BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini pembicaraan dan pembahasan tentang sumber daya manusia mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Hal ini terlihat dari maraknya berbagai studi yang dilakukan oleh para pakar karena aspek sumber daya manusialah yang menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi. Keunggulan kompetitif di pasar internasional sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain teknologi, output-input produksi, produktivitas tenaga kerja dan kualitas sumber daya manusia, serta mutu hasil produksi. Implementasi dari seluruh faktor tersebut harus memperlihatkan adanya kecenderungan perubahan dunia usaha dan dunia kerja. Beberapa hal tersebut melandasi pentingnya pembangunan sumber daya manusia agar menjadi profesional, kreatif, dan inofatif di masa yang akan datang. (Thoha, 2004: 38)

Sekolah sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan keja sama untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud, tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari kepala sekolah, guru-guru, staf, peserta didik atau siswa, dan orang tua siswa. Tanpa mengenyampingkan peran dari unsur-unsur lain dari organisasi sekolah, kepala sekolah dan guru merupakan personil intern yang sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah.

Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah (Wahjosumidjo, 2002: 349), sedangkan sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah. Wahjosumidjo (2002: 431) mengemukakan bahwa:

> Penampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan sekolah. Penampilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh factor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas pemimpin. Menurut Wahjosumidjo, agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan professional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.

Kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Disamping itu kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan guru dalam

melakukan tindakan, dapat menyebabkan guru sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang guru terhadap pekerjaannya di sekolah, sehingga pada akhirnya berimlikasi terhadap keberhasilan prestasi siswa di sekolah

Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Dalam suatu lingkungan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya

Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang kepala sekolah ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi. kepala Sekolah memegang peranan sentral dalam manajemen sekolah, untuk itu mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Menurut Aqib kepala sekolah adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena kepala sekolah merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar (Aqib, 2002: 22).

Sekolah Dasar merupakan salah satu bentuk dari organisasi. Sebagai sebuah organisasi, Sekolah Dasar merangkum orang-orang, hubungan antar

manusia dan tujuan yang ingin dicapai dari lembaga tersebut. Keberhasilan sekolah sebagai suatu organisasi, sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Kualitas sumberdaya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting dan dominan dalam mencapai suatu keberhasilan untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Kualitas kepala sekolah yang maksimal dapat ditunjukkan dengan kinerja yang tinggi.

Lebih lanjut Sudjana (2000: 13) berpendapat Kinerja Kepala Sekolah Dasar yang maksimal merupakan kebutuhan yang mutlak, karena kepala sekolah merupakan komponen-komponen sistem pendidikan yang bersifat *human resources*. Disadari sepenuhnya, bahwa peningkatan kualitas kinerja komponen-komponen sistem pendidikan yang terbukti lebih berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah komponen yang bersifat *human resources.* Hal ini dapat dipahami dari kenyataan, bahwa komponen yang bersifat *material resources* tidak dapat bermanfaat tanpa adanya komponen yang bersifat *human resources.*

Pentingnya peningkatan kualitas kinerja kepala sekolah menurut Sudjana (2000: 14) dikarenakan kadar kualitas kepala sekolah dipandang sebagai penyebab kadar kualitas *output* sebuah sekolah. Apabila pendidikan dilihat sebagai proses produksi, maka Kepala Sekolah merupakan salah satu input instrumental yang bertangggung jawab mengembangkan potensi guru dan karyawan yang dipimpinnya untuk memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang lebih sempurna. Bahkan kepala sekolah dianggap sebagai

seorang yang perkataannya digugu dan perangainya ditiru. Hal ini tentunya semakin memperkuat serta menambah keyakinan bahwa Kepala sekolah adalah suatu pekerjaan yang sifatnya profesional. Yaitu suatu pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu, bukan pekerjaan lainnya.

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mecapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi komplek yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah. (Wahjosumidjo, 2002: 82).

