

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pembangunan pendidikan adalah usaha mewujudkan suatu visi masyarakat atau bangsa mengenai masa depannya, dalam rangka mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur. Proses pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu proses pemberdayaan yaitu suatu proses mengungkapkan potensi yang ada pada manusia sebagai individu, yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan kepada masyarakat lokal sampai kepada masyarakat global. Fungsi pendidikan demikian bukan hanya menggali potensi pendidikan yang ada di dalam diri manusia, tetapi juga manusia itu dapat mengontrol potensi yang telah dikembangkannya agar dapat bermanfaat bagi peningkatan kualitas hidup manusia itu sendiri.

Pendidikan merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui tujuan pendidikan nasional yang terdapat dalam Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional, pemerintah berupaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia yang seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, serta rasa tanggungjawab

Kepada masyarakat dan bangsa. Untuk mencapai tujuan tersebut, banyak hal yang saling berkaitan selain komponen-komponen yang memang terdapat dalam sistem pendidikan itu sendiri. Salah satu komponen penting untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah peran kepala sekolah.

Keberhasilan dalam upaya mengembangkan kinerja guru sangat ditentukan oleh kepala sekolah mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengawasi atau mengendalikan serta menyelaraskan semua sumber daya pendidikan. Kepemimpinannya sebagai faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan termasuk sasaran. Karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh.

Kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, perencanaan dan evaluasi program, kurikulum, pembelajaran, pengelolaan personalia, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan dengan masyarakat dan penciptaan iklim kondusif.

Untuk mewujudkan pembangunan di bidang pendidikan khususnya di sekolah menengah atas, dibutuhkan penyempurnaan dan peningkatan penyelenggaraan pendidikan. Seperti yang telah disebutkan peningkatan mutu pendidikan berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia sebagai pelaksana pendidikan. Menurut Rao (1996:23) bahwa kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Orang dapat diperlakukan sebagai

sumber daya yang tersedia bagi organisasi dan bersifat dinamis. Berbeda dengan sumber daya fisik, sumber daya manusia memiliki kemampuan berkembang tanpa batas. Sumber manusia adalah aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi. Sedangkan Henry Simamora (1995:7) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia sekarang digunakan dan diakui sebagai aset organisasi yang paling berharga. Menurut Tilaar dan Suryadi (1992:108) komponen kualitas sekolah adalah besar-kecilnya tergantung kepada faktor kepala sekolah, faktor guru, faktor buku pelajaran, faktor situasi belajar mengajar, kurikulum dan faktor manajemen sekolah. Kepala sekolah dan guru merupakan sumber daya manusia yang mempunyai kedudukan strategis dalam upaya memberdayakan seluruh potensi sekolah.

Banyak faktor mengapa kepala sekolah tidak mampu menunjukkan kemampuannya dalam tugasnya mengelola sekolah termasuk salah satunya mengembangkan kinerja guru sesuai dengan tuntutan mutu pendidikan. Hal ini terjadi karena salah satunya kepala sekolah direkrut bukan karena kemampuannya, tetapi karena adanya hubungan kekerabatan dan koneksitas-negatif dengan satuan atasannya. Akibatnya mental kepala sekolah lebih berdimensi *ascription* dari pada *achievement*.

Menurut Suryadi dan Tilaar (1999:23) perilaku *ascription* cenderung memberi kesempatan kepada seseorang untuk memperoleh promosi karena latar belakang status sosial, ekonomi, koneksi, jenis kelamin, keturunan dan karakteristik individual (cenderung mengabaikan rasa keadilan). Sedangkan perilaku *achievement* cenderung memberi kesempatan kepada seseorang untuk memperoleh promosi karena memiliki prestasi dan kapabilitas terpuji dan telah diakui secara meluas kredibilitasnya oleh siapa saja dalam komunitasnya (cenderung berlaku *fair*).

Berdasarkan itulah situasi tersebut maka diperlukan upaya yang bersifat komprehensif agar telaah terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru menjadi optimal.

