

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Secara yuridis sistem pemerintah Indonesia berubah ke sistem desentralisasi. Berdasarkan Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004 Bab III, pasal 14 salah satu kewenangan pemerintah daerah adalah bidang pendidikan. Maksudnya daerah kabupaten/Kota mempunyai kewenangan untuk mengatur dan mengurus bidang pendidikan di daerahnya. Desentralisasi pendidikan diartikan sebagai pelimpahan wewenang yang lebih luas kepada daerah untuk membuat perencanaan dan pengambilan keputusan sendiri dalam mengatasi permasalahan yang dihadapinya dalam pendidikan, dengan tetap mengacu kepada tujuan pendidikan nasional. Desentralisasi pendidikan akan dapat mendorong rasa percaya diri terhadap pemerintah daerah yang pada gilirannya mereka berlomba meningkatkan pelayanan pendidikan bagi masyarakat didaerahnya sendiri.

Implikasi dari model desentralisasi pengelolaan Pendidikan adalah: kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten/kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya. Dengan kata lain desentralisasi pendidikan akan memberikan kemandirian pemerintah daerah dalam mengatur dan mengurus pendidikan serta independen menurut prakarsa berdasarkan aspirasi warga sekolah.

Konsekuensi dengan adanya kewenangan daerah mengurus bidang pendidikan ini maka penyelenggaraan pendidikan dasar yang dahulu dikelola

oleh dua lembaga (Dinas Pendidikan dan Kanwil Depdiknas) direstrukturisasi sesuai dengan kebutuhan daerah. Salah satu hal yang mendapat bahan pertimbangan paling urgen adalah akomodasi kebutuhan *stakeholder* dalam hal ini masyarakat dan peserta didik setempat yang bernuansa *kolaboratif, kompetitif* serta berorientasi kepada kualitas atau mutu. Pada intinya era otonomi daerah akan memberi peluang kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sagala menyatakan, bahwa “sekolah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1) Prestasi akademik yaitu nilai raport dan nilai Ebtanas murni yang memenuhi standar, (2) Memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya dan (3) Memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dasar ilmu yang diterima di sekolah”.<sup>1</sup>

Berkaitan dengan mutu pendidikan di sekolah, pada hakikatnya sangat dikontribusi oleh kinerja kepala sekolah dan guru. Kinerja kepala sekolah mempunyai peran utama dalam merespon menggali potensi serta memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kualitas pendidikan di era otonomi daerah. Sebagaimana diungkapkan Mulyasa bahwa, “Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan”.<sup>2</sup> Dalam hal ini kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara tidak langsung berkaitan dengan proses

---

<sup>1</sup>Syaiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta. 2005), h. 8-9

<sup>2</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 24.

pembelajaran di sekolah. Selanjutnya kepala sekolah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah.<sup>3</sup>

Lipham mengatakan bahwa, “kualitas kepemimpinan kepala sekolah secara substansial berkontribusi terhadap keberhasilan suatu sekolah”<sup>4</sup>. Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson dalam Danim, mengatakan bahwa, “keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan banyak ditentukan oleh kapasitas kepalanya, disamping adanya guru-guru yang kompeten,<sup>5</sup>” lebih jauh lagi Mulyasa mengungkapkan, “Tugas kepala sekolah adalah menjadi agen perubahan (*Change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut”.<sup>6</sup>

Berkaitan dengan hal tersebut, peranan kepala sekolah sangat menentukan, maksudnya kemajuan atau kemunduran suatu sekolah itu sangat ditentukan oleh sikap, dan kepribadian kepala sekolah. Pendapat Mulyasa “Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya”.<sup>7</sup> Pendapat ini didukung pula oleh Siagian<sup>8</sup> bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang

---

<sup>3</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah....*, h. 89.

<sup>4</sup>Lipham, James, M. *The Principle ship*, (New York, Longman, 2000), h. 2.

<sup>5</sup>Gibson, et. al. *Organisasi*. (terjemahan) Edisi ke-Lima, (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 14.

<sup>6</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah....*, h. 181.

<sup>7</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah....*, h. 158.

<sup>8</sup>P. Siagian, Sondang, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta Patton, Carl V, 2003), h. 49.

tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.

