

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan merupakan unsur yang sangat penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Tanpa pendidikan yang memadai suatu bangsa akan mengalami ketertinggalan bahkan kemerosotan pada segala bidang. Oleh sebab itu tujuan pendidikan nasional mengacu pada pembentukan pribadi yang dewasa dan berkualitas, bermutu, berilmu pengetahuan serta bertaqwa, dengan mengupayakan pendidikan dan pengelolannya dengan baik, benar, teratur, terarah dan berkesinambungan.

Dunia pendidikan merupakan satu sistem, maka dalam mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional tersebut tidak terlepas dari keterkaitan dengan sistem-sistem kehidupan lainnya. Kehidupan pemerintah, kehidupan bangsa, dan kehidupan keluarga. Apabila kehidupan-kehidupan ini tidak berjalan seperti mana yang diharapkan maka tujuan Pendidikan Nasionalpun akan terimbas pula. Sekolah juga merupakan kehidupan sebuah sistem, yang di dalamnya terdapat komponen-komponen yang saling ketergantungan, seperti kepala sekolah, guru, kurikulum, bahan ajar, siswa dan fasilitas, apabila komponen sebuah sistem tersebut terganggu atau tidak berjalan seperti mana yang diharapkan maka dapat dikatakan kehidupan lembaga tersebut akan terganggu pula.

Oleh karena itu dalam rangka perwujudan tujuan nasional tersebut, kerjasama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah serta pimpinan lembaga sangat dibutuhkan dalam membuat suatu kebijakan khusus yang ada kaitannya dengan pendidikan dan pelatihan, serta kompetensi kepala sekolah yang berpengaruh pada kinerja masing-masing jajaran organisasi, agar lembaga tersebut akan menjadi lebih baik dan bermutu.

Setiap lembaga pastilah mempunyai tujuan yang harus diwujudkan, dan harus pula mempunyai pemimpin yang dapat memenuhi tuntutan pemerintah serta sesuai pula dengan kehendak masyarakat. Begitu pula dengan lembaga pendidikan, paling tidak mempunyai pemimpin yang sanggup berfungsi sebagai *leader* sekaligus bertanggung jawab atas ketercapaian visi dan misi lembaganya.

Seorang kepala sekolah adalah pemimpin lembaga pendidikan, diharapkan secara maksimal dapat terlibat dan lebih tanggap terhadap kebutuhan *stakeholder* yang muncul dalam komunitas masyarakat, bukan hanya berkaitan dengan konteks dunia kerja tetapi segala hal yang berbentuk inovasi, seperti politik, kultural, maupun pendidikan itu sendiri serta perubahan sosial yang secara langsung terkait dengan perkembangan pendidikan dan sekaligus pengembangan SDM.

Kepala sekolah merupakan instrumen kunci (*key instrument*) di sekolah. De Roche (1987)” mengungkapkan bahwa tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang mempunyai prestasi baik, wajar saja kalau

kepala sekolah dianggap sebagai instrumen kunci bagi keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah”.

Daryanto (2008:81) Yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah. Sebagaimana ditegaskan dalam Rapat Kerja Kepala SMA Daerah Istimewa Yogyakarta tanggal 22-23 September 2007, kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah meliputi mengatur proses belajar mengajar, mengatur kesiswaan, mengatur personalia, mengatur peralatan pengajaran, mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah, mengatur keuangan, serta mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian dari manajemen dengan kata lain sebagai salah satu alat untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan cara pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan pengendalian, peningkatan kompetensi serta pengembangan kinerja dan lain-lain.

Husaini (2008: 221) Pengembangan karier meliputi evaluasi diri pencarian peluang menduduki posisi yang lebih tinggi, mengatur tujuan untuk mencapai peningkatan karier menyiapkan rencana tindakan dan melaksanakan rencana tersebut. Sedangkan posisi pengembangan SDM akan sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Sebagai pimpinan di sekolah, kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki *managerial skill*, kemampuan sebagai supervisor, dan kemampuan dalam pembinaan kurikulum sekolah. Dengan banyaknya tugas serta tuntutan kemampuan seorang kepala sekolah, maka untuk menjadi seorang kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu yang meliputi syarat formal (jenjang pendidikan dan ijazah), pengalaman kerja dan kepribadian.

Secara tegas Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yang diberlakukan pada tanggal 17 april 2007 menyatakan bahwa untuk mendukung standar nasional pendidikan seseorang yang akan diangkat menjadi kepala sekolah wajib memenuhi standar kepala sekolah yang berlaku Nasional. Standar kepala sekolah dimaksud adalah sebagai mana tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri meliputi standar kualifikasi dan standar kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah tersebut.

Berdasarkan Permendiknas No 13 Tahun 2007 mengenai standar kompetensi bagi kepala sekolah, ada lima aspek kompetensi yang harus ada dalam diri seorang kepala sekolah yakni, kompetensi kepribadian yang menyangkut integritas dan kejujuran; kompetensi sosial yang mencakup hubungan antar manusia dan hubungan baik dengan sesama, kompetensi manajerial yang terkait kemampuan kepala sekolah mengelola sekolah dan sumber daya yang ada di sekolah.