B. Identifikasi dan Fokus Penelitian

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kinerja guru, mutu persekolahan, tingkat keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan, disiplin sekolah, iklim dan budaya sekolah serta keberhasilan lainnya sangat ditentukan oleh kepala sekolah. Peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator* dapat mendorong kinerja guru selaku pendidik dan pengajar yang profesional. Namun demikian berdasarkan pengamatan dan kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan manajerial

kepala sekolah merupakan faktor utama dalam upaya pengembangan kinerja guru khususnya di sekolah menengah atas. Penelitian ini difokuskan pada kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru, untuk memperoleh aspek-aspek yang akan diteliti dalam permasalahan ini peneliti melakukan penelaahan terhadap beberapa bahan informasi sebagai berikut :

- a. Menggali konsep-konsep/teori-teori pendidikan yang berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru.
- b. Mengkaji hasil studi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan fokus penelitian ini.

Melalui penelaahan dan pengkajian dari kedua hal tersebut diharapkan dapat diperoleh cakupan aspek-aspek spesifik yang dijadikan penelitian.

Kemampuan manajerial kepala sekolah dituntut dalam upaya pengembangan kinerja guru, antara lain melalui :

1. Pola kepemimpinan yang dikembangkan kepala sekolah untuk melaksanakan pengembangan kinerja guru antara lain memiliki dan visi-misi sekolah, kemampuan mengembangkan dan membimbing guru, memahami kondisi guru, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengikuti iptek dan kemampuan memberi keteladanan.

2. Kemampuan manajerial yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru. Kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi serta memimpin organisasi sekolah. Kepala sekolah dituntut dapat menyusun program dan organisasi kepegawaian sekolah, mengelola administrasi sekolah mengatur tugas, tanggung jawab serta wewenang guru termasuk kemampuan menyusun, melaksanakan dan memanfaatkan hasil program pengawasan sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan serta mengoptimalkan sumber daya sekolah sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai hasil pendidikan yang optimal sesuai dengan tujuan pendidikan.
3. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan kemampuan dan motivasi kerja guru. Hal ini meliputi kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) dan mampu menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan fokus penelitian yang dikemukakan di atas, maka secara operasional lingkup masalah penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Pola kepemimpinan apakah yang dikembangkan kepala sekolah untuk pengembangan kinerja guru ?
- 2) Kemampuan manajerial apakah yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru ?
- 3) Upaya-upaya apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan kemampuan kerja dan motivasi kerja guru ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru. Antara lain :

1. Mengklasifikasikan pola kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru.
2. Memperoleh informasi tentang kemampuan manajerial yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru.
3. Memperoleh informasi tentang upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan abilitas dan motivasi kerja guru.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yang sifatnya naturalistik kualitatif dapat dilihat dari dua segi yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Segi Teoritis



Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat mengkaji daya beberapa konsep atau teori yang sudah ada dan berusaha menemukan atau pengembangan konsep-konsep dalam lingkup teori administrasi pendidikan. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu tolok ukur untuk melihat kemampuan manajerial kepala sekolah secara umum.

2. Segi Praktis

Hasil penelitian secara praktis diharapkan dapat digunakan untuk upaya berikut ini :

- a. Sebagai masukan bagi kepala sekolah dalam upaya mengembangkan kemampuan manajerial baik dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan maupun kepemimpinan.
- b. Sebagai masukan bagi keperluan manajemen Sekolah Menengah Atas.
- c. Memberikan sumbangsih hasil pemikiran terhadap khazanah studi tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru, baik secara substansi bidang kajian maupun prosedur metodologi penelitiannya.
- d. Memberikan pertimbangan terhadap pola manajerial dalam pengembangan kinerja guru dengan jalan mengembangkan kemampuan dan menumbuhkan motivasi kerja yang positif dalam diri individu guru.

- 9
- e. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, sehingga memberikan inspirasi bagi kepala sekolah untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya.

F. Premis Penelitian

Beberapa studi yang dilakukan di Indonesia sebagaimana di survey oleh Achmady dan Supriadi (1996) dalam Jalal dan Supriadi (2001:287-288) dapat dikemukakan dalam premis-premis penelitian di bawah ini. Premis penelitian merupakan kristalisasi esensi hasil penelitian pakar terdahulu yang telah teruji kebenarannya ilmiahnya dan belum dibantah pihak lain (Didi Atmadilaga, 1989:14). Agar penelitian ini terarah maka sebagai landasan berpikir dalam menganalisis permasalahan, digunakan premis berikut yang diambil dari konsep-konsep yang dikemukakan para ahli.