Tilaar menyebutkan bahwa tahun 2017 laporan Dunia yang menunjuk kepada kajian IAEA (*International Association Evolution of Educational Achievement*) di kawasan Asia Timur menyebutkan rendahnya mutu pendidikan kita, yaitu: dalam kriteria membaca, murid kelas 4 SD kita menempati peringkat paling rendah dengan skor tes 54, 7, lebih rendah jika dibandingkan dengan skor test anak Hongkong 76, 5, Singapura 75, 0, Thailand 67, 1 dan yang dekat “nasibnya” dengan anak kita ialah Filipina dengan skor 55, 6. Anak-anak kita ternyata hanya mampu menguasai 30% dari materi bacaan, dan sulit sekali menjawab soal-soal bentuk uraian yang menuntut ke penalaran”<sup>9</sup>

Kinerja kepala sekolah mampu mendorong sekolah untuk menjawab tantangan dan mengakomodasi setiap perubahan yang terjadi. Untuk itu kepala sekolah harus mampu merumuskan visi dengan wawasan jauh ke depan, serta mewujudkan visi dengan merumuskan misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Peningkatan kinerja sekolah diduga akan mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Kinerja sekolah itu akan terlihat dari prestasi atau hasil kerja yang diperoleh sekolah. Hal ini karena kepala sekolah yang bertanggung jawab langsung dalam menggerakkan berbagai sumber daya yang ada di sekolah. Dengan

---

<sup>9</sup>Tilaar, *Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru*, (Jakarta: Grafindo, 2002), h. 297.

demikian apabila kinerja kepala sekolah baik, dapat diduga kinerja sekolah yang bersangkutan juga akan meningkat.

Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah. Sebagaimana diungkapkan oleh Mulyasa<sup>10</sup>“Kepala sekolah merupakan *the key person* keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Ia adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi dan tujuan sekolah”

Munir mendefinisikan kinerja kepala madrasah (sekolah) adalah suatu prestasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka untuk mencapai tujuan lembaga madrasah yang telah ditetapkan secara bersama-sama sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Sesuai dengan definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa kinerja kepala sekolah sebanding dengan pencapaian tujuan sekolah yang ia pimpin tersebut<sup>11</sup>.

Dalam upaya mencapai tujuan sekolah tersebut, seorang kepala sekolah harus mempunyai sejumlah kompetensi. Mulyasa menyebutkan lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Oleh karena itu, kepala sekolah sekarang harus memiliki profesionalisme. Kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah akan berpengaruh kepada produktivitas sekolah, budaya organisasi dan kualitas kinerja guru.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 42.

<sup>11</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), h. 38.

<sup>12</sup>Mulyasa, *Menjadi...*h.48

Menurut Danim, prestasi kepala sekolah hanya akan dicapai melalui kerja keras dari orang yang memiliki kemampuan, dorongan, keinginan untuk sukses dari usaha nyata. Seseorang akan memikirkan atau mencari suatu hal apabila dia merasa membutuhkan sesuatu yang perlu segera dipenuhi. Motivasi kompetensi dan motivasi berprestasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan karena kedua motivasi ini sama-sama mengharapkan hasil kerja yang baik dan berkualitas tinggi<sup>13</sup>.

Dalam hal kepemimpinan pendidikan, secara sederhana dapat ditunjuk bahwa kepala sekolah adalah sosok yang seringkali tampil dominan. Bush mengutip hasil penelitian tentang kepala sekolah perempuan dan manajer perempuan senior yang mengindikasikan bahwa mereka cenderung berperilaku model manajemen transformatif dan partisipatif. Buktinya adalah 85% kepala sekolah di Inggris dan Wales menganggap dirinya memiliki model manajemen kolaboratif dan *people-centered*. Di Amerika Serikat, Inggris Raya, Australia dan Selandia Baru, para manajer perempuan tampil bekerja secara kooperatif dan memberdayakan koleganya serta memfungsikan *team work* secara efektif<sup>14</sup>.

Keterampilan kepemimpinan juga sangat penting dalam proses kelompok karena sekolah merupakan lembaga pendidikan yang melibatkan warga sekolah secara keseluruhan. Dengan "*group process*" diharapkan anggota akan dapat ditingkatkan partisipasinya setinggi-tingginya. Untuk dapat mencapai maksud tersebut, seorang pemimpin harus dapat: a) mengenal bawahan dengan segala

---

<sup>13</sup> Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 35-36.

