

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sekolah merupakan sebuah lembaga penentu keberhasilan pelaksanaan pendidikan yang paling depan, dan untuk meraih keberhasilan dalam mewujudkan misinya itu sangat ditentukan oleh adanya kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang pengelola sekolah. Tujuan utama administrasi pada tingkat sekolah adalah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah secara efektif dan efisien, dan tujuan utama sekolah itu berhubungan dengan mengajar dan belajar.

Untuk mencapai tujuan utama ini kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menjalankan fungsi-fungsi administratif yang menjadi tugasnya. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan untuk menentukan apa tindakan yang terbaik yang harus dijadikan sebuah kebijakan pada tingkat sekolah, sehingga semua kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Begitu juga seorang kepala sekolah dituntut untuk mampu dengan cerdas membuat perencanaan sekolah agar semua sumber daya yang ada di sekolah baik sumberdaya manusia, materiil dan dana dapat diarahkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu mengorganisasikan semua bentuk kegiatan, sumber daya, dan waktu untuk dapat berjalannya sistem sekolah dengan baik. Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan komunikasi agar semua informasi yang diperlukan untuk mendukung pengelolaan sekolah juga sangat diperlukan, kemampuan untuk

melakukan koordinasi, mengawasi dan menilai semua bentuk program dan kegiatan yang diadakan juga sangat penting dimiliki dan dijalankan oleh seorang kepala sekolah, sehingga pada gilirannya pengelolaan dapat berjalan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karena fungsi dan peran kepala sekolah yang sangat strategis inilah, sebuah hasil penelitian yang dikutip oleh James M. Lipham, dkk. dalam bukunya *The Principalships Concepts, Competencies and Cases* (1985:1), dinyatakan tentang keutamaan kedudukan kepala sekolah, sebagai berikut :

*'Effective schools have effective leaders.... Such school leaders are usually described as people who have high expectations for staff and students, are knowledgeable in their jobs, and set the tone for their schools.'*

Di sini dinyatakan betapa pentingnya kedudukan dan peran seorang kepala sekolah dalam memajukan sekolah yang dibinanya, sehingga diungkapkan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang efektif pula. Para pemimpin sekolah yang efektif dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan yang tinggi bagi para staf dan para siswanya, dan kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugasnya dan mereka yang mampu menentukan irama perkembangan bagi sekolahnya.

Dalam beberapa tahun terakhir ini pemerintah telah berusaha untuk meningkatkan dan memperbaiki mutu pendidikan. Beberapa kegiatan telah dilaksanakan seperti peningkatan kemampuan guru melalui program-program penyetaraan, penataran-penataran yang dilaksanakan untuk guru dan pengelola

pendidikan pada tingkat lokal, propinsi maupun pusat, penambahan kualitas maupun kuantitas sarana dan prasarana, penerapan pendekatan-pendekatan baru dalam kegiatan belajar-mengajar seperti penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, manajemen mutu terpadu, penerapan kurikulum berbasis kompetensi, semuanya dimaksudkan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas pendidikan. Semua program di atas akan memberikan dampak yang positif untuk memajukan usaha pendidikan apabila pelaksanaan pendidikan pada tingkat sekolah dapat berjalan dengan baik. Disinilah menunjukkan betapa pentingnya peran seorang kepala sekolah yang bukan saja dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas, tetapi seorang kepala sekolah harus kreatif dan menjadi pembangkit semangat para guru, staf, siswa dan bahkan lingkungan masyarakatnya untuk mendukung semua kegiatan sekolah yang diadakan.