Premis-1

Sergiovanni (1980) mengemukakan *human skill* dalam hal ini kepala sekolah berkenaan dengan kemampuan untuk bekerjasama secara efektif dan efisien dengan orang perorang ataupun secara kelompok termasuk kemampuan untuk memandang sekolah sebagai bagian terpadu dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Premis-2



Jalal dan Supriadi (2000) ciri sekolah yang mutunya baik dan mutunya kurang baik banyak berkaitan dengan mutu kepala sekolah.

Premis-3

Jalal dan Supriadi (2000) Survey di puluhan SMA menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang mutunya baik dan memiliki preferensi yang tinggi di masyarakat memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan sekolah-sekolah yang mutunya biasa dalam hal gairah belajar siswa, motivasi guru, hasil belajar dan iklim sekolah secara keseluruhan. Ciri-ciri tersebut didistribusikan oleh kepala sekolah.

Premis-4

Walker (1995) Perhatian kepala sekolah yang tinggi terhadap pembinaan mutu, perilakunya yang terpuji dan sikap responsifnya dalam menangani persoalan yang timbul di sekolah secara signifikan menurunkan frekuensi perilaku tak terpuji pada siswa dan sebaliknya meningkatkan iklim kehidupan sekolah.

Premis-5

Dirjen Dikdasmen Depdikbud R.I. (1994) Pimpinan sekolah merupakan kunci utama bagi keberhasilan manajemen sekolah di dalam mencapai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan.

Premis-6

Schermerhorn (1993) motivasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang

menentukan tingkat, arah, dan ketepatan upaya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Premis-7

Ivancevich et.al. (1992) mengemukakan manajer pada setiap tingkatan organisasi membuat keputusan dan bahwa setiap keputusan pimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja personil.

Premis-8

Heyneman & Loxley, dalam Bank dunia (1989) Studi di 13 negara maju dan 14 di negara berkembang menunjukkan hasil yang konsisten bahwa sekitar sepertiga dari varians mutu pendidikan di sekolah dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Premis-9

Mitchel (1982) mengemukakan bahwa kinerja personil merupakan fungsi dari kemampuan kerja dan motivasi kerja yang berarti untuk mencapai kinerja yang tinggi diperlukan kemampuan kerja dan motivasi kerja yang tinggi pula.

Premis-10

Rosmiller, Lipman dan Marivelly (1976) bahwa kepala sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan proses belajar di sekolah.