<sup>14</sup> Tony Bush, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*,( Yogyakarta: IRSiSoD,2008), h. 100-101

kelemahan dan kelebihan, b) menciptakan dan memelihara sikap saling percaya-mempercayai dan saling tolong-menolong diantara anggota dan pimpinan, c) mempergunakan cara-cara yang bijaksana untuk menghilangkan pertentangan-pertentangan yang ada dalam kelompok, d) menguasai cara-cara memimpin diskusi, memimpin rapat, dan sebagainya<sup>15</sup>.

Dalam mengimbangi berbagai keadaan yang seringkali berubah, kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai *educator* dan *administrator*, melainkan juga harus berperan sebagai *manger* dan *supervisor* yang mampu menerapkan manajemen yang bermutu. Indikasinya ada pada iklim kerja dan proses pembelajaran yang konstruktif, berkreasi dan berprestasi. Manajemen sekolah tidak lain berarti pendayagunaan dan penggunaan sumber daya yang ada dan dapat diadakan secara efektif dan efisien untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatan dalam sekolah<sup>16</sup>.

Menurut Siagian, perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Dalam hal perencanaan SDM yang berkaitan dengan kepala sekolah, maka peraturan perundang-undangan merupakan salah satu faktor eksternal yang dijelaskan oleh Siagian turut menentukan yang merupakan faktor administratif dan hukum<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Sobri, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Mulia Pressindo, t. Th.), h. 84.

<sup>16</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organosasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar Ruzz, t.th.), h. 145.

<sup>17</sup> Sondang Siagian, *Manajemen...*, h. 41.

Siagian melanjutkan keterangannya bahwa setelah perencanaan SDM maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi<sup>18</sup>.

Demikian halnya untuk jabatan sebagai kepala sekolah. Dalam bidang pendidikan, rencana mutasi atau pergantian atau rotasi pejabat kepala sekolah dapat disebabkan oleh kinerja kepala sekolah yang kurang optimal dan faktor usia. Lebih lanjut Syamsuri menjelaskan bahwa pergantian tersebut bertujuan untuk mencapai profesionalisme dan rasa keadilan serta menjamin kualitas dan obyektifitas.

Dalam penelitian Tesis yang dilakukan oleh Tri Suparmi yang berjudul Studi Korelasi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru SMP Negeri juga menyatakan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Jadi ia menyimpulkan bahwa kinerja guru, khususnya guru SMP, dapat ditingkatkan melalui peran kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan budaya organisasi yang kondusif.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Sondang Siagian, *Manajemen....*, h. 100.

<sup>19</sup> Tri Suparmi, *Studi korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru SMP Negeri*, (Bogor: tesis, UPB, 2010)



Penelitian Tesis oleh Hidayat tentang pengaruh pelaksanaan rekrutmen dan seleksi kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung menyatakan bahwa pengaruh rekrutmen terhadap kinerja kepala sekolah adalah sebesar 58,8%, pengaruh seleksi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 45,3% dan pengaruh rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 67,5%.<sup>20</sup>

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap mempunyai standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar<sup>21</sup>.

Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia karena tersedia tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

---

<sup>20</sup> Hidayat, *Pengaruh Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung*, (Bandung, tesis, 2011)

<sup>21</sup> Sondang Siagian, *Manajemen...*, h. 100-101.

Sistem seleksi kepala sekolah yang tepat, maksudnya mematuhi segala kaidah dan aturan penyeleksian yang telah ditetapkan. Bila sistem seleksi kepala sekolah ini dipatuhi oleh semua pihak maka organisasi sekolah akan memperoleh figur kepala sekolah yang handal dan berkualitas. Kepala sekolah seperti ini akan mampu dan melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan yang terjadi lebih lanjut kepala sekolah tersebut akan memiliki *skill* untuk merumuskan visi organisasi pendidikan jauh ke depan. Ini tentunya untuk mengantisipasi perkembangan yang terjadi secara dinamis dan cepat. Hal ini sesuai dengan pandangan dan pendapat Nawawi<sup>22</sup>, “Disamping itu dengan seleksi yang benar-benar baik, akan diperoleh sumber daya manusia yang potensial untuk dikembangkan agar mampu mengantisipasi perubahan dan perkembangan lingkungan dalam rangka pengembangan organisasi di masa depan.”