Mengenai peran, fungsi dan tugas-tugas kepala sekolah ini, Oteng Sutisna (1993: 27-28) menjelaskannya bahwa kepala sekolah tidak saja seorang perencana, seorang pembuat putusan, dan seorang peserta penting lainnya dalam proses kelompok yang kompleks tetapi dia adalah terutama seorang 'pembuat'. Kepala sekolah adalah orang yang langsung bertanggung jawab tentang operasi sekolah. Semboyan-semboyan pendidikan, pernyataan-pernyataan kebijaksanaan, bahkan peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi pemerintah pun tidak dengan sendirinya menciptakan rencana-rencana terperinci yang tinggal dilaksanakan. Administrasi menuntut tidak saja pengetahuan tentang berbagai proses dan teknik operasi serta keterampilan, tetapi juga pertimbangan dalam penerapannya.

Setiap kepala sekolah harus menjalankan syarat-syarat pekerjaan yang telah digariskan oleh atasannya. Ia harus terampil dalam hubungan manusia dan dalam hubungan masyarakat. Ia harus mampu menangani masalah-masalah keuangan, perlengkapan, alat pengajaran, fasilitas fisik, kesehatan dan kesejahteraan warga sekolah, serta melakukan kegiatan pemeliharaan lingkungan kerja. Ia harus mengkoordinasikan kegiatan orang-orang yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan bersama demi pendidikan anak-anak.

Di sekolah modern kepala sekolah tidak dapat lagi bersikap bahwa ia mengetahui segala hal yang bersifat teknis dan khusus mengenai kegiatan sekolah. Tugasnya yang pokok ialah mengenai perumusan maksud-maksud dan tujuan-tujuan, pengembangan organisasi, alokasi personil dan sumber-sumber materiil, perencanaan dan manajemen pencapaian tujuan-tujuan sekolah, peningkatan kesanggupan profesional para guru, dan penilaian hasil-hasil yang dicapai.

Dari hasil laporan Bank Dunia tentang studi dan dokumen tentang pendidikan yang dituangkan dalam laporan yang berjudul *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery (September 1998)*, salah satu isinya menginformasikan tentang hambatan-hambatan institusional pada tingkat pendidikan dasar yang masih mewarnai pendidikan di Indonesia pada saat ini. Ada empat unsur yang diidentifikasi oleh Bank Dunia sebagai kelemahan yang masih ada dalam sistem pengelolaan pendidikan kita saat ini, yaitu (1) sistem organisasi yang kompleks, (2) manajemen yang terlalu sentralistik pada tingkat SMP, (3) terpecah belah dan kakunya proses pembiayaan

pada tingkat SD dan SMP, dan (4) manajemen yang tidak efektif pada tingkat sekolah.

Untuk masalah pertama, kedua dan ketiga telah diadakan perubahan yang dilakukan oleh pemerintah seiring dengan terlaksananya otonomi daerah dan otonomi pendidikan pada saat ini. Khusus untuk masalah ke empat yaitu tentang manajemen yang tidak efektif pada tingkat sekolah ternyata tidak dapat dilakukan perubahan secara cepat sebagai mana diharapkan yang walaupun struktur organisasi telah berubah. Hal ini tentunya dikarenakan sumber daya pengelola yang ada di sekolah masih sangat terbatas kemampuan dan pengalamannya.

Mengingat pentingnya peran kepemimpinan seorang kepala sekolah seperti dinyatakan di atas, dengan menyoroti keadaan nyata lapangan pada saat ini yang masih memberikan tanda tanya besar apakah kepala sekolah telah mampu memainkan peran kepemimpinan yang efektif di tingkat sekolah ? dan tidakkah karena peran kepemimpinan yang tidak efektif banyak sekolah yang belum dapat memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan oleh kebanyakan masyarakat kita pada saat ini? Kenyataan ini telah menggugah hati penulis untuk melakukan penelitiannya.

