

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan bangsa dan pembangunan kepribadian bangsa. Pendidikan merupakan salah satu bentuk investasi modal manusia, yang menentukan kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu bangsa. Jika sebagai bangsa berhasil membangun dasar-dasar pendidikan nasional dengan baik, maka diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan di bidang-bidang lain. Dengan demikian kualitas pendidikan harus dilaksanakan secara sistematis serta terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu kepada kemajuan ilmu pengetahuan.

Pada dasarnya terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan antara lain kepala sekolah, guru, siswa, sarana dan prasarana, lingkungan pendidikan dan kurikulum. Dari beberapa faktor tersebut, kepala sekolah memiliki peranan penting dalam mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu sehingga tercapai tujuan pendidikan di sekolah masing-masing.

Kinerja kepala sekolah merupakan salah satu kunci keberhasilan pendidikan, karena keberadaan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap semua sumber daya pendidikan yang ada. Jika kemampuan seorang kepala sekolah baik maka kinerjanya akan semakin tinggi. Sebaliknya jika kemampuan seorang kepala sekolah tidak baik maka kinerjanya akan semakin rendah.

Kinerja kepala sekolah merupakan unsur penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Apabila kinerja kepala sekolah tidak baik maka akan berdampak pada pengelolaan organisasi sekolah dan akan menghambat proses belajar mengajar di sekolah. Sehingga setiap kepala sekolah harus memiliki kinerja yang baik.

Kepala sekolah mempunyai peranan kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Depdiknas haruslah memiliki 25 kompetensi, yaitu (1) penyusunan program sekolah, (2) monitoring dan evaluasi, (3) manajemen kelembagaan, (4) kompetensi manajerial, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) pengembangan diri, (7) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, (8) wawasan kependidikan, (9) memahami sekolah sebagai sistem, (10) manajemen tenaga kependidikan, (11) supervisi pendidikan, (12) manajemen kesiswaan, (13) memberdayakan sumberdaya, (14) manajemen waktu, (15) manajemen bimbingan dan konseling, (16) Laporan Akuntabilitas Kinerja Sekolah (LAKIS), (17) jiwa kepemimpinan, (18) koordinasi, (19) memahami budaya sekolah, (20) menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, (21) sistem informasi manajemen, (22) proses pengambilan keputusan, (23) akreditasi sekolah, (24) manajemen keuangan, serta (25) memiliki dan melaksanakan kreativitas inovasi dan jiwa kewirausahaan (Depdiknas, 2006 : 35).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kualitas kepala sekolah sangat erat sekali hubungannya dengan berbagai aspek kegiatan di sekolah. Keberhasilan



kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah.

Kinerja kepala sekolah bukan sesuatu yang berdiri sendiri, tetapi ada beberapa faktor yang berhubungan, seperti faktor internal dan faktor eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan otoritas yang secara hirarkis berada di atasnya seperti Dinas Pendidikan. Sistem ini jelas akan berpengaruh pada kinerja kepala sekolah sebab Dinas Pendidikan punya peran koordinasi, pengawasan dan pembinaan terhadap sekolah-sekolah, termasuk kinerja kepala sekolah, sedangkan faktor internal berkaitan dengan kemampuan atau ketrampilan kepala sekolah, serta kualitas individu kepala sekolah itu sendiri seperti sikap, minat, persepsi, kebutuhan, kompensasi serta kepribadian yang semua ini akan berpengaruh terhadap kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran dan fungsinya dalam proses pendidikan di sekolah.

Kinerja kepala sekolah merupakan aspek penting dan menjadi salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan di jenjang sekolah. Sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu menjalankan roda organisasi sekolah dengan baik dan harus memiliki kemampuan sebagai pendidik, pengelola sekolah, pengelola administrasi, memiliki integritas, memiliki gaya kepemimpinan dan sebagai pembina kepala sekolah. Apabila kemampuan atau kompetensi tersebut dikuasai oleh kepala sekolah, memungkinkan kinerja kepala sekolah tersebut akan baik dan akan berdampak kepada mutu pendidikan sekolah yang dipimpinnya.