Berikutnya kinerja kepala sekolah yang ditemukan, yaitu pada pemberian kompensasi atau penghargaan. Sistem kompensasi yang berlaku selama ini terhadap kepala sekolah sudah berarti signifikan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah. Hal ini dapat ditemui di lapangan. Pemberian kompensasi terhadap kepala sekolah sesuai dengan beban kerja yang diemban oleh kepala sekolah, maksudnya kompensasi yang berlaku selama ini diperlukan tidak sama antara kepala sekolah yang memiliki kinerja yang bagus dengan kepala sekolah yang berprestasi rendah. Sesuai menurut pendapat para ahli kompensasi yang diberikan pada intinya mampu meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Bila kinerja

---

<sup>22</sup> Hadri Nawawi. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*.(Jogjakarta: Gajah Mada University Press, 2003), h. 316.

kepala sekolah meningkat maka secara alami mutu pendidikan akan meningkat pula.

Menurut Arifin menyebutkan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja guru sebagai tenaga edukasi adalah volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang. Sedangkan menurut Wiles dalam hasil penelitiannya tentang *prototipe* guru menyebutkan bahwa "guru yang malas" kebanyakan bersumber dari gaji yang tidak cukup, kemudian ia mencari pekerjaan sampingan untuk menutupi kekurangannya. Demikian halnya yang terjadi pada kepala sekolah dimana kompensasi sebagai bentuk balas jasa, baik yang berupa uang maupun barang<sup>23</sup>.

Hendaknya kompensasi kerja yang diterima guru sebagai imbalan atas kinerjanya juga sepadan. Jika jumlah yang diterima telah sesuai dengan yang dikerjakan sebagai tenaga edukatif, guru akan dapat bekerja dengan penuh semangat sehingga kinerjanya juga meningkat. Akan tetapi jika kompensasi kerja yang diterima masih terbatas dan tidak dapat untuk mencukupi kebutuhan, maka guru tersebut akan mengupayakan pekerjaan sampingan. Dengan bekerja sampingan, fokus dan energi guru akan terpecah sehingga kinerjanya juga akan berkurang. Agar kinerja dapat sesuai dengan standar, kompensasi yang diberikan kepada guru juga harus proporsional.

Demikian halnya dengan kepala sekolah. Sosok yang menjadi pemimpin dalam instansi pendidikan tentunya juga layak mendapatkan kompensasi dengan porsi tertentu. Jika guru memperoleh kompensasi dalam volume yang tidak sesuai

---

<sup>23</sup>Muhaimin, *Menjadi...*.h.117

akan mengakibatkan penurunan kinerja, maka sama halnya yang terjadi pada kepala sekolah. Artinya kompensasi memang memberikan efek terhadap kinerja, baik sebagai guru terlebih kepala sekolah.

Mulyasa<sup>24</sup> menyatakan. “Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga kerja kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*). Dan persepsi”. Sastrohadiwiryo dalam Mulyasa<sup>25</sup>” Masalah kompensasi selain sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berkontribusi terhadap rambu dan disiplin kerja tenaga kerja. “Pendapat ini memberikan rambu-rambu kepada manajemen sumber daya manusia bahwa kinerja kepala sekolah dapat ditingkatkan dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja sebagai kepala sekolah. Firman Allah Subhanahuata’ala Q. S Al Ahqaf :19<sup>26</sup>

مَتَاعِمْ لِمُواوَلِيُوَفِّيَهُمْ اَعْمَآلَهُمْ وَهَمْ لَا يُظْلَمُونَ (١٩)

Bahan kajian ini pada dasarnya termasuk bidang studi sumber daya manusia dalam sistem organisasi. Diharapkan dengan seleksi kepala sekolah yang tepat, akan diperoleh kepala sekolah yang berkualitas. Demikian pula dengan pemberian kompensasi yang sesuai, kepala sekolah dapat meningkatkan kinerjanya. Bila hal ini terealisasi maka mutu pendidikan akan dapat, ditingkatkan secara maksimal. Sebagai agen perubahan, kinerja kepala sekolah sangat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas dalam rangka memajukan sekolah di era otonomi daerah maksudnya pelaksanaan seleksi yang diambil oleh

---

<sup>24</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 141.

