

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberadaan sebuah lembaga pendidikan tidak bisa dipisahkan dari guru dan kepala sekolah. Relasi keduanya adalah sebuah keniscayaan. Sebab, tanpa adanya guru, seorang kepala sekolah tidak akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Begitu pula sebaliknya, dewan guru sebagai kumpulan individu yang bekerja di lembaga pendidikan, tidak akan dapat menjalankan tugasnya secara maksimal tanpa adanya kepala sekolah. Kumpulan guru tanpa adanya pimpinan akan bergerak tanpa arah, laksana kapal tanpa nahkoda yang dapat bergerak tetapi tak dapat sampai pada tujuan karena gerakannya yang tak terarah.

Begitu juga, sebagai sebuah entitas pendidikan sekolah merupakan lembaga yang tak dapat bergerak sendiri. Di dalamnya ada para guru, tenaga administrasi, dan juga kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting untuk mengorganisasi dan mengarahkan laju gerak lembaga. Kepala sekolah menjadi sangat vital keberadaannya, karena berperan untuk mengorkrestasi dan mengarahkan para guru dan karyawan yang ada di sekolah agar dapat bergerak secara selaras menuju cita-cita bersama. Dengan adanya kepala sekolah, semua guru dan karyawan tersebut bergerak untuk mencapai satu visi yang sama.

Sebagaimana para roker adalah manusia, begitu juga dengan para guru dan tenaga kependidikan di sekolah, mereka adalah manusia yang memiliki sifat

kemanusiaan seperti saling membutuhkan, saling ketergantungan, ingin berprestasi, ingin berbagi, butuh unjuk diri, namun juga terkadang dapat ditimpa masalah, dapat merasa jenuh, dan sifat-sifat kemanusiaan lainnya. Dengan adanya sifat naluriah sebagai manusia, tentu mereka membutuhkan kejelasan tentang tugas dan aturan yang perlu dilaksanakan bersama agar tidak terjadi benturan yang tidak diperlukan. Mereka juga membutuhkan nilai-nilai dan norma-norma yang dijadikan sebagai acuan bersama sehingga dapat membentuk sebuah budaya kerja yang harmoni dan produktif bagi kemajuan sekolah. Dengan begitu, mereka dapat memaksimalkan potensinya untuk kemaslahatan para siswa pada khususnya, dan seluruh warga sekolah pada umumnya. Di sinilah pentingnya kepala sekolah menampilkan gaya kepemimpinan yang elegan sehingga dapat memaksimalkan perannya sebagai amanah yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kepala sekolah adalah *leader* yang mengarahkan, mengeksekusi, dan mengevaluasi kebijakan yang ada di sekolah. Sebagai seorang *leader* berarti memiliki fungsi kepemimpinan. Dengan adanya fungsi kepemimpinan, maka para guru dan tenaga kependidikan yang ada di bawah kepemimpinannya akan bergerak sesuai dengan arahnya.

Dapat ditegaskan bahwa tugas kepala sekolah yang kompleks itu bisa kita ungkapkan dalam satu kata, yaitu mengelola sekolah. Untuk mengelola sekolah, perlu menggunakan model atau gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dan dapat diterima oleh semua warga sekolah, utamanya para pendidik dan tenaga kependidikan.

Namun pada kenyataannya, tidak semua kepala sekolah dapat melaksanakan peran kepemimpinannya dengan baik. Sehingga tidaklah mengherankan bila budaya kerja yang sudah positif justru berubah mundur ke belakang. Akibatnya, prestasi sekolah menurun. Bahkan, tidak jarang terjadi kasus di mana kepala sekolah tidak diterima di sebuah sekolah, didemo oleh warga sekolah lainnya, dan harus dimutasi sebelum habis masa pengabdian di sekolah tersebut. Karena itu, kepala sekolah perlu memilih pendekatan yang tepat dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Pendekatan kepemimpinan itu bisa disebut sebagai model atau gaya kepemimpinan yang mencirikan bagaimana cara dan strategi yang diambil oleh seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di sebuah sekolah sehingga segala rumusan kebijakannya dapat diterima dan didukung oleh seluruh *stakeholder* yang ada di sekolah.