Selanjutnya kompetensi supervisi yang menuntut kepala sekolah harus dapat membimbing guru-guru serta anak didiknya dan menggunakan sumber-sumber daya yang ada di sekolah. Terakhir, kompetensi kewirausahaan di mana seorang kepala sekolah harus mampu berwirausaha namun bukan untuk mencari keuntungan, tetapi memiliki jiwa kreatif, inisiatif dan berani mengambil resiko demi pengembangan sekolahnya.

Dinas Pendidikan kabupaten atau kota merupakan instansi pemerintah yang berwenang untuk melakukan proses rekrutasi dan pengembangan kepala sekolah di wilayahnya. Baik buruknya kinerja kepala sekolah saat ia

memimpin sebuah sekolah, salah satunya ditentukan pada saat proses pengembangan, yang di dalamnya ada pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kompetensi serta kinerja kepala sekolah itu sendiri. Tujuan dari kegiatan pengembangan ini tidak lain adalah untuk mencari kepala sekolah yang berkualitas.

Di era reformasi ini, tak dapat disangkal lagi bahwa profesionalisme dan kompetensi adalah merupakan kebutuhan yang mendesak dan semakin penting dimiliki oleh setiap kepala sekolah, para pengambil keputusan atau kebijakan dan penyelenggara sistem pendidikan, baik di tingkat makro, meso, maupun mikro. Apalagi dihadapkan dengan kebutuhan mengakselerasikan tuntutan kebijakan otonomi daerah, yang telah memberikan peluang kepada dinas pendidikan kabupaten untuk dapat melebarkan sayapnya lebih luas, sehingga dapat lebih cepat mensukseskan kebijakan tersebut.

Implikasinya, jika paradigma baru proses serta teknik pengembangan kepala sekolah dilaksanakan secara efektif, tepat dan sesuai dengan aturan yang berlaku maka tingkat kesalahan prosedur dapat diperkecil, sehingga tujuan yang akan dicapai akan terasa bermanfaat bagi semua pihak. Selanjutnya pengembangan pendidikan yang mengacu pada pendidikan dan pelatihan serta kompetensi yang dimiliki kepala sekolah akan bermuara pada peningkatan kinerjanya.

Dinas pendidikan kabupaten memang telah menempatkan para administrator tingkat kecamatan yang disebut dengan Unit Pelaksana Teknis

Dinas (UPTD), yang juga mempunyai peran strategis dalam menentukan kebijakan di tingkat kecamatan. Mengingat begitu beratnya tugas UPTD sebagai ujung tombak dalam mengemban tugas administrator maka dalam mempromosikan para kandidat kepala sekolah hendaknya harus pula mengikuti jalur serta aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik syarat akademik maupun syarat kemampuan.

Sebagaimana umumnya bahwa tujuan setiap organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta akan dapat tercapai dengan baik apabila semua jajaran organisasi tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan kinerja yang dikategorikan baik pula.

Suad Husnan (1983: 67) Oleh karena itu dalam meningkatkan kinerja pegawai harus ada usaha pengembangan untuk memperbaiki efektifitas kinerja dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan kinerja hanya dapat dilakukan dengan cara memperbaiki ilmu pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Pengetahuan yang dimiliki oleh para staf dalam pelaksanaan tugas cukup mempengaruhi kinerjanya, baik itu pengetahuan umum maupun pengetahuan kejuruan yang dimilikinya. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup dalam bidang kerjanya akan bekerja dengan tidak maksimal, bahkan akan terjadi pemborosan bahan, waktu dan dapat dikatakan tidak efektif dalam tugasnya. Pemborosan seperti ini cukup mengganggu dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kebutuhan akan keterampilan juga tidak kalah pentingnya dalam melaksanakan tugas. Seseorang yang mempunyai keterampilan yang memadai akan lebih cepat menyelesaikan suatu tugas dibandingkan karyawan



atau staf yang kurang memiliki keterampilan. Keterampilan juga salah satu faktor penentu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Bagi pegawai baru dalam menghadapi pekerjaan yang baru akan memerlukan tambahan keterampilan guna melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dalam mengemban suatu tugas yang baru atau menduduki jabatan yang baru maka bukan hanya pengetahuan dan keterampilan saja yang dibutuhkan namun sikap juga mempunyai pengaruh yang tidak kalah penting dibandingkan dengan faktor-faktor lain. Oleh karena itu dalam pengembangan kinerja hendaknya beberapa faktor ini harus dipertimbangkan dengan matang sehingga tujuan organisasi atau tujuan lembaga yang telah ditetapkan akan mudah terwujud.

Dari gambaran ringkas di atas dapat dikemukakan bahwa pengembangan pegawai atau karyawan merupakan istilah yang sering dipakai baik dalam buku maupun praktik tugas sehari-hari, seperti “pengembangan”, “latihan,” pendidikan”. Pengembangan pegawai dapat diartikan dengan usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai serta staf agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam konteks ini maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian pelatihan dan pendidikan yang merupakan sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi para pegawai.