Pada kenyataan kinerja kepala sekolah disekolah masih harus lebih ditingkatkan lagi. Indikasi rendahnya kinerja kepala sekolah terlihat dari kurangnya keinginan untuk mengembangkan diri, menambah kompetensi diri, memimpin sekolah dengan baik, tidak mempunyai integritas terhadap pekerjaannya dan tidak memiliki terobosan atau inovasi yang dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi diri serta meningkatkan mutu pendidikan disekolah. Hal ini terlihat dari survey pra penelitian pada 30 orang kepala sekolah dasar negeri di Kota Serang sebagai objek penelitian untuk memperoleh gambaran awal mengenai masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini. Secara lebih terperinci, indikasi tidak tercapainya target kinerja kepala sekolah terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Tingkat Kinerja Kepala Sekolah SDN Di Kota Serang**

No	Indikator Pencapaian	Persentase						Rata-Rata
		Kecamatan Serang	Kecamatan Curug	Kecamatan Taktakan	Kecamatan Cipocok Jaya	Kecamatan Kasemen	Kecamatan Walantaka	
1	Perencana	65%	60%	55%	60%	60%	55%	59%
2	Pendidik	60%	55%	55%	60%	55%	60%	58%
3	Pengelola Pendidikan	65%	55%	60%	60%	55%	55%	58%
4	Supervisi	60%	55%	55%	55%	55%	55%	56%
5	Pengaturan Staff	60%	50%	55%	60%	55%	60%	57%
6	Inovator	60%	60%	60%	55%	60%	60%	59%
7	Motivator	60%	60%	60%	55%	55%	55%	58%
	Rata-Rata	61%	56%	57%	58%	56%	57%	58%

Sumber: Data Tahun 2016 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang.

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa tingkat kinerja kepala sekolah dasar negeri se-Kota Serang secara keseluruhan mencapai 58%. Ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dasar negeri se-Kota Serang masih harus ditingkatkan lagi sehingga tercapai kinerja yang baik dan dapat mendorong kemajuan pendidikan.

Upaya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan pendidikan bukan merupakan hal yang tidak mungkin untuk dilakukan. Salah satu upaya memacu kepala sekolah untuk tidak mudah puas dengan hasil kerja yang telah dicapainya, kepala sekolah juga terdorong untuk lebih produktif sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Beberapa hal berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah, salah satunya adalah integritas. Kepala sekolah yang memiliki integritas akan bersikap jujur, konsisten antara ucapan dan perbuatan, bertindak etis. Kepala sekolah yang berintegritas tinggi akan konsisten berupaya maksimal menunjukkan hasil kerjanya. Kejujurannya akan mendukung efektivitas manajemen sekolah, mulai dari perencanaan hingga monitoring dan evaluasi. Pemimpin yang memiliki integritas yang tinggi biasanya memiliki sikap jujur menjaga komitmen dan berperilaku konsisten.

Integritas kepala sekolah ini erat kaitannya dengan kompetensi atau keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan tugasnya. Keterampilan kepala sekolah tersebut dimaksudkan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan dengan baik dan melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan memiliki integritas yang tinggi, seorang kepala sekolah akan tampil apa adanya pada diri sendiri dan orang lain, mampu tampil dengan percaya diri dan tanpa beban, mampu menjalin hubungan dengan orang lain, dapat dipercaya dan mempercayai, merasakan kenyamanan, kedamaian dalam dirinya sehingga

diharapkan menjadi kepala sekolah yang berhasil dalam mencapai tujuan pendidikan.

Keberhasilan pendidikan disekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan (*decision making*) untuk menciptakan kepuasan kerja (*job satis faction*) mengelola kinerja (*performance*) tenaga kependidikan yang tersedia disekolah. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien, sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah haruslah sesuai dengan kebutuhan dan ditujukan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dan kinerja kepala sekolah itu sendiri.