Gaya kepemimpinan bukanlah sesuatu yang diperoleh secara kebetulan. Ada nilai-nilai mendasar yang menginspirasi sebuah gaya kepemimpinan. Nilai-nilai itu adalah pondasi yang dijadikan sebagai acuan dalam bekerja. Nilai-nilai tersebut merupakan manifestasi dari keyakinan (*beliefs*), nilai-nilai (*values*), norma (*norms*), budaya, dan persepsi-persepsi yang diyakini. Di samping itu, terdapat *soft values* lain seperti harapan, asumsi, dan pemahaman yang semuanya dijadikan sebagai pertimbangan dalam menjalankan roda sekolah serta menyelesaikan permasalahan baik internal maupun eksternal sehingga menjadi patokan dalam melakukan perubahan baik secara individu maupun kelompok. Pada gilirannya, semua itu menjadi inspirasi bagi terbentuknya budaya kerja.

Menurut Sidabutar (2017) bahwa budaya kerja di lingkungan sekolah adalah aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku. Nilai-nilai tersebut akan membantu guru dalam membangkitkan dan meningkatkan motivasi berprestasi apabila terkelola dengan baik. Menyimak paparan tersebut, dapatlah dipahami bahwa kegiatan guru dalam melakukan pembelajaran, begitu pula saat guru melakukan pembimbingan terhadap peserta didik, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang proses pembelajaran, serta tersedianya tenaga pengajar yang berkualitas adalah manifestasi dari nilai-nilai tersebut di atas.

Dengan kata lain, semua kegiatan yang dilakukan guru di sekolah dalam rangka melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya sangat dipengaruhi oleh aturan, norma, dan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah. Bila ini dijaga, dipelihara, dan dikembangkan, maka akan terbentuk budaya kerja yang positif yang dapat menginspirasi setiap karyawan yang ada di sekolah. Budaya kerja itu sebuah nilai yang diterima dan diamalkan secara bersama-sama.

Pada kenyataannya, masih dijumpai guru dan tenaga kependidikan yang belum memiliki budaya kerja yang diharapkan. Misalnya, masih ada guru yang terlambat ke sekolah, telat masuk kelas, sebagaimana juga ada guru yang keluar kelas sebelum selesai jam mengajarnya. Masih ada juga guru yang datang dan pulang sekehendak hatinya. Disamping itu, tidak jarang dijumpai guru yang kurang bisa memaksimalkan waktu luangnya untuk berkreasi dan berinovasi, kurangnya sikap disiplin, dan kurang motivasi. Demikianlah seperti yang digambarkan oleh Wiratama, Yudana, dan Candiasa ((2013: 2) Akibatnya, ini menjadi preseden buruk bagi menurunnya prestasi siswa yang

disebabkan oleh buruknya ekosistem sekolah yang seharusnya memberi teladan baik bagi mereka.

Dalam memelihara dan menjaga nilai, selain dilakukan oleh komunitas secara bersama-sama, juga dipengaruhi oleh seberapa teguh pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah mampu memberikan pengaruh yang baik sehingga dapat diterima oleh seluruh guru dan karyawan yang ada di bawahnya. Artinya, peran kepemimpinan kepala sekolah sesungguhnya dapat mempengaruhi berkembang tidaknya budaya kerja tertentu di sekolah. Ketika peran kepemimpinan itu dilaksanakan dengan strategi atau pendekatan dan gaya kepemimpinan yang tepat, maka itu dapat diterima oleh semua pihak yang pada gilirannya akan diamalkan secara bersama-sama sehingga membudaya di sekolah. Sebab, gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi para pengikutnya. Demikian seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa (2002: 108).