Memang dalam pengangkatan atau rekrutasi kepala sekolah, setelah diberlakukan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah serta disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah No 25 Tahun 2000 bahwa

wewenang pengangkatan kepala sekolah sepenuhnya tanggung jawab pemerintah daerah tingkat II atau dengan kata lain Bupati/Wali Kota.

Konsekuensi logis dari PP ini terhadap administrator pendidikan (kepala Sekolah) adalah tuntutan pada profesionalisme dengan menetapkan standar kompetensi dan kualifikasi pendidikan. Peningkatan profesionalisasi Administrasi pendidikan tidak hanya dilihat dari kebijakan otonomi daerah atau desentralisasi tetapi tidak terlepas dari sisi tantangan globalisasi.

Pengembangan (*development*) merupakan proses yang dibuat untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia, yang diperlukan untuk memecahkan berbagai macam persoalan dalam pencapaian tujuan lembaga, yang dititikberatkan pada *self relization* atau *self development*.

Dalam pengertian lainnya pengembangan tenaga administrator dikemukakan oleh Werther & Davis dalam Mukarram (1999:64) bahwa “Pengembangan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mempersiapkan seseorang pekerja agar mampu memikul tanggung jawab dimasa yang akan datang”.

Soekijo Notoatmojo (1998)” mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia baik secara makro dan secara mikro adalah merupakan bentuk investasi (*human invesment*)”. Pengembangan personil atau administrasi pendidikan merupakan suatu “*conditio sine quanon*” artinya merupakan proses yang harus ada dan terjadi dalam organisasi.

Selanjutnya menurut Fakry Gaffar (1987: 21) menyebutkan “ dalam konsep dasar pengembangan personil yang profesional mengandung dua arti atau dimensi penting yaitu: (1), dikatakan dengan usaha peningkatan kemampuan profesional yang dapat dilakukan dengan cara independen



pada pada tingkat organisasi oleh individu masing-masing; (2) dikaitkan dengan jenjang karier kepegawaian setiap personil dan hal ini harus dipolakan pada level yang lebih tinggi.

Dalam mewujudkan tataran sumber daya manusia yang berkualitas maka setiap jajaran birokrasi yang ada kaitannya dengan pendidikan dan pelatihan, baik pelatihan pendidikan dalam jabatan maupun diluar jabatan, hendaknya harus memiliki pengetahuan perencanaan strategik yang memadai serta dapat menyelaraskan dengan peraturan yang ada. Sehingga pimpinan pendidikan yang didik dan dilatih tersebut tidak keliru memilih jenis pendidikan dan pelatihan yang diikuti sehingga tujuan dari diklat tersebut selaras dengan tujuan pendidikan nasional maupun tujuan lembaga.

Castetter (1996) “ *strategic planning for human recources, recruitmen, selesion, induction, development personel, perfomance, appraisal, employ-ment justice and continuity, information technology, compensation, and bargaining*”.

Oleh karena itu dalam merencanakan pengembangan personil tidaklah mudah, ada beberapa prosedur yang harus ditempuh dan harus dipertimbangkan. Begitu eratnya rencana strategis dengan pengembangan tenaga kependidikan khususnya pendidikan dan pelatihan kepala sekolah sehingga Castetter (1996) : 232) menyebutkan *personel development is preminet among those process desegned by the system to attract, retain, and inprove the quality and quantity of staff member needed to solve its problems to achieve its goal*”.

Ada beberapa pengertian yang dapat dipedomani dari pendapat ini bahwa pengembangan administrator pendidikan termasuk kepala sekolah pada tingkat yang paling bawah yang terpenting dalam pengembangan adalah perencanaannya serta proses-proses yang dilakukan oleh sistem pendidikan yang berlaku. Selanjutnya proses atau perencanaan strategis pengangkatan para administrator pendidikan untuk menarik, mempertahankan dan sekaligus menyempurnakan kualitas sumber daya manusia, dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan oleh organisasi..

Sedangkan menurut P. Siagian (2008: 183) ada beberapa manfaat dari perencanaan dan pengembangan tenaga administrasi pendidikan bagi organisasi atau sistem yaitu :

Meningkatkan produktivitas kerja organisasi, mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja, memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, menciptakan sikap keterbukaan manajemen, penyelesaian konflik secara fungsional

● Kenapa pendidikan dan pelatihan dibutuhkan oleh kepala sekolah untuk dilaksanakan dengan penuh kesempurnaan tak lain harapan pemerintah maupun *stakeholder* dapat menjadi kepala sekolah yang serba bisa dalam segala hal seperti yang disebutkan dalam jurnal pendidikan dibawah ini.