Melihat tanggung jawab yang demikian besar, berbagai resiko yang dialami sehubungan dengan tugasnya memberi pelayanan kependidikan, maka diperlukan figur kepala sekolah yang penuh dedikasi, kerohanian yang mantap dan memiliki pengetahuan dan ketrampilan, memiliki motivasi yang tinggi, serta sikap yang profesional sebagai seorang kepala sekolah. Dengan demikian seorang kepala sekolah akan dapat berperan secara optimal dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja sekolahnya.

Terkait dengan pentingnya peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, seorang kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi profesional. Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang

diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Setidaknya ada kesepakatan bahwa kepala sekolah perlu memiliki sejumlah kompetensi berikut (diadaptasi dari CCSSO, 2002).

1. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah;
2. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf;
3. Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
4. Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
5. Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas;
6. Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

Untuk mewujudkan kinerja kepala sekolah yang maksimal, kriteria di atas hendaknya dipenuhi. Oleh karena itu, untuk menjadi kepala sekolah dilakukan usaha seleksi secara maksimal. Walaupun usaha-usaha tersebut di atas sudah menampakkan hasil, tetapi tidak dapat dipungkiri masih terdapat beberapa permasalahan yang nampak dan dirasakan mengganggu kinerja para Kepala Sekolah. Masalah kinerja Kepala Sekolah harus menjadi fokus perhatian karena kinerja yang tinggi akan menjadikan lembaga/instansi berhasil menuju visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Dharma (2003: 1) masalah pertama hal yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah adalah kurangnya kompetensi diri atau pengetahuan bidang kerja kepala sekolah tersebut. Kompetensi yang kurang ini menyebabkan kepala sekolah tidak dapat memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas di sekolah. Kurangnya kompetensi ini akan mempengaruhi pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah.

Masalah kedua yang terjadi adalah masalah yang berhubungan dengan etos kerja dan budaya kerja yang terdeteksi sebagai berikut: (1) Kepala Sekolah tidak memberikan contoh yang baik kepada level bawahannya atau tidak mampu menjadi *role* model bagi jajaran bawahannya; (2) Pengawasan terhadap berbagai penyimpangan etos dan sikap kerja masih longgar dan diperburuk oleh *enforcement* peraturan yang seringkali dihindarkan dan diterapkan secara tidak konsisten; (3) Budaya kerja yang baik dan ideal belum mengkristal dan cenderung semakin kabur serta berbagai perilaku yang mengganggu kinerja organisasi semakin terlihat kepermukaan (Dharma, 2003: 1).

Kondisi yang sama, yaitu kurang optimalnya kinerja kepala sekolah, juga terjadi pada kepala sekolah tingkat SD di Kabupaten Sukoharjo. Hal ini dikemukakan oleh Drs. Joko Untoro, M.M., Kepala Bidang TK/SD Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, yang menyatakan bahwa kemampuan kepala sekolah SD dalam menyusun RAKS masih belum memuaskan. Selain kemampuan dalam penyusunan RAKS, kemampuan kepala sekolah dalam

penyusunan laporan penggunaan BOS juga masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan fakta bahwa masih ada sekitar 55% laporan BOS yang dikembalikan ke sekolah karena belum dianggap benar.

Hal yang sama ditegaskan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo dalam *workshop* bagi kepala sekolah dan pengawas TK/SD se Kabupaten Sukoharjo di Wisma Boga, Solo Baru. Menurut Kepala Dinas Pendidikan, lemahnya kemampuan kepala sekolah dalam penyusunan RAKS dan pelaporan dana BOS menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah masih belum sesuai harapan.

Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun RAKS menjadi salah satu cerminan tentang kinerja kepala sekolah dalam bidang administrasi. Rendahnya kemampuan dalam penyusunan RAKS menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dalam bidang administrasi masih belum optimal.

Faktor yang dianggap menjadi penyebab dari kurang optimalnya kinerja kepala sekolah di Kabupaten Sukoharjo antara lain disebabkan karena masih banyaknya kepala sekolah yang belum memahami tugas-tugas bidang kerja yang harus dilakukannya. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya permasalahan yang masih harus dibenahi dalam hal administrasi sekolah, terutama berkaitan dengan aspek pengelolaan keuangan sekolah. Selain itu, rendahnya nilai rata-rata hasil UAN sekolah tingkat SD yang diperoleh mengindikasikan bahwa kualitas pendidikan di tingkat sekolah dasar masih belum sesuai harapan.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, maka seorang kepala sekolah diharapkan memiliki kecakapan teknis maupun manajerial yang profesional.