Premis-11

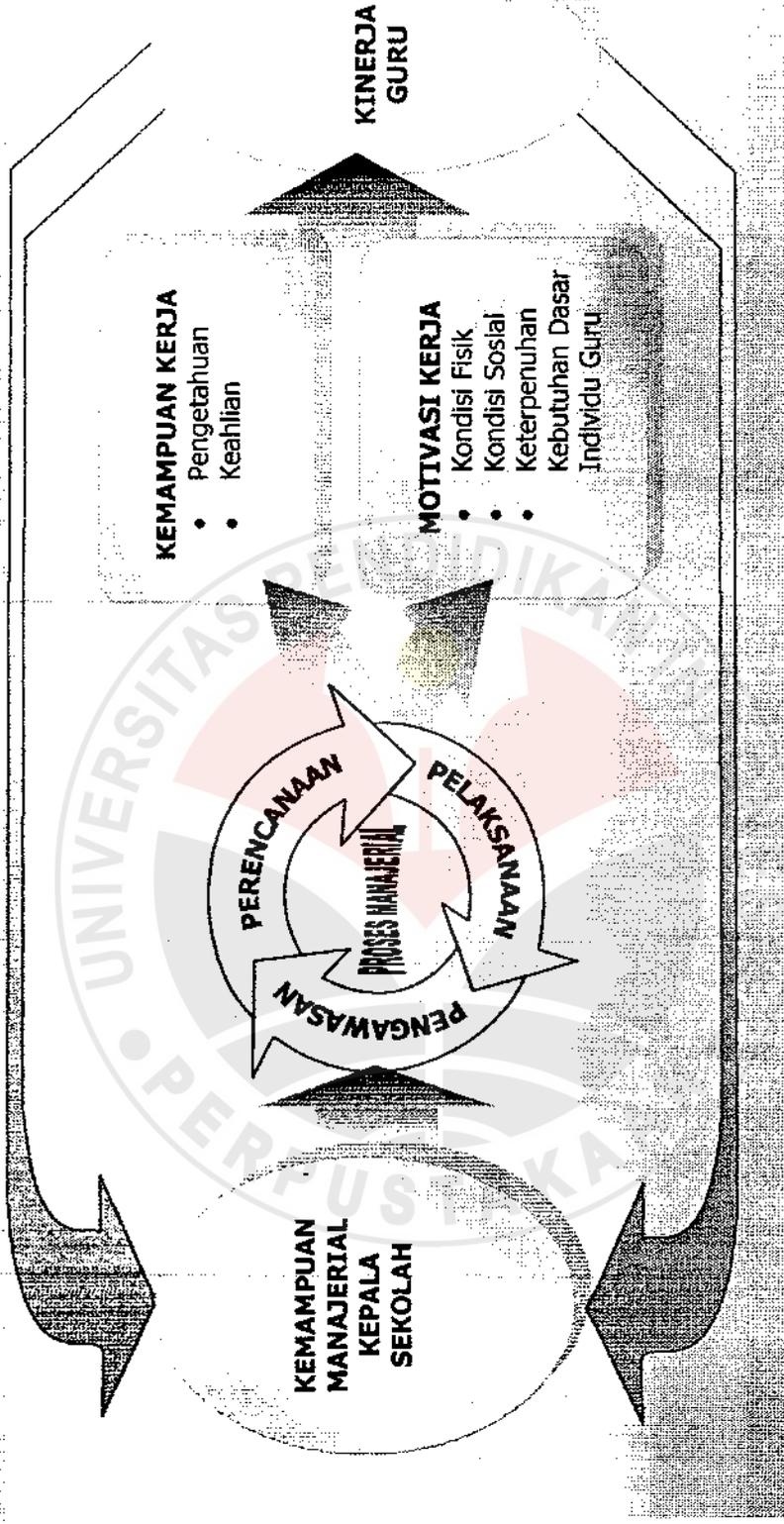
Suttermeister (1976) mengemukakan motivasi kerja individu di dalam organisasi dipengaruhi oleh kondisi kerja, kondisi sosial kerja dan keterpaduan kebutuhan dasar individual di tempat kerja.

Premis-12

Reddin (1970) bahwa kepala sekolah sebagai manajer pendidikan sekolah harus menunjukkan perilaku yang kondusif bagi pencapaian output sekolah bermutu.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, semakin jelaslah bahwa sebenarnya keberhasilan sekolah melaksanakan tugas-tugas kependidikan dan persekolahannya, ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Oleh karena itu diperlukan berbagai upaya melakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu kepala sekolah. Departemen Pendidikan Nasional dewasa ini telah melakukan penilaian untuk melihat seberapa jauh kemampuan manajerial kepala sekolah, sehingga ditetapkan kerangka dan kisi-kisi instrumen penilaian kinerja kepala sekolah, yang terdiri dari berbagai komponen, aspek dan indikator-indikatornya.

G. Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian

H. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang lebih berdasar pada filsafat fenomenologis yang menekankan pada penghayatan (*verstehen*) terhadap tingkah laku manusia (Cook dan Reichardt, 1982:10). Karakteristik penelitian kualitatif sebagaimana yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen (1982:27,45-48), Goetz dan Le Compte (1984:1-2), Nasution (1988:9-11), William (1988:16), Lincoln dan Guba (1985:39-43), Moleong (1990:4-9) antara lain sebagai berikut:

“(1). Situasi wajar (*natural setting*), (2) peneliti sebagai instrumen penelitian, (3) mengutamakan data langsung, (4) sangat deskriptif, (5) mengutamakan proses dari pada hasil, (6) mencari makna, (7) menggunakan perspektif emik dalam mengumpulkan data, (8) triangulasi, (9) analisis secara induktif, sehingga di dapat teori yang grounded, (10) menonjolkan rincian kontekstual, (11) subyek berkedudukan sama dengan peneliti, (12) adanya batas yang ditentukan oleh fokus penelitian, (13) verifikasi, (14) subyeknya pusposif dan berkembang terus, (15) kehadiran peneliti tanpa mengganggu, (16) analisis data sejak dan selama penelitian berlangsung, (17) desain penelitian bersifat sementara dan (18) hasil penelitian dirundingkan bersama.

I. Lokasi dan Subyek Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah Sekolah Menengah Atas Negeri 13 kota Bandung, Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Cimahi dan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Cisarua Kabupaten Bandung. Penetapan sekolah dipilih didasarkan pada tingkat "keunikan" dari masing-masing sekolah dalam hal ini peneliti mengkategorikan terdiri dari sekolah biasa, sekolah berwawasan khusus dan sekolah terpadu. Selain itu penetapan lokasi ketiga sekolah dilakukan dengan pertimbangan bahwa peneliti bertugas relatif dekat dengan ketiga lokasi tersebut sehingga diperkirakan akan memperoleh kemudahan untuk mendapat akses dalam pelaksanaan penelitian.

b. Subyek Penelitian

Sedangkan sebagai subyek penelitian adalah kepala sekolah sebagai sumber utama serta guru-guru yang dianggap mendukung dalam penelitian ini. Peneliti memilih kepala sekolah dan guru yang termasuk wilayah penelitian tiada lain menurut pertimbangan peneliti agar dapat memberikan informasi maksimum mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan fokus penelitian. Salah satu sifat metode kualitatif adalah dalam proses penelitian dapat berkembang terus sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini sesuai apa yang dikemukakan oleh Moleong (1990:

3) bahwa :

"Instrumen penelitian pada penelitian kualitatif bersifat lentur, artinya selama proses penelitian masih berlangsung dapat berubah, disesuaikan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Hal ini

mengingat interaksi antara peneliti, realitas, dan adanya bermacam-macam sistem nilai yang terkait dengan cara yang tidak dapat diramalkan”.

Oleh karena itu, responden yang berkaitan dengan data yang terhimpun dapat dijadikan subyek penelitian. Wawancara, observasi dan dokumentasi dilakukan berulang-ulang dengan para responden guna memperoleh informasi yang benar-benar akurat. Dalam hal ini peneliti benar-benar berperan sebagai instrumen utama sekaligus yang dapat menarik kesimpulan dari setting alam sebagaimana adanya tanpa ada yang mempengaruhinya.

J. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan pada penelitian ini terdiri dari beberapa bab. Bab I berisi Pendahuluan, membahas mengenai latar belakang penelitian, identifikasi dan fokus penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, premis penelitian, kerangka pikir penelitian, metode penelitian dan lokasi penelitian serta sistematika pembahasan.

Berikutnya adalah Bab II mengenai kajian pustaka membahas berbagai konsep dasar dan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian serta mendiskusikan berbagai hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

Sedangkan Bab III adalah metode penelitian yang menggambarkan lebih rinci mengenai metode penelitian, pengembangan alat pengumpul data dan membahas mengenai prosedur pengolahan serta analisis data.

Pengolahan dan analisis data dijelaskan pada Bab IV yang memuat langkah-langkah pengolahan data, hasil-hasil yang diperoleh dari pengolahan data sesuai dengan metodologi yang digunakan serta interpretasi atas hasil-hasil tersebut.

Selanjutnya pada Bab V mengenai kesimpulan dan implikasi serta rekomendasi yang berisi pemaknaan semua hasil penelitian secara terpadu dan rekomendasi bagi para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian serta para peneliti yang akan melanjutkan penelitian ini.

Pada bagaian lain dimuat gambar atau bagan serta tabel sebagai bahan untuk memperjelas keterangan yang dimaksud. Sedangkan pada bagian akhir terdapat daftar pustaka sebagai pendukung penelitian ini dan dapat dimanfaatkan bagi yang memerlukannya.