Tujuan dari sebuah proses seleksi adalah untuk memilih individu terbaik dalam sebuah posisi kerja dari sekian banyak kandidat calon yang ada. Setelah proses seleksi atau rekrutmen tersebut selesai maka langkah penting berikutnya yang perlu dijalankan oleh administrasi personalia dinas pendidikan adalah menindak lanjuti hasil rekrutmen tersebut, dengan sebuah

program penempatan supaya program kerja tidak tertunda pelaksanaannya. Penempatan kerja berkaitan dengan penugasan dengan segera calon yang dinyatakan terpilih pada posisi yang telah ditetapkan tersebut. Langkah ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula.

Setelah ditempatkan calon yang terpilih maka diperkenalkan pula tentang rencana kerja yang akan dilaksanakan agar terbiasa akan program yang baru yang mungkin belum pernah dijumpai sebelumnya. Selanjutnya calon terpilih dapat menandatangani semacam perjanjian tentang kerja yang akan dijalani selama menjadi pimpinan sebuah lembaga tersebut.

Selanjutnya Malayu Hasibuan (2001: 70-71) mengemukakan pengembangan personil dan administrasi pendidikan memiliki beberapa manfaat bagi organisasi atau sistem serta bagi pengguna jasa administrasi antara lain: (1) efisiensi, (2) mengurangi kerusakan, (3) mengurangi kecelakaan, (4) meningkatkan pelayanan, (5) moral, (6) produktivitas kerja, (7) karier, (8) konseptual, (9) kepemimpinan, (10) balas jasa, dan (11) konsumen.

Sementara itu pengembangan personel juga merupakan cara yang sangat efektif untuk menghadapi beberapa tantangan untuk masa sekarang serta masa yang akan datang, agar perencanaan strategis akan menjadi suatu cara yang mungkin merupakan perjalanan suatu sistem atau perjalanan proses suatu sistem dalam mendidik dan melatih serta mengembangkan suatu stafnya.

Lebih jauh Andrew F Sikula (2001 :11) “mengatakan bahwa dalam mengimplementasikan suatu tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (*human resources atau man power*)”. Sedangkan implementasi

sumber daya manusia adalah : *recruitment, slection, training, education, placement, indoktrinacion, dan development.*

Di lingkungan Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau tahun 2009/2010 tercatat jumlah sekolah 325 buah sekolah tingkat sekolah dasar sampai SLTA dan jumlah murid 75000 orang murid, dan 6500 orang guru yang tersebar di 8 kecamatan. Ini semua merupakan tanggung jawab Dinas Pendidikan Kabupaten dalam bidang pendidikan dan memerlukan penanganan yang serius dari semua pihak yang terkait. Diantara 325 sekolah terdapat 81 orang yang memasuki masa pensiun, dalam hal ini perlu perencanaan strategi yang tidak mudah' mengingat tugas dan fungsi kepala sekolah mewujudkan tujuan pendidikan nasional serta dapat merumuskan tujuan lembaga.

Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten juga merupakan orang nomor satu jajaran pendidikan di kabupaten juga dituntut memiliki kemampuan dalam merencanakan serta mengelola semua potensi sumber daya kependidikan yang ada. Kemampuan merencanakan dan mengelola sumber daya yang ada merupakan salah satu faktor pendukung bagi upaya pencapaian visi, misi dan tujuan selaras dengan tugas pokok dan fungsi dalam bidang pendidikan di Kabupaten Natuna khususnya.

Di samping itu, dapat kita pahami bahwa posisi Dinas Pendidikan Kabupaten Natuna sebagai *leading sector* atau pembangunan pendidikan pada dasarnya juga mempunyai kewajiban mengelola dan membangun sumber daya manusia pendidikan, dalam hal ini tenaga guru, kepala sekolah, dan

pengawas. Dalam kedudukan dan fungsi guru, kepala sekolah, pengawas sebagai tenaga pendidikan, mereka dituntut memiliki kemampuan intelektual yang tinggi.

Berdasarkan pendekatan strategis yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Natuna bahwa salah satu yang menjadi perhatian dan pendekatan tersebut adalah kesiapan untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) aparatur pemerintah daerah maupun sumber daya manusia, masyarakat di bidang pendidikan (Pendidikan Dasar, Menengah, Perguruan Tinggi, Bidang Kesehatan Dan Ketenagakerjaan).

Sebagai daerah yang kaya akan potensi sumber daya alam, maka tantangan bagi Kabupaten Natuna di masa akan datang adalah bagaimana mempersiapkan SDM yang handal dalam upaya menggerakkan roda pembangunan dengan kondisi objektif yang dimiliki oleh daerah. Adanya persamaan persepsi antara pemerintah Propinsi Kepulauan Riau dengan Pemerintah Kabupaten Natuna dalam mempersiapkan SDM yang handal merupakan landasan yang kuat bagi persaingan daerah untuk menghadapi era globalisasi yang dimulai tahun 2003 tahun konteks AFTA.

Dengan berpegang kepada konsep keilmuan administrasi pendidikan khususnya dalam aspek pengembangan personil, maka diharapkan penelitian ini mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi pendidikan. Oleh sebab itu penelitian tentang pengembangan personil atau kepala sekolah yang berada di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau, diharapkan akan memberikan nuansa baru

yang berbeda dengan pengembangan yang dilakukan di sekolah maupun lembaga-lembaga pendidikan sebelumnya seperti yang banyak dikaji oleh beberapa peneliti terdahulu.

