

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kinerja Kepala Sekolah merupakan suatu peranan yang mencerminkan tugas dan tanggung jawab dari seseorang yang diberikan kepercayaan untuk memimpin sekolah dalam usaha untuk membawa sekolah mencapai tujuan. Kepala sekolah merupakan titik pusat dan irama suatu sekolah yang menjadi kekuatan sentral dalam menggerakkan kehidupan sekolah dan semua sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah keberhasilan kinerja Kepala Sekolah, dan sebaliknya kegagalan sekolah mencapai tujuannya adalah kegagalan kinerja Kepala Sekolah.

Pendidikan merupakan sumber daya utama bagi kemajuan suatu bangsa, untuk itu pendidikan perlu dibangun dan dikembangkan agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul. Dalam konteks tersebut, paradigma pendidikan baru mensyaratkan pentingnya membangun kualitas pendidikan di sekolah. Karena sekolah merupakan salah satu bentuk peradaban modern dalam membangun dan mengembangkan karakter manusia yang seutuhnya. Membangun sekolah yang bermutu melibatkan banyak faktor, dimana kepala sekolah merupakan salah satu faktor strategik dan paling penting dalam mengembangkan sekolah yang bermutu. Selain itu, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tuntutan yang semakin dinamis dari stakeholders, terutama dalam perannya sebagai nakhoda yang menentukan arah dan tujuan yang akan dicapai oleh sekolah.

Amanat UU No 23 tahun 2014 tentang Otonomi Daerah membawa pengaruh luas, termasuk di dalamnya adalah bidang manajemen pendidikan di tingkat satuan pendidikan Sekolah Dasar. Pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien tidak lepas dari tugas dan fungsi kepala sekolah. Kegagalan dan keberhasilan sekolah pun banyak ditentukan oleh kinerja kepala sekolah.<sup>1</sup>

Kinerja kepala sekolah adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di sekolah yang dipimpin. Dengan kata lain hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya di sekolah yang bersangkutan. Ukuran keberhasilan sekolah yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah yaitu keberhasilan dalam mengelola sekolah, keberhasilan dalam mengelola kegiatan pembelajaran, mengelola ketenagaan, mengelola sarana prasarana, mengelola keuangan, mengelola lingkungan sekolah, dan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kepala sekolah sering mengalami kesulitan melaksanakan tanggung jawab mengevaluasi dan supervisi pembelajaran guru secara formal<sup>2</sup>. Terkait dengan kompetensi, survei yang dilakukan kepada Kelompok Kerja Kepala Sekolah oleh BSNP menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah belum seperti yang diharapkan. Kepala sekolah belum mampu menyusun rencana strategis, merumuskan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah kurang berhasil dalam memotivasi, mendorong,

---

<sup>1</sup> Undang-undang Republik Indonesia no.23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah

<sup>2</sup> Lortie, D. C., & Clement, D. (2019). *Schoolteacher: A sociological study* (Vol. 21). University of Chicago Press Chicago.

menggalang, mengarahkan, membimbing, mensupervisi pendidik dan tenaga kependidikan, serta belum terbiasa melakukan monitoring dan evaluasi diri.

Permasalahan mengenai kinerja kepala sekolah merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh kepala sekolah, karena itu kepala sekolah perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah tersebut akan membuat kepala sekolah dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya agar sesuai dengan harapan sekolah. Faktor-faktor yang dimaksud yaitu (1) faktor organisasional, diantaranya adalah keuangan, material, kepala diknas, gaji, dan tunjangan, (2) faktor psikologis, diantaranya adalah deskripsi pekerjaan, penilaian rekan kerja, dan penilaian pengawas, (3) faktor kemampuan, diantaranya adalah fisik, umur, rancangan tugas, dan penilaian guru/karyawan, (4) faktor individual, diantaranya adalah mental dan keluarga.

