

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan 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. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar merupakan unit yang paling pokok menunjang keberhasilan tujuan pendidikan nasional yang diinginkan. Sekolah hendaknya dapat memanfaatkan kebijakan desentralisasi pendidikan dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk mengembangkan organisasi dan menghasilkan lulusan terbaik sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan.

Keberhasilan mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh banyak faktor. Salah satunya faktor kepala sekolah yang profesional. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam upaya menjamin kelangsungan organisasi sekolah. Kepala sekolah menjadi ujung tombak dan garda terdepan dalam berlangsungnya pendidikan di sekolah. Sekolah yang berkembang dan maju serta memiliki lulusan-lulusan yang unggul biasanya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki kinerja yang baik pula. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah yang mempunyai tanggungjawab sangat besar sehingga hasil kerja yang dilakukannya harus memiliki kualitas dan kuantitas yang baik yang ditunjukkan pada penilaian kinerja kepala sekolah (Daryanto, 2011). Tugas dan wewenang kepala sekolah dapat dilihat hasilnya dari aspek yang menjadi bahan penilaian kinerja kepala sekolah yang diantaranya sebagai manajer, supervisor, pemimpin, dan kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mengelola sekolah dalam mengembangkan kewirausahaan demi mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor, dua diantaranya adalah faktor karakteristik kepemimpinan dan kompensasi.

Kinerja kepala sekolah seringkali dikeluhkan oleh para guru bahkan orangtua siswa. Banyak kepala sekolah yang dianggap kurang mampu dalam mengelola sekolah, terutama sekolah dasar negeri sehingga kurang berkembang dan memiliki daya saing dengan sekolah lainnya. Hal ini bertentangan dengan konsep kepala sekolah sebagai seorang yang memimpin sekolah yang memiliki tugas untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Hasil wawancara dengan beberapa guru menunjukkan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah hanya sebatas formalitas saja, akan tetapi dalam wujud nyata tidak mencerminkan kinerja yang baik.

Observasi yang telah dilakukan penulis pada beberapa sekolah dasar di kabupaten Purwakarta menunjukkan indikasi belum terlihatnya kinerja kepala sekolah yang ideal. Contoh yang terlihat adalah kurangnya pemahaman kepala sekolah sebagai pemimpin. Kepala sekolah cenderung hanya memerintah secara otoriter kepada guru atau warga sekolah lainnya. Kepemimpinannya sering disalahartikan menjadi kekuasaan yang seolah mutlak ada padanya tanpa didasari pengetahuan yang cukup tentang kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pada satu sisi dan guru sebagai yang dipimpin pada sisi lainnya seolah menjadi sekat pembatas. Batasan ini sepertinya menjadi penghalang yang menunjukkan status yang berbeda. Komunikasi lebih banyak bersifat satu arah dalam bentuk perintah-perintah yang harus dilakukan guru dan warga sekolah lainnya.

Fenomena yang terlihat pada beberapa sekolah dasar negeri yang ada di Purwakarta, pelaksanaan kepemimpinan belum sesuai dengan hal yang diharapkan. Hal tersebut dapat terlihat dari kebiasaan yang dilakukan oleh kepala sekolah ketika melakukan monitoring hanya sekedar keliling kelas saja tanpa mencoba untuk memastikan kondisi kelas tersebut. Kemudian terdapat kepala sekolah yang terkesan otoriter dan cenderung kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan karakteristik kepemimpinan dan kompensasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah dasar negeri, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin atau kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi guru dan karyawan, serta dia sendiri harus berbuat baik. Pemimpin dalam hal ini kepala

sekolah harus juga memberi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah memberi kemauan, dibelakang menjadi pendorong atau memberi daya).

Selanjutnya dari fenomena diatas hubungan karakteristik kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah sangat kuat pengaruhnya. Indikator kinerja kepala sekolah dapat dilihat berdasarkan aspek penilaian kinerja kepala sekolah diantaranya kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan (Sastrohadwiryono dalam Karwati dan Donni, 2013). Beberapa aspek tersebut merupakan beberapa indikator dari karakteristik pemimpin.