Memang pada dasarnya dalam pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, konsep dasar kompetensi, dan kinerja kepala sekolah selalu terabaikan, padahal tanpa kompetensi yang maksimal, kepala sekolah tidak akan pernah mampu untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang telah digariskan, baik tujuan nasional pendidikan maupun tujuan lembaga itu sendiri. Konsep kompetensi kepala sekolah memang simpel dan dapat dibaca oleh semua orang namun maknanya belum tentu dipahami oleh semua orang.

Chaplin (dalam Saeful Sagala, 2009 : 124) mengemukakan kemampuan (*competence*) adalah kelayakan untuk melaksanakan tugas, keadaan mental memberikan kualifikasi seseorang untuk berwenang dan bertanggung jawab atas tindakannya atau perbuatannya. Keberhasilan sekolah ditentukan oleh kompetensi kepala sekolah, yaitu melakukan pengorganisasian, secara sistematis, dan komitmennya terhadap perbaikan pengelolaan sekolah dalam wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

● Kepemimpinan kepala sekolah bukanlah Sekedar serangkaian kompetensi yang dibuat oleh seseorang, melainkan pendekatan atau cara kerja dengan guru-guru serta staf dalam suatu organisasi sekolah untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab bersama. Kemampuan memahami kondisi yang seperti ini bagi kepala sekolah merupakan suatu tugas yang amat penting artinya bagi kompetensinya maupun peningkatan kinerja dari kepala sekolah, serta sekaligus melihat metode apa yang paling ampuh untuk memecahkan permasalahan yang ada. Hoy dan Miskel (1987), menegaskan bahwa” kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memiliki



kompetensi yang dipersyaratkan dan berusaha memanfaatkan kompetensinya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bagi keefektifan sekolah”.

Sergiovani (1997) dalam Sagala mengemukakan bahwa” kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu memainkan peranannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah”.

Selanjutnya menurut Sagala (2009: 125) perilaku kepemimpinan yang ditampilkan pada, perilaku yang berorientasi tugas, para kepala sekolah tidak akan melakukan pekerjaan yang sama yang pernah dilakukan oleh guru-guru, konselor dan karyawan sekolah lainnya, tetapi memfokuskan pada kegiatan menyusun perencanaan, mengatur pekerjaan mengkoordinasikan kegiatan anggota, dan menyediakan peralatan serta menyediakan bantuan teknis yang diperlukan.

Selanjutnya perilaku kepala sekolah yang berhubungan dengan menejer yang membantu para guru dan konselor memahami permasalahan dan pemecahannya. Yang terakhir perilaku partisipatif, kepala sekolah melakukan pertemuan kelompok yang memudahkan partisipasi, pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik.

Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, kepala sekolah sudah menduduki jabatannya dengan segala kemampuan yang telah diuji atau melalui uji kompetensi maka diharapkan kepala sekolah tersebut mempunyai kinerja yang tidak mengecewakan pemerintah, lembaga atau organisasi yang dipimpinnya, serta tidak mengecewakan *stakeholder* maupun masyarakat yang ada disekitarnya. Menurut Husaini (2008: 456) “Kinerja berarti prestasi kerja atau dalam bahasa Inggris disebut *performance*”. Kalau begitu kinerja bisa dikatakan indikator keberhasilan sebuah organisasi, semakin baik kinerja

pimpinan organisasi maka kemungkinan besar organisasi akan bertambah maju”.

Dalam rangka menciptakan kinerja kepala sekolah yang dapat dikategorikan baik maka salah satu usaha pemerintah adalah menyeleksi, kandidat calon kepala sekolah sesuai dengan syarat yang telah ditentukan, kemudian ditempatkan, selanjutnya diadakan latihan diklat jabatan, baik sesudah menduduki jabatan maupun sebelum menduduki jabatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, setelah mempunyai kompetensi yang memadai atau paling tidak sesuai dengan UU Sisdiknas No. 13 Tahun 2003, sehingga diharapkan dengan memiliki kompetensi yang memadai melalui pendidikan dan pelatihan baik dalam jabatan maupun diluar jabatan yang pada ahirnya, kinerja kepala sekolah akan bertambah baik.

Namun tidak demikian yang terjadi di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan observasi awal di lapangan serta pengalaman si penulis, 79 orang dari 100 orang kepala sekolah dasar telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepala sekolah pada 15 Nopember 2009 sampai 16 Januari 2010 dengan hasil baik. Dilanjutkan dengan pelatihan operasional kepala sekolah serta bendaharawan sekolah pada tanggal 14 sampai 27 april 2010 dengan peserta kepala sekolah dasar 80 orang juga dengan hasil baik.