<sup>25</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h. 156.

<sup>26</sup>M.Ilyas, *Manajemen Pendidikan Islam*, ( Jakarta: LP3ES,2012), h.141

pemerintah daerah akan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan bila kepala sekolah yang berada di daerah mempunyai kinerja yang baik. Untuk itu dalam penyeleksian kepala sekolah hendaknya harus perpatokan kepada prestasi, kualifikasi, sertifikasi dan lisensi sesuai dengan standarnisasi. Bila hal ini diabaikan maka mutu pendidikan di era otonomi daerah tidak akan tercapai. Sehingga dengan demikian sulit untuk meningkatkan sumber daya manusia yang diharapkan.

Kenyataan di lapangan, berdasarkan observasi awal penelitian, terutama di wilayah Tanah Grogot bahwa peningkatan kinerja kepala sekolah, khususnya SMP disebabkan sistem seleksi kepala sekolah yang diangkat sebagai kepala sekolah tidak dengan unsur KKN. Seleksi untuk menjabat kepala sekolah transparan dan pengumuman hasilnya disiarkan sesuai dengan aturan yang ada. Pengangkatan kepala SMP yang berlaku selama ini tidak berdasarkan atas pertimbangan masa kerja, dan tidak penuh dengan muatan kepentingan tertentu. Dengan demikian, kepala sekolah yang diangkat sebagian besar ditemukan: (1) memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan dan manajerial; (2) Sebagian besar kepala sekolah dapat hadir ke sekolah terutama di hari-hari efektif belajar . (3) sebagian besar kepala sekolah mampu menyusun program kerja tahunan, (4) sebagian besar kepala sekolah dalam menjalankan tugas diutamakan hanya mampu melakukan pada aspek pelaporan, seperti membuat laporan bulanan membuat surat pertanggung jawaban keuangan. Tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dapat tersentuh pada pengelolaan ketenagaan, sarana prasarana, pengelolaan belajar dan keuangan secara profesional; (5) kepala sekolah mampu

merumuskan visi, dan menjabarkan visi ke dalam misi dan aksi. Dapat ditemukan, itu sesuai semboyan yang dituliskan dan dipajangkan pada dinding sekolah. Hal ini dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah dan dapat menciptakan kontribusi pada pencapaian mutu pendidikan dan penuntasan wajib belajar sembilan tahun.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penelitian ini diberi judul “Kontribusi Seleksi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama Se-Kabupaten PASER”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Adakah kontribusi seleksi terhadap kinerja kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser?
2. Adakah kontribusi kompensasi terhadap kinerja kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser?
3. Adakah kontribusi seleksi dan kompensasi terhadap kinerja kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang kontribusi seleksi dan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah menengah pertama se-Kabupaten

Paser. Sedangkan secara spesifik penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengetahui:

1. Kontribusi seleksi terhadap kinerja kepala Sekolah Menengah Pertama se- Kabupaten Paser
2. Kontribusi kompensasi terhadap kinerja kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser
3. Kontribusi seleksi dan kompensasi terhadap kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser

#### **D. Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini sangat bermanfaat, baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

##### **1. Manfaat secara Teoritis**

- a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian manajemen pendidikan Islam dalam mengelola manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan bahan rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b. Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu manajemen pendidikan Islam yang menyangkut tentang berbagai kontribusi kinerja kepemimpinan kepala sekolah.
- c. Menambah konsep baru lagi yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian yang akan datang terutama pengembangan ilmu

manajemen pendidikan Islam, khususnya mengenai seleksi kepala sekolah, kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah.

## **2. Manfaat secara Praktis**

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pikiran bagi pengambil keputusan/kebijakan pendidikan untuk menyeleksi kepala sekolah secara tepat atau profesional dan memberikan kompensasi sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau rujukan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan determinan pokok sehingga dengan kinerja kepala sekolah tersebut dapat meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan *feedback* semua pihak terutama bagi kepala SMP se-Kabupaten Paser dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan di SMP dalam peranannya sangat menentukan dalam keberhasilan sekolah.