## **B. Permasalahan**

### **1. Batasan Masalah**

Dari bayangan beban tugas yang begitu besar, kompleks dan rumit yang dinyatakan dalam latar belakang tadi dikaitkan dengan kenyataan keadaan lapangan khususnya di Kabupaten Sumbawa dimana para kepala sekolah adalah mereka yang

diangkat dari tenaga-tenaga guru mata pelajaran tanpa melalui pendidikan khusus tentang pengelolaan sekolah. Penggantian kepala sekolah yang telah dilakukan saat ini baik karena ada yang pensiun maupun karena mengganti kepala sekolah yang dianggap tidak mampu dalam tahun-tahun terakhir ini semakin menarik untuk diteliti tentang kemampuan mereka dalam mengelola sekolah.

Penelitian yang diadakan ini ditujukan untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dan sistem penilaian kinerja yang dihubungkan dengan kinerja kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi administratif dalam mengelola sekolah. Secara khusus yang akan dikaji adalah :

- a. Aspek perilaku kepemimpinan yaitu sifat-sifat kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah agar kepemimpinannya dapat berjalan secara efektif.
- b. Sistem penilaian kinerja yang disoroti dalam penelitian ini adalah tentang tata cara pelaksanaan penilaian kinerja yang dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.
- c. Kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja atau prestasi kerja kepala sekolah. Hasil kerja yang dimaksudkan dibatasi pada yang menunjukkan hasil perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan proses administratif yang meliputi lima bidang fungsi administrasi, yaitu dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, mengontrol, dan mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di tingkat sekolah.

## **2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Dari fenomena seperti yang disebutkan dalam latar belakang tentang perlunya penelitian ini dilakukan maka secara umum masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Seberapa besar efektivitas perilaku kepemimpinan dan pelaksanaan sistem penilaian kinerja memiliki hubungan dengan kinerja kepala sekolah?

Sesuai dengan arah penelitian ini dilaksanakan, maka rumusan masalah di atas selanjutnya dapat dirinci menjadi pertanyaan penelitian sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti, yaitu :

- a Seberapa besar efektivitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan dengan tingkat kinerjanya?
- b Seberapa besar efektivitas pelaksanaan sistem penilaian kinerja kepala sekolah yang telah diadakan memiliki hubungan dengan tingkat kinerja kepala sekolah ?
- c Seberapa besar efektivitas perilaku kepemimpinan dan pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara bersama-sama memiliki hubungan dengan tingkat kinerja kepala sekolah?

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengungkap profil kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelolah sekolah menengah pertama di Kabupaten Sumbawa.



## **2. Tujuan Khusus**

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

- a. Hubungan efektivitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat kinerja kepala sekolah.
- b. Hubungan efektivitas pelaksanaan sistem penilaian kinerja kepala sekolah dengan tingkat kinerja kepala sekolah.
- c. Hubungan secara bersama-sama efektivitas kepemimpinan dan sistem penilaian kinerja kepala sekolah dengan tingkat kinerja kepala sekolah.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, adalah :

### **1. Manfaat teoritis**

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan Ilmu Administrasi pendidikan khususnya untuk meningkatkan efektivitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang didasarkan atas kajian konsep-konsep teoritis tentang kepemimpinan yang efektif.

### **2. Manfaat praktis**

- a. Sebagai evaluasi tentang keadaan pengelolaan sekolah menengah pertama di Kabupaten Sumbawa.
- b. Memberikan informasi kepada kepala sekolah tentang penerapan konsep-konsep kepemimpinan yang efektif.



- c. Memberikan sumbangan informasi untuk dunia pendidikan tentang keadaan pengelolaan sekolah menengah pertama pada saat ini.
- d. Memberikan informasi kepada pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa untuk menjadi masukan dalam membuat kebijakan dalam rangka perencanaan, pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia khususnya tenaga pengelola pendidikan pada tingkat sekolah.