Selanjutnya pada pada ahir januari 2010 dilanjutkan tes kompetensi kepala sekolah secara lisan yang diikuti oleh 60 orang kepala sekolah dan dinyatakan lulus sebanyak 50 orang kepala sekolah dasar. Yang belum lulus diadakan pembinaan selama 2 minggu, adapun materi pembinaan sekitar

kompetensi kepala sekolah. Namun kenyataan empirik yang ada di lapangan belum terdapat peningkatan kinerja kepala sekolah dengan kata lain 80 % kinerja kepala sekolah dasar serta mutunya khusus di Kabupaten Natuna berjalan di tempat. Atas dasar inilah peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang ada di Kabupaten Natuna tersebut.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan kepala sekolah serta kompetensi berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, namun untuk melihat hubungan tersebut maka perlu diidentifikasi masalahnya agar analisis penelitiannya lebih jelas sebagai berikut:

1. Situasi daerah yang terpisah oleh pulau-pulau untuk tidak memungkinkan diadakan pendidikan dan pelatihan kepala sekolah dasar secara sempurna.
2. Besarnya biaya yang dibutuhkan sehingga pemerintah daerah belum mampu untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan secara berkala.
3. Sedikitnya sumber daya manusia yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan kepala sekolah dasar.
4. Belum meratanya latar belakang akademis yang pendidikan Sarjana S1 untuk direkrut menjadi kepala sekolah.
5. Kompetensi kepala sekolah yang masih perlu peningkatan secara berkesimbangan dalam meningkatkan efektivitas proses.
6. Kepala sekolah dasar belum mengerti benar apa yang dimaksud manajemen dan fungsinya secara menyeluruh.

7. Kepala sekolah belum mampu berinovasi.
8. Tingkat kinerja kepala sekolah dikategorikan rendah
9. Tingginya tingkat ketergantungan kepala sekolah terhadap atasannya sehingga kinerja sulit dikembangkan.
10. Orientasi tugas kepala sekolah dasar belum jelas sehingga kepala sekolah masih mengira-ngira akan tugasnya.

Dari sekian banyak permasalahan yang teridentifikasi maka terdapat hal-hal yang kiranya krusial sebagai faktor masalah yaitu pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, kompetensi yang dimiliki kepala sekolah serta kinerja kepala sekolah dasar yang berada di Kabupaten Natuna.

### C. Rumusan Masalah

Berpedoman pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah supaya penelitian lebih terarah dan terfokus maka peneliti dapat merumuskan masalahnya sebagai berikut **“Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau?”** kondisi empirik yang ada di lapangan pada tahun 2010 telah dua kali kepala sekolah dasar mengikuti pendidikan dan pelatihan bulan januari dan bulan april yaitu Diklat operasional dan Diklat Manajemen Kepala sekolah dengan jumlah peserta 80 orang kepala sekolah dasar. hasil dari Diklat tersebut dinyatakan baik. Setelah mengikuti Diklat dilanjutkan dengan tes kompetensi secara lisan, dari 60 orang peserta tes yang dinyatakan lulus sebanyak 50 orang kepala sekolah dasar. Sebenarnya Pemerintah Kabupaten Natuna telah

merencanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan 3 kali dalam satu tahun bahkan terkadang lebih dari 3 kali, namun karena ada beberapa kendala sehingga sulit terlaksana secara maksimal.(data Dinas Pendidikan Kabupaten Natuna 4 Juni 2010, Kasi PMPTK). Namun kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna tetap berjalan ditempat tanpa peningkatan yang berarti.

Dari rumusan masalah tersebut maka dapat dirinci sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi pendidikan dan pelatihan kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna?
2. Bagaimana kondisi empirik kompetensi kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna?
3. Bagaimana kondisi empirik kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna?
4. Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna?
5. Seberapa besar pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna?
6. Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna ?
7. Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini secara umum ingin mengetahui sejauh mana hubungan serta keterkaitan antar pendidikan dan pelatihan serta kompetensi terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.

Secara khusus tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kondisi empirik pendidikan dan pelatihan kepala sekolah dasar yang ada di Kabupaten Natuna
2. Untuk mengetahui kondisi empirik kompetensi kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna
3. Untuk mengetahui kondisi kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan kepala sekolah terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi kepala sekolah terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.
6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna?
7. Untuk mengetahui secara deskriptif gambaran tentang seberapa besar hubungan antara pendidikan dan pelatihan serta kompetensi Kepala



Sekolah terhadap kinerja kepala sekolah di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.

Tujuan-Tujuan tersebut di atas dapat memberikan penjelasan secara jelas bahwa pendidikan dan pelatihan, kompetensi serta kinerja kepala sekolah dasar merupakan suatu rangkaian kegiatan yang tidak terpisahkan bahkan dapat berjalan seiring dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **E. Manfaat Penelitian**