Kinerja kepala sekolah dapat dilihat dari pencapaian oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja yang baik itu diantaranya terlihat dari guru yang ingin hadir ke sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan metode yang bervariasi sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindak lanjuti hasil evaluasi. Semangat guru yang tinggi dalam mengajar ini akan banyak memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan peserta didik dalam mencapai tingkat kompetensinya. Namun demikian, kinerja guru juga disangkutpautkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi antar sesama guru dan kepala sekolah dapat dikatakan kurang berjalan dengan baik, kepala sekolah kurang memberikan motivasi yang penuh terhadap guru sehingga terkadang guru masih enggan untuk mengembangkan tingkat profesionalitasnya. Dengan kondisi seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan

manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada peran kepemimpinan kepala sekolah. Demikian halnya kepemimpinan memegang peranan sangat sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa kemampuan-kemampuan utama seperti karakteristik kepemimpinan yang baik, kinerja kepala sekolah yang baik, komunikasi yang baik, kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam proses kegiatan belajar mengajar, kepala sekolah akan sulit dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala sekolah yang merupakan pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya.

Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik.

Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang dibentuk untuk dapat memiliki kemampuan manajemen yang baik dan kepemimpinan yang tangguh, harus didukung dengan kompensasi atau tunjangan jabatan kepala sekolah yang sesuai. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kepala sekolah dituntut untuk bekerja secara optimal sesuai dengan

kompetensi dan profesionalitas di bidangnya atau setidaknya mampu menguasai dan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah, hal ini akan sulit terpenuhi, manakala kurangnya dukungan dari guru, siswa dan masyarakat, serta kondisi psikologis dan sosial serta penghargaan (kompensasi) yang dirasakan kepala sekolah tidak mendukung, karena pada dasarnya kinerja kepala sekolah membutuhkan konsentrasi dan kegairahan dalam bekerja, dan hal itu dapat terwujud apabila kebutuhan kepala sekolah terpenuhi secara adil dan layak, sehingga akan menimbulkan kepuasan, kenyamanan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pada saat guru melaksanakan tugas pokoknya yaitu mengajar dan membimbing siswa untuk mempelajari mata pelajaran tertentu sedangkan kepala sekolah tugas pokoknya adalah “memimpin” dan “mengelola” guru beserta stafnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah. Namun demikian, kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah terkadang belum mencapai hasil terbaik yang diharapkan oleh sekolahnya, karena berbagai kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah terkadang juga belum dapat diatasi dengan maksimal, disebabkan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah yang tidak mencapai tingkat terbaik.

Kinerja kepala sekolah dipengaruhi pula oleh faktor kompensasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, seorang kepala sekolah di Purwakarta mendapatkan kompensasi atas pekerjaannya berupa tunjangan daerah dan inventaris motor. Dalam penelitian ini yang dimaksud kompensasi oleh penulis adalah tunjangan berupa sejumlah nominal uang yang diperoleh oleh kepala sekolah. Nominal yang dimaksud pun ternyata tidak sebanding dengan tugas dan kewajiban yang harus ditunaikan oleh kepala sekolah yang tentu akan berpengaruh kepada kinerjanya sebagai kepala sekolah. Tetapi dalam kenyataannya menurut Peraturan Bupati Kabupaten Purwakarta No 133 tahun 2016 tentang Petunjuk teknis pengelolaan APBD Kabupaten Purwakarta tahun 2017.

Tunjangan sebagai kompensasi kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Tunjangan Jabatan Struktural

Jabatan Berdasarkan Golongan	Tunjangan (Rp)
Kepala Sekolah golongan IV	510.000,00
Kepala Sekolah golongan III	435.000,00

Sumber : Petunjuk teknis pengelolaan APBD Kabupaten Purwakarta 2017

Berdasarkan tabel tersebut, seorang kepala sekolah harus menjalankan tugasnya sebagai seorang kepala sekolah dan sebagai seorang guru. Hal ini banyak dikeluhkan oleh kepala sekolah dan juga guru. Karena tugas tambahan ini sangat berat jika mengingat kompensasi yang diperoleh. Akan tetapi, kompensasi ini menyesuaikan dengan pendapatan daerah masing masing yang memungkinkan adanya perbedaan antara kabupaten Purwakarta dengan kabupaten/kota lainnya. Kompensasi apabila tidak dikelola dengan baik mengakibatkan *pay dissatisfaction* yaitu perasaan ketidakpuasan kepala sekolah atas balas jasa yang diterimanya. Sebaliknya, apabila dikelola dengan baik maka sistem kompensasi akan membantu sekolah untuk mempertahankan kepala sekolah, mempertahankan produktivitas, dan membantu sekolah mewujudkan tujuan-tujuan dan visi yang ingin diraihinya (Hanggraeni 2012).