Kecakapan teknis sesuai dengan bidangnya sedangkan kecakapan manajerial menuntut perannya dalam memimpin orang lain. Keterampilan terpancar dalam tindakannya seperti menyeleksi, mendidik, memotivasi, mengembangkan, dan menilai bawahan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah (Depdiknas, 2006: 34).

Selain itu faktor penting yang diduga mempengaruhi kinerja seseorang adalah budaya kerja. Dengan budaya kerja yang kondusif seseorang mempunyai sistem nilai, adat istiadat dan kebiasaan yang dapat menjadikannya efektif dan efisien dalam bekerja. Dari uraian di atas, dapat diidentifikasikan beberapa permasalahan.

1. Penguasaan pengetahuan akan pekerjaannya mutlak di miliki oleh seorang kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja;
2. Kemampuan (*ability*) seseorang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah;
3. Atribut individual seseorang seperti jender, usia, sikap dan kepribadian seseorang memberi konstribusi positif terhadap kinerja kepala sekolah;
4. Pengetahuan bidang kerja, semangat kerja yang tinggi mutlak dimiliki seorang kepala sekolah, agar kinerjanya lebih optimal;
5. Iiklim kerja yang sejuk berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah;
6. Etos kerja yang tinggi mutlak diperlukan agar seorang kepala sekolah memiliki kinerja optimal;
7. Budaya kerja yang kondusif mendorong pelaksanaan kerja menjadi efektif dan efisien.

Uraian di atas menyimpulkan bahwa faktor yang menurut hemat peneliti perlu dikaji dimana merupakan faktor utama yang berpengaruh

terhadap kinerja Kepala Sekolah adalah pengetahuan bidang kerja yang tinggi. Faktor kedua yang diduga berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah adalah etos kerja yang tinggi. Dengan etos kerja yang tinggi mereka akan mempunyai etika dalam bekerja

Pentingnya pengetahuan bidang kerja dalam menunjang kinerja didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Webb. Dkk., (2006: 408). Menurut Webb, dkk., dikatakan bahwa dikatakan bahwa *"The quality of the head teacher is a crucial factor in the success of the school. … Good heads can transform a school; poor heads can block progress and achievement. It is essential that we have measures in place to strengthen the skills of all new and serving heads."*

Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah ini adalah budaya kerja yang sehat dan kondusif. Dengan budaya kerja yang sehat dan kondusif akan meningkatkan kenyamanan dan iklim yang sehat dalam bekerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja kepala sekolah. Selain faktor-faktor tersebut di atas, faktor daya dorong internal atau motivasi yang tinggi mutlak dimiliki Kepala Sekolah.

Budaya kerja berkaitan dengan iklim kerja di suatu lembaga. Hal ini dijelaskan oleh Ubben dan Hughes yang menyatakan bahwa *"principals could create a school climate that improves the productivity of both staff and students and that the leadership style of the principal can foster or restrict teacher effectiveness*" (Kelley, et al., 2005: 19).

Disisi lain faktor etos kerja juga menjadi salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Etos kerja, menurut Furnham (dalam Miller dan Woehr, 2001: 5) merupakan suatu cerminan sikap dan keyakinan yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang, *"a constellation of attitudes and beliefs pertaining to work behavior*." Lebih lanjut, Furnham menjelaskan bahwa karakteristik dari etos kerja tersebut meliputi: (b) bersifat multidimensional; (b) mempengaruhi aktivitas kerja secara umum; (c) dapat dipelajari; (d) merujuk pada sikap dan keyakinan; (e) merupakan suatu konstruk yang bersifat motivasional yang tercermin dalam perilaku; dan (f) bersifat sekuler, tidak terikat pada suatu keyakinan agama tertentu.