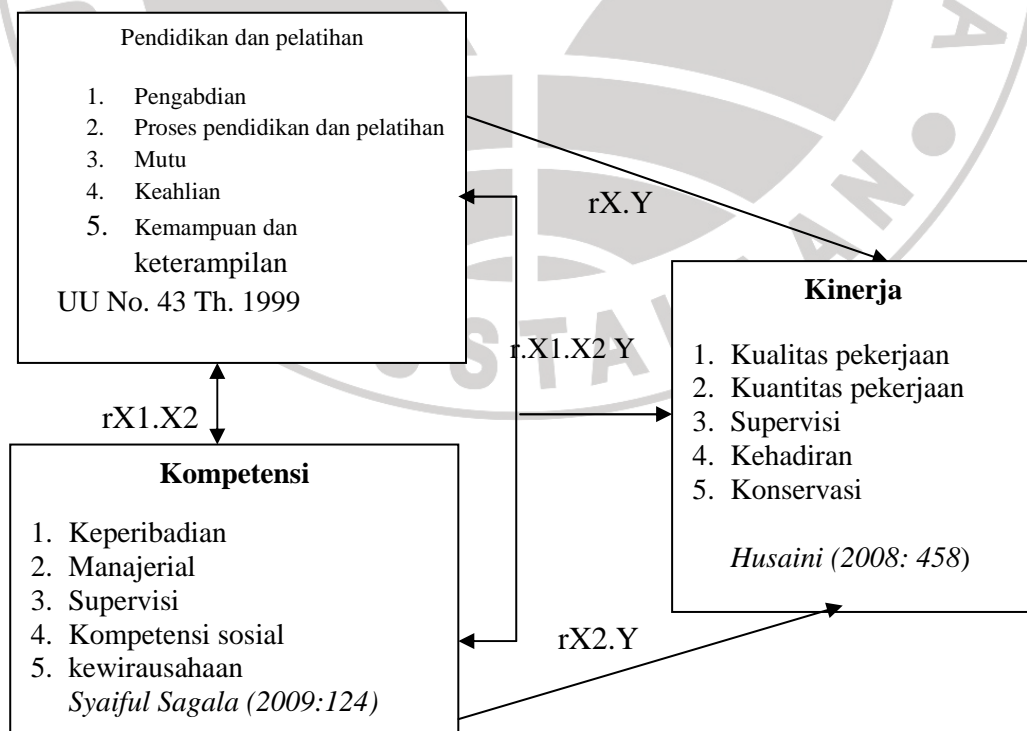
Melalui penelitian ini ada beberapa manfaat yang dapat diambil baik bagi peneliti, lembaga tempat peneliti bekerja, pada lembaga akademik, maupun bagi diri pribadi peneliti diantaranya:

1. Dapat mengetahui makna yang terkandung dalam pendidikan dan pelatihan, serta kompetensi, dan kinerja kepala sekolah dasar yang tergambar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.
2. Bagi peneliti dapat menambah wawasan keilmuan serta perbendaharaan pengalaman pribadi menyangkut permasalahan yang diteliti.
3. Bagi lembaga yang diteliti merupakan pedoman dalam rangka pembentukan lembaga yang berkualitas dan bermutu.
4. Bagi lembaga akademik dapat mengetahui sejauh mana tingkat kemampuan mahasiswa dalam menganalisa suatu permasalahan yang baru.
5. Bagi masyarakat dapat menambah bahan bacaan dan untuk menambah wawasan dalam dunia ilmu.

6. Bagi kepala sekolah dapat mengetahui makna pendidikan dan pelatihan, kompetensi serta kinerja dalam tugasnya.
7. Bagi semua peserta didik dapat mengetahui seorang kepala sekolah yang memenuhi kriteria tugas secara jelas.
8. Bagi *stakeholder* dapat merasa puas akan jabatan kepala sekolah yang ideal.

#### F. Kerangka Penelitian

Kinerja Kepala sekolah dasar (variabel Y) dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pendidikan dan pelatihan (variabel  $X_1$ ) dan Kompetensi (variabel  $X_2$ ). Selain itu banyak faktor lain juga yang mempengaruhi, seperti kemampuan akademik, masa kerja, pangkat, situasi tempat dan lain-lain. Hubungan antara variabel tadi dapat digambarkan sebagai berikut: **Gambar 1.1 Kerangka Penelitian**



## **G. Pradigma penelitian**

Paradigma penelitian merupakan model atau bentuk yang menjadikan acuan oleh peneliti dalam rangka kegiatan penelitiannya. Bogdan dan Biklin (dalam Moleong 2008: 30) menyatakan bahwa kumpulan longgar dalam sejumlah asumsi yang dipegang bersama, konsep atau posisi yang mengarahkan kerangka berfikir penelitian.