#### **E. Asumsi**

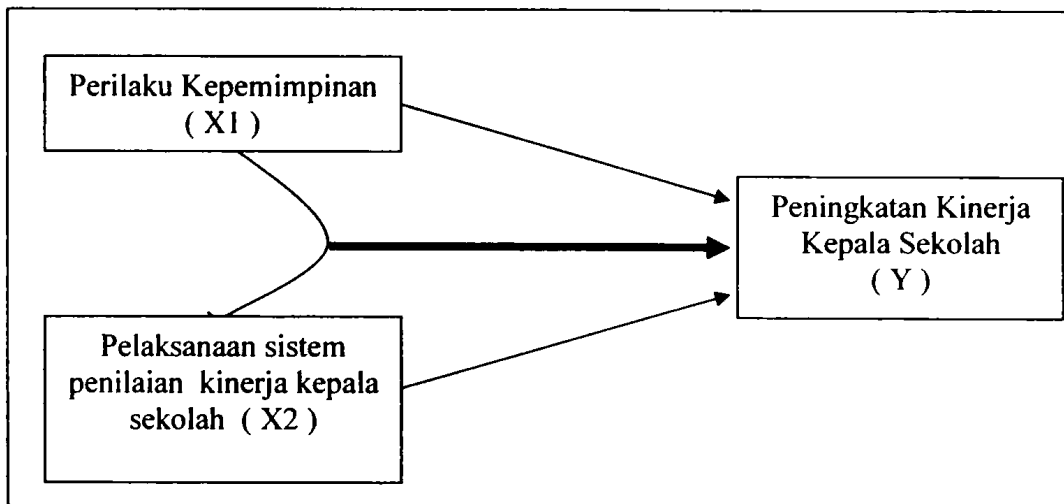
Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat besar dan menentukan tingkat keberhasilan pengelolaan sebuah sekolah. Tingkat keberhasilan itu lazim disebut dengan tingkat kinerja. Kinerja akan meningkat apa bila didukung oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yaitu perilaku yang dapat mempengaruhi suasana dan menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat berjalannya kegiatan pendidikan dengan baik di tingkat sekolah.

Agar kepala sekolah dapat efektif memimpin sekolah maka kepala sekolah perlu memahami dan menerapkan beberapa faktor penentu perilaku kepemimpinan baik yang bersifat internal yang harus dimilikinya maupun persyaratan yang bersifat eksternal yang harus diciptakan. Pengetahuan tentang persyaratan baik internal maupun eksternal ini dapat dimiliki dan diperdalam melalui pengkajian teoritis dan penerapan dalam praktiknya.



Peningkatan kinerja, juga dipengaruhi oleh cara pelaksanaan sistem penilaian kinerja, yaitu apabila dilaksanakan sesuai dengan konsep-konsep teoritis tentang penilaian kinerja maka akan dapat semakin meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Secara visual asumsi di atas dapat digambarkan dalam sebuah kerangka hubungan variabel penelitian, yaitu :



**Bagan 1.1 Hubungan Variabel Perilaku Kepemimpinan, Pelaksanaan Sistem Penilaian dan Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah**

#### **F. Hipotesis**

Dalam penelitian ini, penulis bertolak dari hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat kinerja kepala sekolah..
2. Terdapat hubungan yang signifikan pelaksanaan sistem penilaian kinerja dengan tingkat kinerja kepala sekolah.

3. Terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama perilaku kepemimpinan dan pelaksanaan sistem penilaian kinerja dengan tingkat kinerja kepala sekolah.

### **G. Pendekatan**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian evaluatif-kuantitatif yang dilaksanakan terhadap kelompok kepala sekolah. Bersifat evaluatif karena penelitian ini dimaksudkan untuk menilai kualitas obyek yang diteliti berdasarkan kriteria secara teoritis. Sedangkan menggunakan pendekatan kuantitatif dimaksudkan untuk mengetahui kualitas hubungan secara kuantitatif dari variabel-variabel yang diteliti. Metode utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yaitu mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner bersekala lima dan menerapkan teknik statistik deskriptif untuk menganalisis data yang dikumpulkan, yaitu tidak dimaksudkan hasilnya untuk digeneralisasikan terhadap populasi penelitian tetapi hanya sebatas sampel penelitian.