Dibuktikan pada penilaian kinerja kepala sekolah dalam bentuk aplikasi PKKS tahun 2021 dan penilaian yang terkait dengan kinerja lainnya seperti pada faktor-faktor yang telah disebutkan diatas :

Gambar. 1.1

## Aplikasi PKKS dalam bentuk absen Kepala Sekolah

Isilah data ketidakhadiran guru terlambat, pulang cepat, dan alpa pada setiap bulan

terlambat dan pulang cepat diisi jumlah me lkan pada Tanpa Keterangan ditulis jumlah l sel yang lain terisi secara otomatis

**Formulir Rekap Kehadiran Kepala Sekolah**

**Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**  
*oleh Atasan*

No	Bulan	Tidak Hadir					Skor Persentase	
		Terlambat (menit)	Lb Cpt (menit)	Jumlah (menit)	Konversi (hari)	Keperangan (hari)	Jumlah Tid Hadir	Hadir
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Januari	5	10	15	0.03	2	2.03	4.42%
2	Februari	15	2	17	0.04	1	1.04	2.26%
3	Maret	12	3	15	0.03	1	1.03	2.25%
4	April	17	3	20	0.04	3	3.04	6.62%
5	Mei	13	6	19	0.04	2	2.04	4.44%
6	Juni	16	2	18	0.04	1	1.04	2.26%
7	Juli	17	4	21	0.05	1	1.05	2.28%
8	Agustus	15	1	16	0.04		0.04	0.08%
9	September	20	4	24	0.05	1	1.05	2.29%
10	Oktober	2	5	7	0.02	1	1.02	2.21%
11	November	4	2	6	0.01	1	1.01	2.20%
12	Desember	3	3	6	0.01	3	3.01	6.55%
<b>JUMLAH</b>		139	45	184	0.41	17	<b>17.41</b>	<b>62.15%</b>

**PERSENTASE KEHADIRAN** **62.15%**

Kepala Sekolah: **TARYATI, S.Pd, M.Si**  
NIP. 19622010 198305 2 004

24 November 2021  
Penilai: **UCA JUNAEDI, S.Pd, MM**  
NIP. 19630903 198305 1 005

MENU | Reg | KH (2) | **KH** | Sheet15 | Tupok | PIKI | Prilaku

Berdasarkan data absensi diatas pada aplikasi PKKS yang menunjukkan kehadiran pada kinerja kepala sekolah semakin menurun disebabkan karena kurangnya disiplin dalam kedatangan, pulang lebih awal, terlambat, sehingga perlu adanya penertiban dalam pengelolaan waktu bekerja dengan perubahan pola kebiasaan dari tidk tertib dan tidak disiplin menjadi tertib dan disiplin karena itu sangat berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh tiga aspek kecerdasan salah satunya kecerdasan emosional, tetapi jika ketiga aspek ini dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal, maka apa saja yang direncanakan kepala sekolah dalam menjalankan sekolahnya akan berhasil dengan baik. Ketiga kecerdasan tersebut memiliki pengaruh masing-masing terhadap kepala sekolah, tergantung kepala sekolah itu sendiri mengelola

atau memanfaatkan kecerdasan yang dimilikinya dalam hal yang positif atau negatif.

Kepala sekolah yang memiliki kecerdasan intelektual yang baik belum tentu memiliki kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang baik pula, begitupun sebaliknya. Untuk itu dalam kehidupan manusia ketiga aspek kecerdasan ini dilaksanakan dengan sejalan, sehingga terciptanya kehidupan yang selaras antara kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Keadaan ini menjadi indikator dari rendahnya keberhasilan kinerja Kepala Sekolah yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Seperti pada table aplikasi berikut:

PENILAIAN SASARAN KERJA KEPALA SEKOLAH		
1	Penilaian Manajerial	85.39
2	Penilaian Supervisi	83.33
3	Penilaian Tugas Kewirausahaan	87.5

Data diperoleh dari aplikasi penilain PKKS, 2021

Sekolah merupakan organisasi yang rumit di dalamnya terdapat berbagai unsur dan dimensi yang saling berkaitan dan menentukan antara satu dengan lainnya, maka dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah memerlukan pengarahannya, pengaturan, penggerakannya, dan koordinasi dari seorang kepala sekolah. Kepala sekolah akan mampu memimpin organisasi sekolah yang memiliki sifat rumit dan kompleks itu, apabila kepala sekolah mampu melaksanakan

peranannya sebagai pemimpin untuk dapat membawa sekolah ke arah pencapaian tujuan pendidikan. Kinerja Kepala Sekolah sangat menentukan keberhasilan dalam mengkoordinasikan semua sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Oleh sebab itu, masalah kinerja Kepala Sekolah harus mendapatkan perbaikan dan perhatian semestinya dalam usaha peningkatan mutu pendidikan dan proses pembelajaran tapi, sayangnya selama ini perbaikan di sekolah difokuskan pada perbaikan kurikulum yang sering dianggap segala-galanya, sedangkan *leadership* di sekolah yang justru sangat menentukan proses pembelajaran cenderung diabaikan<sup>3</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dituntut untuk menjalankan tugas, dan memahami tanggung jawabnya untuk dijadikan panutan yang akan dicontoh oleh bawahannya, sehingga lahir dalam lingkungan sekolah suatu etos kerja yang akan memacu dalam pencapaian tujuan sekolah, dan tercipta iklim sekolah yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan bermutu disekolah. Akan tetapi, sebagian besar kepala sekolah umumnya belum mengamalkan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagaimana yang diharapkan.