Setelah melihat uraian di atas, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan dan kompensasi kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan mutu proses pendidikan di sekolah. Hal ini dipengaruhi oleh sinergisnya proses interaksi antara faktor-faktor dari karakteristik kepala sekolah sebagai pemimpin dan manager sekolah, tunjangan jabatan kepala sekolah sebagai kompensasi kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah yang profesional. Lemahnya

manajemen atas faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi pencapaian tingkat mutu pendidikan pada sekolah menjadi kurang optimal dan berdampak pada kualitas SDM yang tidak mampu bersaing. Hal ini mewujudkan bahwa kinerja kepala sekolah berperan penting dalam proses kepemimpinan dan managerial sehingga dapat mengayomi guru dan bawahannya. Sehingga tercipta guru yang berperan penting dalam proses belajar para siswa dan hasil belajar siswa yang baik. Dari latar belakang yang disusun diatas maka penulis tertarik mengambil judul "Hubungan Karakteristik Kepemimpinan dan Kompensasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kabupaten Purwakarta".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka terdapat permasalahan yang teridentifikasi dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Permasalahan yang muncul diantaranya kepemimpinan yang berdampak pada kurang bijaksananya seorang kepala sekolah dalam mengambil keputusan yang beorientasi pada visi dan misi sekolah. Dilain sisi, kompensasi yang diterima kepala sekolah kurang sesuai dengan banyaknya tugas dan tanggung jawab seorang kepala sekolah yang merupakan tugas tambahan dari tugas utamanya sebagai seorang guru. Oleh karena kepala sekolah merupakan tugas tambahan yang dibebankan kepada seorang guru, maka masih banyak kepala sekolah yang kurang memahami tugas pokok dan fungsi sebagaimana mestinya.

Pembatasan masalah dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan identifikasi masalah diatas, agar penelitian tidak terlalu luas dalam pembahasan dan lebih terarah, maka penulis akan membatasi masalah pada variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu karakteristik kepemimpinan, kompensasi dan kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta.

Secara operasional, masalah penelitian ini dibatasi hanya pada karakteristik kepemimpinan dan kompensasi sebagai dua faktor dari bermacam faktor yang mempengaruhi kinerja. Karakteristik dibatasi pada

karakteristik yang seharusnya dimiliki oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah. sedangkan kompensasi yang dimaksud adalah tunjangan yang diterima oleh seorang kepala sekolah berupa nominal yang sudah ditentukan. Berdasarkan batasan masalah diatas, maka dapat di rumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Purwakarta?
2. Bagaimana karakteristik kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Purwakarta?
3. Bagaimana kompensasi Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Purwakarta?
4. Bagaimana hubungan karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta?
5. Bagaimana hubungan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta?
6. Bagaimana hubungan karakteristik kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta.
2. Untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta.
3. Untuk mengetahui kompensasi kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta.
4. Untuk mengetahui hubungan karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta.
5. Untuk mengetahui hubungan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta.

6. Untuk mengetahui hubungan karakteristik kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di kabupaten Purwakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Untuk mengembangkan pengetahuan dan keilmuan dalam Administrasi Pendidikan, sehingga akan bermanfaat bagi prodi Administrasi Pendidikan berupa informasi dan referensi dalam meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya dalam mengembangkan wawasan dan materi dalam bidang karakteristik kepemimpinan, kompensasi dan kinerja kepala sekolah dasar negeri yang ada di kabupaten Purwakarta.

2. Manfaat Praktis

Bagi kepala sekolah, sebagai masukan tentang pentingnya karakteristik kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri yang ada di kabupaten Purwakarta, sehingga mampu untuk mengembangkan dan memajukan sekolah yang di kelolanya.

E. Sitematika Penulisaan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sitematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA / LANDASAN TEORI

Dalam bab ini berisi tentang konsep, teori, dan penelitian terdahulu yang dapat menguatkan penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang desain penelitian, partisipan, populasi, sampel, instrument penelitian, prosedur penelitian dan analisa data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang kondisi karakteristik kepemimpinan, kompensasi kepala sekolah dan kondisi kinerja kepala sekolah dasar negeri yang ada di kabupaten Purwakarta.

BAB V : KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian ini.