Senada dengan pandangan tersebut, Lussier (2009) memberi arti kepemimpinan sebagai proses memengaruhi karyawan/bawahan agar bekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, tentu sangat penting ditegaskan bahwa usaha yang dilakukan pihak yang memengaruhi terhadap yang dipengaruhi untuk membentuk persepsi yang memungkinkannya untuk berperilaku sesuai dengan yang diinstruksikan menjadi sesuatu yang unik. Dari sinilah dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya. Apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anak buahnya, serta pendekatan yang digunakan agar

gagasannya diterima dan dikerjakan pada akhirnya mencerminkan gaya kepemimpinannya.

Realitas pendidikan di sekolah tidak bisa dilepaskan dari peranan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Begitu pula, kepala sekolah tak akan dapat menjalankan semua kebijakan yang ada yang telah dia tetapkan dan gariskan tanpa dibantu oleh para guru dan tenaga kependidikan yang ada di bawahnya. Karenanya, kepala sekolah perlu merancang, membentuk, merubah budaya kerja yang tidak baik menjadi budaya kerja yang baik serta mengembangkan dan mengawalinya sehingga diterima sebagai nilai-nilai bersama dalam menjalankan roda organisasi sekolah.

Maka, kepala sekolah diharapkan memiliki kepekaaan dalam berinteraksi dengan para guru. Sebab, hubungan antara guru dengan kepala sekolah akan lebih produktif bila kepala sekolah dapat mengayomi, bijak, dapat menerima masukan, mendorong anak buah atau bawahannya, dan mampu membuat dan menciptakan terobosan demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Hanya jika kepala sekolah dapat mengayomi dan berinteraksi dengan baik dengan para guru, maka ia dapat mengambil hati dan dapat menjadi panutan para guru. Ini akan menciptakan rasa percaya (*trust*) pada kepala sekolah. Bila guru telah memberikan *trust* kepada kepala sekolah, begitu juga bila kepala sekolah dapat memberikan teladan yang baik bagi para guru, maka sekolah yang dipimpinnya akan maju. Ini karena, atmosfir sekolah menjadi kondusif dan memacu masing-masing pihak untuk melaksankana tugas dan fungsinya dengan optimal. Pada gilirannya, mutu sekolah akan semakin menanjak. Pasaunya, salah satu faktor yang mendorong mutu sekolah adalah budaya

kerja yang baik. Tanpa terciptanya budaya kerja yang baik, jangan harap sekolah akan menjadi lembaga pendidikan yang bermutu.

Hal ini sebagaimana yang ditegaskan oleh E. Mulyasa (2011:90), bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk dapat meningkatkan mutu sekolah.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar terkait jalannya lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dengan berbekal posisi dan kewenangan yang melekat pada dirinya, kepala sekolah diharapkan mampu membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya menuju cita-cita yang telah ditetapkan.

Karena itu, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin pada tenaga kependidikan, terutama disiplin diri, yaitu disiplin yang muncul secara otomatis karena dorongan kesadaran dirinya sendiri. Berkaitan dengan ini, kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal berikut (E. Mulyasa, 2011: 141):

1. Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
2. Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
3. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan budaya kerja. Dengan kata lain, dalam upaya peningkatan budaya kerja di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi memiliki peranan yang penting. Apabila budaya kerja di sekolah kurang baik, maka kepala sekolah dapat mengubahnya sehingga menjadi baik. Sebaliknya, bila budaya kerja yang ada sudah baik, kepala sekolah dapat mengawalnya agar tetap baik bahkan dapat meningkatkannya supaya menjadi lebih baik lagi. Ini semua tergantung pada sejauh mana efektivitas pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sehingga dapat diterima dan didukung oleh seluruh jajaran yang ada di bawahnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penelitian ini mengangkat judul PeranKepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja (Studi Multi Situs pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang). Dalam penelitian ini akan dilakukan kajian, bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah di kedua sekolah. Dengan demikian maka dalam melakukan kajian terhadap bagaimanaperankepemimpinan kepala sekolah di kedua sekolah, peneliti melakukan identifikasi data sekaligus menganalisisnya, tentang bagaimana kedua kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinannya. Selanjutnya, peneliti mencari tahu bagaimana budaya kerja pada kedua sekolah tersebut.