Berbagai masalah kepemimpinan yang dihadapi di sekolah dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan melalui Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena perintah

---

<sup>3</sup> Suyanto.2016 *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0102/07/dikbud/kuri09.h.1>.

atasan, bukan karena rasa tanggung jawab dan yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kepercayaan, tidak memberi kebebasan berinisiatif, tidak mendelegasikan wewenang”<sup>4</sup>

Sikap mental yang tidak bertanggung jawab tumbuh dalam diri pemimpin sekolah dan warga sekolah merupakan indikator rendahnya pengetahuan para pemimpin sekolah yaitu, kepala sekolah dan warga sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah. Karena sejumlah studi kasus dari beberapa penelitian di negara yang berbahasa Inggris memberikan jawaban dan bukti akan keberhasilan Manajemen Berbasis sekolah dalam memotivasi para kepala sekolah dan warga sekolah untuk lebih bertanggung jawab dalam proses pendidikan sekolah. Studi kasus diambil dari Australia, Kanada, Hong Kong, Selandia Baru, Inggris, dan Amerika Serikat<sup>5</sup>

Manajemen Berbasis sekolah sebagai suatu konsep penyelenggaraan manajemen sekolah memberikan suatu pandangan tentang tanggung jawab dan kewenangan luas bagi kepala sekolah dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan kepemimpinannya. Maka, sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah memiliki peran kepemimpinan yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan

---

<sup>4</sup> Falah, Yunus. 2016. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. <http://www.geocities.com/guruvaiah/artikel-pendidikan1.htm>.h.7.

<sup>5</sup> Abu Duhou, Ibtisam, 2017 *School Based Management : Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta : Logos),h.9.

dan sasaran sekolah melalui program-program yang terencana. Oleh sebab itu kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan Manajemen Berbasis Sekolah untuk mendukung kepemimpinannya di sekolah yang mampu merencanakan program kerja, mengenai keputusan dan inisiatif, prakarsa dan tanggung jawab, karena pada penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terbuka peluang yang seluas-luasnya bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinannya dengan melimpahkan kewenangan dan tanggung jawab yang besar bagi kepala sekolah dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan sekolah masing-masing.

Pengetahuan kepala sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah diduga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja Kepala Sekolah, karena konsep Manajemen Berbasis Sekolah didasarkan pada suatu tujuan untuk mendirikan sekolah dengan memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada masing-masing kepala sekolah untuk kreatif dalam mencari pemecahan permasalahan yang dihadapi oleh sekolah masing-masing dengan memberdayakan semua sumber daya sekolah baik sumberdaya materi dan sumberdaya manusianya yang meliputi semua warga sekolah yaitu kepala sekolah, dewan guru, siswa- siswi, orang tua murid dan masyarakat sekitar sekolah, agar mendukung dan berpartisipasi dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan harapan dan cita-cita semua warga sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah menyerahkan kewenangan dan tanggung jawab bagi kepala sekolah sehingga kepala sekolah termotivasi dan merasa tertantang untuk dapat membuktikan kemampuan kepemimpinannya.

Faktor lain yang diduga memiliki hubungan dengan kinerja Kepala Sekolah adalah faktor emosi, karena tugas dasar seorang pemimpin adalah memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya. Ini akan terjadi jika seorang pemimpin menciptakan sumber sifat-sifat positif yang mampu menggerakkan orang untuk mengeluarkan upaya terbaiknya. Oleh karena itu pada pokoknya tugas dasar kepemimpinan bersifat emosi.

Dimensi emosi yang dimiliki pemimpin diduga akan dapat menentukan apakah yang dilakukan oleh seorang pemimpin seperti kepala sekolah akan dapat berhasil sebagaimana mestinya atau sebaliknya dapat menjadikan pemimpin terlalu berperasaan sensitif yang sangat berlebihan sehingga dapat mengganggu produktifitas kepemimpinannya.