> *"(a) is multidimensional; (b) pertains to work and work-related activity in general, not specific to any particular job (yet may generalize to domains other than work—school, hobbies, etc.); (c) is learned; (d) refers to attitudes and beliefs (not necessarily behavior); (e) is a motivational construct reflected in behavior; and (f) is secular, not necessarily tied to any one set of religious beliefs."*

Daya dorong internal ini menggerakkan simpul-simpul motorik mereka sehingga terwujud dalam bentuk kerja yang memang sudah dapat ditetapkan. Gerakan simpul-simpul motorik ini yang menggiring individu untuk bekerja dan pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Sehingga penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh Kontribusi pengetahuan bidang kerja, budaya kerja dan etos kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kabupaten Sukoharjo.

B. Pembatasan Masalah

Sesuai dengan uraian didepan, kinerja kepala sekolah adalah sebuah variabel terikat yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Karena keterbatasan-

keterbatasan yang dimiliki, seperti keterbatasan waktu, kemampuan dan biaya. Penelitian ini hanya dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Tempat penelitian di batasi di Kabupaten Sukoharjo Jawa Tengah;
2. Obyek dan subyek penelitian dibatasi pada kepala sekolah dasar di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo Jawa Tengah;
3. Variabel penelitian dibatasi mengkaji pengaruh tiga variabel bebas, yang meliputi: pengetahuan bidang kerja, budaya kerja serta etos kerja. Pengetahuan bidang kerja dengan pertimbangan bahwa faktor internal ini adalah merupakan pengetahuan dasar yang harus dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan kewajibannya sehari-hari. Budaya kerja dengan pertimbangan faktor ini merupakan pendorong utama setiap sekolah untuk aktif, kreatif, dan inovatif serta partisipatif melaksanakan tugas keprofesiannya sesuai ketentuan yang berlaku sebagai tenaga profesi mengelola lembaga pendidikan. Etos kerja dengan pertimbangan faktor ini merupakan faktor internal psikologis yang harus dimiliki seorang kepala sekolah agar dapat mewujudkan kinerja yang maksimal;
4. Waktu penelitian dibatasi selama empat (4) bulan setelah proposal penelitian disetujui.

C. Perumusan Masalah

Ada empat masalah yang perlu dicari jawabannya.

1. Apakah pengetahuan bidang kerja berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Sukoharjo?
2. Apakah budaya kerja berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar

Negeri di Kabupaten Sukoharjo?

3. Apakah etos kerja berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Sukoharjo?
4. Apakah pengetahuan bidang kerja, budaya kerja, dan etos kerja secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja kepala Sekolah Dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo?

D. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini ada empat tujuan yang ingin dicapai.

1 Untuk mengetahui dan menganalisis kontribusi pengetahuan bidang kerja terhadap kinerja kepala Sekolah Dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo.

2 Untuk mengetahui dan menganalisis kontribusi budaya kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Sukoharjo.

3 Untuk mengetahui dan menganalisis kontribusi etos kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Sukoharjo.

4 Untuk mengetahui dan menganalisis kontribusi pengetahuan bidang kerja, budaya kerja, dan etos kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo.

F. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik yang bersifat praktis maupun yang bersifat teoritis. Manfaat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Manfaat Praktis
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat khususnya bagi Sekolah Dasar Negeri di lingkungan

wilayah Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo untuk membahas lebih jauh serta dapat menggali dan menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan kinerja kepala sekolah.

b. Bagi mahasiswa dapat bermanfaat dalam menambah wawasan dan ilmu pengetahuan terutama tentang teori pengetahuan bidang kerja, budaya kerja, etos kerja, dan kinerja untuk kemudian menjadi bahan penelitian selanjutnya

2. Manfaat Teoretis

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu kependidikan khususnya untuk manajemen pendidikan di bidang lingkungan Sekolah dasar, yang berkaitan dengan pengetahuan bidang kerja, budaya kerja, dan etos kerja.

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan bagi penelitian selanjutnya pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta mengenai manajemen sumber daya manusia kependidikan.