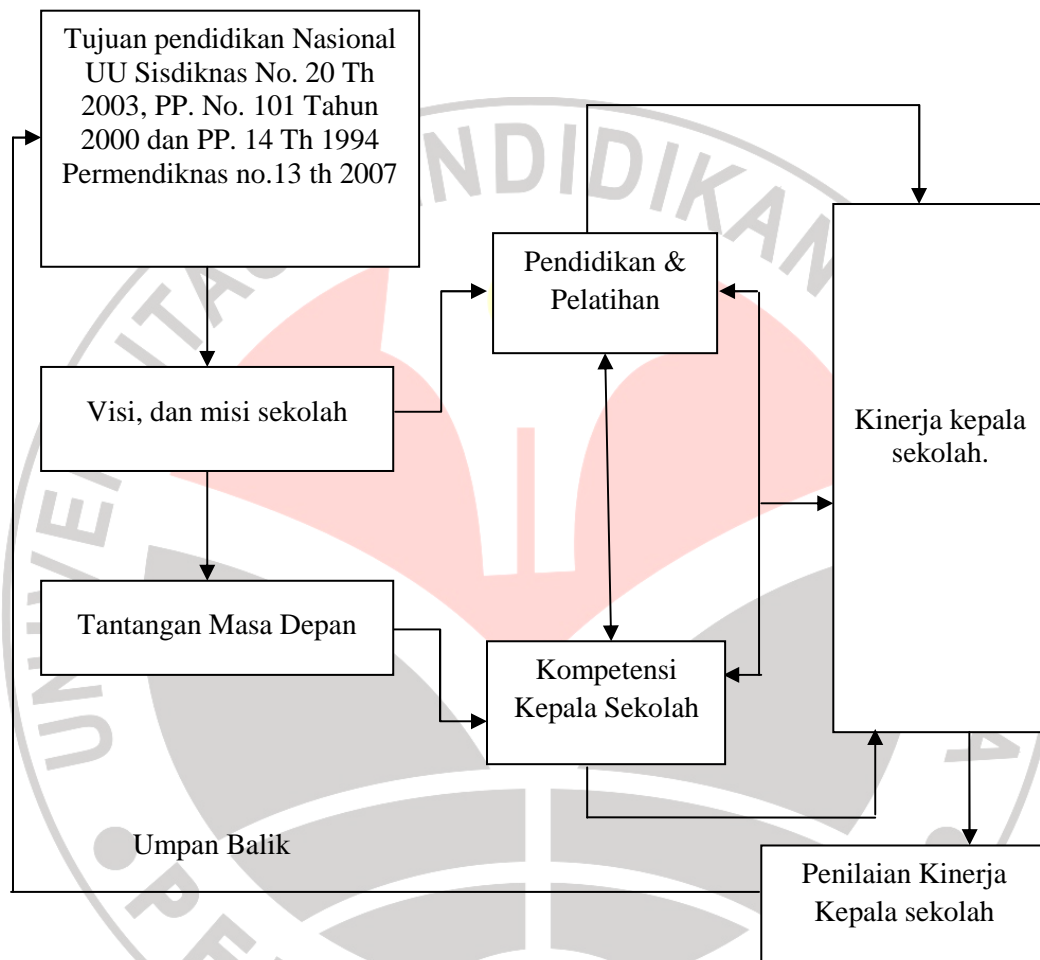
Diperkuat oleh Nasution (2003:2) Paradigma penelitian adalah suatu perangkat kepercayaan nilai-nilai suatu pandangan dengan dunia luar. Paradigma akan mengarahkan penelitian penelitian, dengan timbulnya paradigma baru dalam dunia pendidikan, maka timbul pula paradigma baru dalam dunia pendidikan, dan diikuti dengan terciptanya metoda baru dalam dunia penelitian.

Apabila kita berpedoman pada pengertian konsep di atas maka paradigma dapat dikatakan sebagai suatu perangkat pola atau alur berpikir yang didasari oleh nilai-nilai keilmuan dan pendekatan penelitian yang dipakai. Ini terjadi akibat dari pengembangan sebuah teori.

Paradigma tentang pendidikan dan pelatihan, kompetensi serta kinerja yang ada di lapangan hanya berpedoman pada latar belakang masalah, yang di dalamnya terdapat sekumpulan fenomena-fenomena yang berada di lapangan sehingga mempermudah peneliti menyusun suatu rancangan penelitian.

Disamping itu paradigma penelitian juga merupakan langkah-langkah serta alur berfikir peneliti dalam menjalankan penelitian agar kegiatan

penelitian menjadi terarah, yang nantinya penelitian akan menjadi lebih efektif dan efisien. Paradigma penelitian ini terlihat jelas pada bagan berikut ini.



**Gambar 2.1**  
**Skema Paradigma Penelitian**

## H. Hipotesis Penelitian

Rumusan hipotesis perlu dibuat karena merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang dipertanyakan, yang jawabannya masih berupa teori belum temuan di lapangan. Sugiono (2008:96) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan semata, belum berdasarkan pada fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data di lapangan.

Hipotesis merupakan pernyataan penjelasan, dengan kata lain prediksi hasil, pernyataan masalah dan hipotesis pada intinya sama artinya. Sedangkan hipotesis penelitian adalah pernyataan yang lebih khusus dari pada pernyataan masalah, harus jelas dan dapat diuji serta berhubungan terhadap hasil penelitian.

Sesuai dengan masalah yang telah diuraikan di atas maka dapatlah dibuat hipotesis sebagai berikut:

1. Kondisi kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna telah mengikuti pelatihan, mempunyai kompetensi serta memiliki kinerja yang memadai.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.

4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan dan kompetensi kepala sekolah di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan serta kompetensi terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.