Penelitian ini diharapkan mempunyai berbagai implikasi sebagai berikut:

### **1. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memberikan penilaian/justifikasi yang memperkuat bangunan teori yang telah diuraikan pada sebelumnya. Penelitian ini membuktikan adanya kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada SMP se-Kabupaten Paser. Begitu juga dalam penelitian ini dapat dibuktikan hipotesis alternatif (*H<sub>a</sub>*) yang menyatakan



bahwa terdapat kontribusi yang kurang signifikan antara kompensasi kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah pada SMP se-Kabupaten Paser. Kontribusi seleksi kepala seleksi, kompensasi kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah secara bersama-sama (simultan) pada SMP se-Kabupaten Paser juga terbukti, namun tidak begitu besar.

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya sumber daya manusia pendidik. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pijakan bagi peneliti lain untuk menelusuri lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah. Untuk peneliti lainnya, diharapkan dapat menggali aspek-aspek yang belum terjawab maupun belum tergal melalui penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, maka peneliti selanjutnya dapat mengembangkan metode kualitatif, meskipun dengan objek penelitian yang sama.

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini menggunakan metode asosiatif atau hubungan. Peneliti lain hendaknya dapat mengembangkan model yang berbeda, misalnya metode komparatif. Hal lain yang bisa dilakukan misalnya mengganti satu atau dua variabel yang diteliti. Bahkan, peneliti lain dapat menambah variabel bebasnya, sehingga diperoleh temuan baru yang lebih sempurna.

## **2. Implikasi Praktis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan implikasi secara praktis terhadap upaya peningkatan kinerja kepala sekolah penerapan atau peningkatan

seleksi kepala sekolah, dan peningkatan pemberian kompensasi kepala sekolah.

Berikut implikasi praktis yang didapatkan berdasarkan hasil penelitian.

- a. Menciptakan yang lebih kondusif baik dalam lingkungan fisik pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan; dan
- b. Mengembangkan seleksi yang ketat dengan diikuti oleh peningkatan faktor lain yang mendukung kinerja kepala sekolah.

#### **E. Hipotesis Penelitian**

Berkenaan dengan masalah yang akan diteliti, maka dirumuskan hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

1. Hipotesis Alternatif (Ha) Seleksi kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja kepala Sekolah Menengah Pertama se- Kabupaten Paser.  
Hipotesis Nihil (Ho) Seleksi kepala sekolah tidak berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser.
2. Hipotesis Alternatif (Ha) Kompensasi berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser.  
Hipotesis Nihil (Ho) Kompensasi tidak berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser.
3. Hipotesis Alternatif (Ha) Seleksi dan kompensasi berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser.  
Hipotesis Nihil (Ho) Seleksi dan kompensasi tidak berkontribusi terhadap kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser.

## F. Asumsi-asumsi

Asumsi merupakan titik tolak pemikiran yang kebenarannya dapat diterima oleh peneliti. Asumsi ini diperlukan untuk memperkuat permasalahan, untuk membantu peneliti dalam menjelaskan penetapan objek penelitian, wilayah pengambilan data dan instrumen pengumpulan data. Asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau, *motivation*(M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja:  $f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dan kemampuan, motivasi dan kesempatan.<sup>27</sup>Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor- faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu<sup>28</sup>. Berdasarkan pendapat ini maka diasumsikan bahwa kepala sekolah yang memiliki pengetahuan, sikap kecakapan dan keahlian di bidang manajerial atau kepemimpinan akan berpeluang untuk dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Seleksi dan penempatan tergantung pada *performance appraisal* sebagai sumber balikan untuk menunjukkan bahwa alat seleksi memang memprediksi kemampuan. Jika kriteria itu digunakan dalam *performance appraisal* tidak ada pekerjaan yang berhubungan, atau kriterianya tidak

---

<sup>27</sup>Robbins, Teori Organisasi: *Struktur, Desain, dan Aplikasi terjemahan oleh Jusuf Udaya*, (Jakarta: Arcan, 2000), h. 25.