Beberapa terobosan-terobosan baru dalam riset mengenai otak manusia menunjukkan bahwa suasana hati dan tindakan pemimpin berdampak besar pada orang-orang yang dipimpinnya dan penemuan-penemuan itu memberikan kerangka baru tentang kekuatan kepemimpinan yang cerdas secara emosi untuk menginspirasi, membangkitkan gairah dan antusiasme, serta membuat orang tetap termotivasi untuk tetap berkomitmen. Peran emosi kepala sekolah, ditempat kerjanya merupakan proses pelibatan orang-orang di dalam menemukan kebenaran tentang diri mereka sendiri dalam organisasi.

Berdasarkan serangkaian studi menunjukkan bahwa, orang yang cerdas secara intelektual seringkali bukanlah orang yang paling berhasil dalam bisnis maupun kehidupan. Studi-studi juga menunjukkan bahwaseorang eksekutif atau profesional yang secara teknik unggul dan memiliki kecerdasan emosional lebih

siap, lebih cekatan, dan lebih cepat untuk berhasil dibandingkan orang lain untuk berhasil manfaat-manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional merupakan faktor-faktor yang menentukan dalam karier dan organisasi, kepemimpinan, serta dalam pembuatan keputusan strategis.

Berbagai permasalahan yang dihadapi oleh kinerja Kepala Sekolah dalam usaha memperbaiki kemampuan menjalankan tugas kepemimpinannya atau aspek psikomotorik tentu perlu diadakan pula perbaikan dari segi pengetahuannya atau aspek kognitif, serta perbaikan segi emosi atau aspek afektifnya. Maka berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang hubungan pengetahuan manajemen berbasis sekolah dan kecerdasan emosional dengan Kinerja Kepala Sekolah.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang dapat diidentifikasi beberapa masalah terkait antara lain:

1. Bagaimana hubungan pengetahuan manajemen berbasis sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah.
2. Bagaimana hubungan kecerdasan emosional dengan kepemimpinan kepala sekolah.
3. Bagaimana hubungan kecerdasan intelektual dengan kepemimpinan kepala sekolah.
4. Bagaimana hubungan ketahanan malangan *Adversity Quotion*; dengan kepemimpinan kepala sekolah
5. Bagaimana hubungan mutu sekolah terhadap kepemimpinan kepala sekolah

6. Bagaimana hubungan sumberdaya sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah
7. Bagaimana hubungan kemandirian sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah
8. Bagaimana hubungan efektifitas sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah ?

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, masalah dalam penelitian ini dibatasi lingkup pembahasannya pada Hubungan Manajemen berbasis sekolah, dan Kecerdasan Emosional dengan Kinerja kepala sekolah dasar (SD) Swasta di Kota Bekasi.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah, dapat dirumuskan tiga masalah penelitian :

1. Apakah terdapat hubungan pengetahuan manajemen berbasis sekolah dengan kinerja Kepala Sekolah Dasar Swasta di Kota Bekasi ?
2. Apakah terdapat hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja Kepala Sekolah Dasar Swasta di Kota Bekasi ?
3. Apakah terdapat hubungan pengetahuan manajemen berbasis sekolah dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dengan kinerja Kepala Sekolah Dasar Swasta di Kota Bekasi ?

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Hubungan pengetahuan manajemen berbasis sekolah dengan kinerja Kepala Sekolah.
2. Hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja Kepala Sekolah.
3. Hubungan pengetahuan manajemen berbasis sekolah dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dengan kinerja Kepala Sekolah dasar swasta yang menerapkan manajemen berbasis sekolah di Kota Bekasi.

### **F. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Secara Teoritis
  - a. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan kinerja Kepala Sekolah serta memahami variabel-variabel pendukungnya.
  - b. Bagi peneliti lain, penelitian ini digunakan untuk menambah pengetahuan dan untuk meneliti lebih lanjut dengan menggunakan variable lain.
  - c. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan-pengetahuan tentang Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Secara praktis hasil penelitian ini bermanfaat untuk :
  - a. Peneliti sendiri dalam memahami faktor-faktor pengelolaan sekolah efektif.

- b. Para kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu kinerja
- c. Dinas pendidikan dasar baik ditingkat kecamatan, kabupaten Kota maupun provinsi Jawa Barat.
- d. Direktorat pendidikan dasar dan menengah dalam upaya implementasi dan pengembangan konsep Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.
- e. Departemen Pendidikan Nasional dalam upaya memantapkan kebijakan otonomi pendidikan.
- f. Masyarakat luas yang memiliki minat untuk mengelola lembaga pendidikan bermutu.