Pengambilan keputusan seringkali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang. Selain itu gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian kinerja kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah haruslah bertujuan agar setiap kegiatan pendidikan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Tujuan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah lebih merupakan kerangka ideal yang akan memberikan pedoman bagi setiap kegiatan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai. Model yang digunakan seorang pemimpin dapat memengaruhi segala aktivitas anggota kelompoknya serta menentukan ideologi kelompok tersebut. Salah satu dari gaya kepemimpinan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun.

Kepemimpinan transformasional menekankan pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan loyalitas diri para bawahan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional membantu bawahan mengenai sudut pandang terhadap permasalahan yang muncul dalam pengerjaannya. Hal ini membantu bawahan untuk melakukan perubahan dan perkembangan serta membantu bawahan untuk melakukan usaha lebih untuk mencapai tujuan bersama. Aspek ini memungkinkan akan membuat aspek kinerja kepala sekolah menjadi semakin baik karena kepala sekolah akan memiliki sebuah gaya kepemimpinan yang baik untuk memimpin sekolah mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan transformasional secara intensif menstimulasi intelektual guru sehingga akan diperoleh gagasan-gagasan baru yang mendukung kepala sekolah dalam berinovasi. Kepala sekolah yang mempertimbangkan pendapat dan kondisi-kondisi individual guru, akan terbantu dalam memotivasi guru karena lebih paham kebutuhan masing-masing guru. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka dalam penelitian ini difokuskan terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Kompetensi kepala sekolah terdiri atas kompetensi manajerial, kepribadian, sosial, professional dan kewirausahaan. Kepala sekolah yang profesional mendukung perannya sebagai pendidik sekaligus manajer yang cakap mengelola operasi sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kepribadian kuat akan memudahkannya berinteraksi dengan guru dan karyawan, memotivasi mereka sehingga lebih giat lagi bekerja. Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha tinggi, akan mendorong guru dan karyawan dalam melakukan inovasi yang bermakna bagi kemajuan sekolah.

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Kepala sekolah yang merasa puas akan pekerjaannya di sekolah akan bersemangat, bergairah dalam bekerja dan memiliki motivasi tinggi untuk melakukan inovasi dalam tugas-tugasnya sebagai pemimpin sekaligus pendidik. Kepala sekolah dengan kepuasan kerja tinggi akan giat menemukan dan mengembangkan kebaruan dalam manajemen sekolah maupun dalam pembelajaran.

Iklim kerja suatu organisasi adalah nilai-nilai, aturan-aturan, atau kebiasaan positif yang dilakukan anggota organisasi dalam bekerja. Kepala sekolah yang dapat membudayakan iklim kerja yang positif dan terbuka pada pendapat guru akan mendukung kepala sekolah dalam memotivasi guru berkomunikasi efektif, sehingga kepala sekolah memperoleh masukan berharga dalam perencanaan maupun evaluasi kegiatan sekolah. Iklim kerja yang mendorong pengambilan resiko akan membuat kepala sekolah berani berinovasi dan mengambil peluang dalam melaksanakan pengelolaan pendidikan sehingga kesempatan sekolah untuk

maju lebih besar. Iklim kerja yang penuh rasa percaya antar anggota sekolah akan mendukung kepala sekolah dalam mengelola pendidik maupun melaksanakan kegiatan evaluasi yang obyektif dan suportif.

Komunikasi kelompok di dalam sekolah menentukan efektivitas pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan bersama, karena di sekolah tidak ada satupun kegiatan yang dapat dilaksanakan secara tunggal oleh guru maupun karyawan. Seluruh kegiatan membutuhkan komunikasi tim yang efektif. Komunikasi tim yang berjalan efektif, akan mendukung kepala sekolah melaksanakan pengaturan staf, kegiatan monitoring, mengelola pendidikan secara umum hingga melaksanakan evaluasi.