<sup>28</sup>Rivai dan Basri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada. 2004),h. 399.

terkomunikasikan, organisasi akan kesulitan dalam mengembangkan dan menggunakan alat untuk memprediksi kinerja pegawai. Dengan kata lain bahwa *performance appraisal* memberikan kriteria untuk menilai kegunaan ekonomi dan prediksi prosedur seleksi. Hubungan yang sangat penting dengan aktivitas kinerja seharusnya dipertimbangkan dalam prosedur seleksi dan penempatan. Hubungan dengan lingkungan internalpun semestinya dipertimbangkan.<sup>29</sup>

3. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja adalah dengan menghubungkan kompensasi dan penghargaan dengan pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Jika semua hasil diperkuat dan dihargai, mereka akan ikhlas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berulang. Pendekatan ini meningkatkan kinerja, keterlibatan dan perkembangan karyawan<sup>30</sup>. Berikutnya Wexley dan Yukl<sup>31</sup> Semakin tinggi seseorang dalam hirarki kekuasaan serta semakin tinggi tanggung jawab pendidikan, keterampilan dan senioritas yang dimiliki seseorang semakin banyak upah yang ia harapkan diterima.

## **G. Definisi Operasional**

1. Seleksi kepala sekolah adalah suatu proses pengambilan keputusan untuk memilih guru yang tepat yang memiliki kualifikasi yang relevan dengan seperangkat pengetahuan, kemampuan, motivasi serta dengan memenuhi

---

<sup>29</sup>Schuler, Randall S. Dan Jackson, E Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21 (Mid I)*, (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 164.

<sup>30</sup>Rivai dan Basri, *Kepemimpinan dan Perilaku . . .*, h. 399.

<sup>31</sup>Wexley dan Yukl, *Leadership in Organisasi* (Terjemahan). edisi III. (Jakarta: PT. Buana Ilmu Populer. 1996), h. 150.

ketentuan dan segala persyaratan yang ditetapkan untuk menjabat posisi sebagai kepala sekolah. Bila proses seleksi ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pekerja atau kepala sekolah yang berkualitas. Lebih lanjut dengan seleksi yang tepat maka dapat dipertahankan individu kepala sekolah yang berkualitas tersebut sehingga dapat memuaskan semua pihak. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga kerja kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*). Dan persepsi". Sastrohadwiryo dalam Mulyasa<sup>32</sup>"Masalah kompensasi selain sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berkontribusi terhadap, rambu dan disiplin kerja tenaga kerja. " Pendapat ini memberikan rambu-rambu kepada manajemen sumber daya manusia bahwa kinerja kepala sekolah dapat ditingkatkan dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja sebagai kepala sekolah.

Indikator Seleksi Kepala Sekolah ( $X_1$ ) adalah;

- a. Kepala sekolah yang diseleksi dari guru berdasarkan atas pertimbangan masa kerja, dimana dengan masa kerja dianggap guru tersebut mempunyai pengalaman yang luas di bidang kepemimpinan.
- b. Guru yang diseleksi sebagai kepala sekolah karena kedekatan dengan pengambil keputusan yaitu kepala dinas pendidikan kabupaten/kota.

---

<sup>32</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala ...*, h. 156.

- c. Guru yang diseleksi menjadi kepala sekolah berdasarkan pertimbangan atas usulan komite sekolah, pengawas sekolah dan kalangan guru disekolah yang bersangkutan.
  - d. Guru yang diseleksi menjadi kepala sekolah telah memenuhi persyaratan-persyaratan akademis dan administratif.
  - e. Guru yang diseleksi menjadi kepala sekolah telah melalui teskemampuan manajerial proses pembelajaran di kelas, kepribadian atau keteladanan.
2. Kompensasi kepala sekolah dalam penelitian ini maksudnya adalah sistem imbalan yang berbentuk gaji, promosi dan tunjangan yang diberikan kepada kepala sekolah atas perhitungan pertimbangan dan perbandingan sebagai balas jasa atas kontribusi terhadap kemajuan sekolah. Imbalan atau penghargaan yang diberikan berasaskan keadilan dan kelayakan atas jasa-jasanya dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diembannya demi untuk mencapai kemajuan sekolah. Penghargaan yang berikan ini juga untuk motivasi, baik bagi kepala sekolah yang bersangkutan juga terhadap kepala sekolah yang lain agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