Keseluruhan informasi yang didapat dari Informan Kunci (*Key Informants*), selanjutnya dilakukan analisis untuk ditemukan suatu bentuk model dari peran kepemimpinan kepala sekolah, yang ada pada kedua sekolah tersebut.

Dalam melakukan pencarian informasi, tentang bagaimana kedua kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinannya, peneliti membuat panduan wawancara sebagai berikut, yaitu: (1) bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah?; dan (2) apakah peran kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan budaya kerja? Demikian pula untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana budaya kerja di kedua sekolah, peneliti membuat pedoman wawancara sebagai berikut, yaitu: (1) bagaimana budaya kerja di sekolah?; dan (2) apakah parapendidik/guru sudah menunjukkan budaya kerja yang baik?

Panduan wawancara ini dibuat, agar peneliti mudah menemukan fakta-fakta melalui wawancara yang dibutuhkan dalam penelitian, sesuai dengan judul yang ditetapkan dalam penelitian ini. Hanya saja, tidak menutup kemungkinan bahwa panduan wawancara ini dikembangkan lebih jauh pada saat di lapangan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan kondisi yang terjadi saat wawancara. Tujuannya adalah agar fakta yang diperoleh lebih mendalam, sehingga dapat membantu peneliti dalam menemukan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja yang harus ditemukan dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian yang dipaparkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja terjadi pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang?

Rumusan masalah tersebut selanjutnya dirinci menjadi tiga sub rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang?
2. Bagaimana budaya kerja pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang?
3. Bagaimana prestasi siswa pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, secara umum tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah menemukan sekaligus mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja yang terjadi pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang.

Tujuan umum tersebut dapat dijabarkan menjadi tujuan khusus, yaitu untuk mendeskripsikan:

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang.
2. Budaya kerja pada UPTD SMPN 1 Sampang dan UPTD SMPN 5 Sampang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberi masukan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, dan Dinas Pendidikan Kabupaten Sampang, agar dalam meningkatkan budaya kerja sekolah, dapat ditempuh

melalui peningkatan budaya kerja guru melalui penguatan perankepemimpinan kepala sekolah.

2. Secara konseptual dapat memperkaya teori kepemimpinan, terutama perankepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan budaya kerja guru yang berimplikasi pada peningkatan budaya kerja sekolah.
3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan dan mengkaji lebih mendalam, sehingga diperoleh temuan baru yang lebih berkualitas. Dalam hal ini peneliti menyadari bahwa dengan adanya faktor keterbatasan ruang lingkup penelitian dan waktu, maka dapat dimungkinkan hasil temuan penelitian ini kurang memberikan informasi yang mendalam, sehingga dapat menstimulasi peneliti lain untuk melakukan penelitian pada aspek yang sama, atau memilih topik lain, tetapi masih berkaitan dengan unsur perankepemimpinan kepala sekolah.

1.5 Definisi Istilah

Istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini perlu didefinisikan agar tidak menimbulkan kesalahan dalam pemahaman. Istilah-istilah yang perlu didefinisikan antara lain:

1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah gambaran bagaimana pendekatan yang digunakan Kepala Sekolah dalam memimpin, mengelola lembaga, merumuskan kebijakan, membangun kesadaran dan menjalin kerjasama dengan warga sekolah dan masyarakat sekitar sehingga dapat menjalankan roda organisasi sekolah dengan baik,

terutama dalam meningkatkan budaya kerja guru dan tenaga kependidikan di sekolah.

2. Budaya Kerja adalah nilai-nilai dan kaidah perilaku kerja yang diterapkan di sekolah yang menentukan kualitas guru dan tenaga kependidikan dalam bekerja sehingga dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya secara profesional, disiplin, dan penuh tanggung jawab, untuk meningkatkan mutu dan kualitas sekolah.