/2015 tentang Pedoman Penulisan Karya Ilmiah di Universitas Pendidikan Indonesia Tahun Akademik 2015/2016.

Secara sistematis umum tesis ini terdiri dari judul penelitian, lembar pengesahan skripsi, lembar pernyataan keaslian skripsi, ucapan terima kasih, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran, lima bab inti, daftar pustaka, dan lampiran-lampiran pendukung. Secara ringkas lima bab inti dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I, menjelaskan tentang pendahuluan yang mencakup latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dan signifikansi penelitian, dan struktur organisasi tesis.
2. Bab II, memuat konsep, teori, dan hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang dimunculkan peneliti. Pada bab ini dipaparkan konsep dan teori berkenaan dengan *authentic leadership*, manajemen perubahan serta efektivitas penerapan nilai visi dalam konteks Administrasi Pendidikan. Selain itu, pada bab ini peneliti juga menyajikan hipotesis penelitian serta kerangka pikir penelitian yang digunakan.
3. Bab III, menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan untuk memecahkan permasalahan penelitian, yang didalamnya terdiri dari: Pertama, lokasi dan subjek populasi/sampel penelitian. Kedua, desain penelitian dan justifikasi dari pemilihan desain itu. Ketiga, metode penelitian dan justifikasi penggunaan metode penelitian tersebut. Keempat, definisi operasional dirumuskan untuk setiap variabel yang harus melahirkan indikatornya yang kemudian dijabarkan dalam instrumen penelitian. Kelima, instrumen penelitian misalnya tes, lembar observasi dan angket. Keenam, proses pengembangan instrumen melalui pengujian validitas, realiabilitas, dan karakteristik lainnya teknik pengumpulan data melalui tes tulis/lisan, angket, wawancara dan observasi, dan analisis data dengan menggunakan statistik dan prosedur statistik.
4. Bab IV, menyajikan dan menganalisis data yang diperoleh selama penelitian. Data yang diperoleh tersebut akan dianalisis secara statistik dan dibandingkan

dengan kajian pustaka dan metode penelitian dari penelitian terdahulu yang terdapat pada bab sebelumnya.

5. Bab V, menjelaskan tentang kesimpulan dan beberapa saran menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian di lapangan.
6. Daftar Pustaka; menyajikan pustaka (buku, jurnal, *proceding*, dll) yang digunakan peneliti sebagai dasar teori dan kajian terhadap hasil penelitian.
7. Lampiran; menyajikan beberapa lampiran penting yang terkait dengan penelitian ini.