Ketrampilan kepala sekolah dalam memberikan umpan balik (feedback) kepada guru dan karyawan akan sangat menunjang kinerjanya. Dengan umpan balik efektif dari kepala sekolah, kegiatan monitoring dan evaluasi akan berbuah perbaikan kinerja guru, karyawan dan kinerja umum sekolah. Umpan balik konstruktif yang diberikan secara regular oleh kepala sekolah akan mendukungnya dalam memotivasi guru dan karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja dan koordinasi kerja antar karyawan.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas terlihat bahwa kinerja kepala sekolah diduga dapat dipengaruhi oleh faktor integritas, *decision making*, dan kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala sekolah. Dengan demikian peneliti tertarik untuk menganalisis kinerja kepala sekolah ditinjau dari integritas, *decision making*, dan kepemimpinan transformasional.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latarbelakang dalam penelitian ini, maka peneliti mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara integritas dengan kinerja kepala sekolah?
2. Apakah terdapat hubungan antara *decision making* dengan kinerja kepala sekolah?
3. Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja kepala sekolah?
4. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi kerja dengan kinerja kepala sekolah?
5. Apakah terdapat hubungan antara etos kerja dengan kinerja kepala sekolah?
6. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja kepala sekolah?
7. Apakah terdapat hubungan antara iklim kerja dengan kinerja kepala sekolah?
8. Apakah terdapat hubungan antara kompleksitas tugas dengan kinerja kepala sekolah?
9. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi tim dengan kinerja kepala sekolah?
10. Apakah terdapat hubungan antara umpan balik (*feedback*) dengan kinerja kepala sekolah?

### C. Pembatasan Masalah

Untuk memfokuskan penelitian ini agar memperoleh hasil yang maksimal maka peneliti membatasi masalah yang akan diteliti pada seberapa besar hubungan integritas, *decision making* dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kepala sekolah. Sedangkan objek penelitian adalah kepala sekolah SD Negeri di Kota Serang.

### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara integritas dengan kinerja kepala sekolah di sekolah?
2. Apakah terdapat hubungan antara *decision making* dengan kinerja kepala sekolah?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja kepala sekolah?
4. Apakah terdapat hubungan antara integritas dan *decision making* secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah?
5. Apakah terdapat hubungan antara integritas dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah?
6. Apakah terdapat hubungan antara *decision making* dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah?

7. Apakah terdapat hubungan antara integritas, *decision making*, dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama penelitian adalah untuk menemukan upaya-upaya meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui pengembangan Integritas, *decision making*, dan kepemimpinan transformasional, dengan melakukan:

1. Menganalisis hubungan antara integritas dengan kinerja kepala sekolah.
2. Menganalisis hubungan antara *decision making* dengan kinerja kepala sekolah.
3. Menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja kepala sekolah.
4. Menganalisis hubungan antara integritas dan *decision making* secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah.
5. Menganalisis hubungan antara integritas dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah.
6. Menganalisis hubungan antara *decision making* dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah.
7. Menganalisis hubungan antara integritas, *decision making* dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja kepala sekolah.

## F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang kinerja kepala sekolah yang dapat digunakan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu serta kinerja kepala sekolah yang lebih baik. Selain itu penelitian ini dimaksudkan sebagai wahana untuk peningkatan kinerja kepala sekolah serta menumbuhkan efektifitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi kepala sekolah.

Selain itu hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan manfaat secara konseptual maupun secara praktis.

1. Secara konseptual hasil penelitian ini diharapkan memberikan dukungan konsep dan teori yang berkaitan dengan integritas, *decision making*, kepemimpinan transformasional dan kinerja kepala sekolah.
2. Secara praktis hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan terhadap kepala sekolah tentang hubungan integritas, *decision making*, dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Selain itu untuk memberikan motivasi/dorongan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan diri dan bekerja keras untuk memberikan layanan yang terbaik.