Indikator Kompensasi Kepala Sekolah( $X_2$ ) adalah;

- a. Penghargaan apa yang diberikan kepada kepala sekolah
- b. Kepala sekolah mendapat penghargaan dari atasan langsung seperti Kepala Dinas, dan Pengawas

- c. Kepala sekolah mendapat penghargaan dari mitra kerjanya seperti guru dan komite sekolah.
  - d. Kepala sekolah mendapat penghargaan dari masyarakat di lingkungan sekolah.
  - e. Kepala sekolah mendapat penghargaan dari rekan-rekan sesama kepala sekolah.
3. Kinerja kepala sekolah dalam penelitian ini maksudnya adalah hasil kerja kepala sekolah. Hasil kerja ini dapat diwujudkan karena kepala sekolah memiliki seperangkat kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di sekolah yang dipimpinnya. Seperangkat kemampuan tersebut meliputi kemampuan kepala sekolah sebagai administrator dan kontribusi seleksi dan kompensasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Paser kemampuan manajerial. Kemampuan ini akan terealisasi dengan prestasi sekolah yang dicapai terutama dalam bidang pembelajaran dan prestasi ekstrakurikuler lainnya.

Indikator Kinerja Kepala Sekolah (Y) adalah;

- a. Kepala sekolah mampu merumuskan visi, misi dan mengimplementasi misi yang telah dirumuskan.
- b. Kepala sekolah dapat memberi bimbingan dan pembinaan kepada metode mengajar guru.
- c. Hubungan antara kepala sekolah dan para guru cukup baik.

- d. Fasilitas mengajar seperti buku-buku pelajaran, media dan alat pelajaran di sekolah memadai. Demikian juga sarana prasarana di sekolah seperti WC, kantin, halaman dan taman sekolah dikelola dengan baik sehingga memperlancar kegiatan mengajar guru.
- e. Etos kerja dan disiplin yang ditampilkan kepala sekolah mempengaruhi kinerja dan menjadi panutan para guru.
- f. Keterlibatan guru cukup baik dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam penyusunan program kerja untuk merancang kemajuan sekolah.
- g. Kemampuan kepala sekolah sangat baik untuk memotivasi para guru dengan menerapkan prinsip penghargaan.
- h. Mutu pendidikan SMP se-Kabupaten Paser cukup tinggi.
- i. Mutu pendidikan berkontribusi oleh kinerja kepala sekolah.
- j. Kinerja kepala sekolah berkontribusi oleh seleksi dan sistem kompensasi.

#### **H. Penelitian Terdahulu**

1. Suratno (tesis) melakukan penelitian dengan judul "*Peranan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan prestasi kinerja melalui kompensasi di SMPN Ponorogo*". Dalam penelitian ini diungkapkan bahwa peranan kepala sekolah adalah upaya meningkatkan kinerja melalui imbalan yang diberikan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan turunnya dan meningkatnya prestasi kinerja yang ditunjukkan dalam pemberian kompensasi melebihi tingkat normal yaitu 5% dan pengurangan tunjangan yang diberikan kepada sekolah atas dasar pertimbangan yang cukup



tinggi dengan presentasi tertingginya 16% dalam waktu 1 semester. Hal ini agar penghargaan yang diberikan menjadikan motivasi.

2. Penelitian Tesis oleh Hidayat (2010) tentang *Pengaruh pelaksanaan rekrutmen dan seleksi kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung*. menyatakan bahwa pengaruh rekrutmen terhadap kinerja kepala sekolah adalah sebesar 58,8%, pengaruh seleksi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 45,3% dan pengaruh rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 67,5%.
3. Penelitian Tesis oleh Hidayat tentang pengaruh pelaksanaan rekrutmen dan seleksi kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung menyatakan bahwa pengaruh rekrutmen terhadap kinerja kepala sekolah adalah sebesar 58,8%, pengaruh seleksi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 45,3% dan pengaruh rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 67,5%.
4. Hendarman, (tesis) *Pengaruh Sistem Kompensasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP Sleman*. Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem kompensasi kepala sekolah, yaitu sebesar 0,983. Sementara itu besarnya pengaruh sistem kompensasi kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 96,63%.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Hendarman, *Pengaruh Sistem Kompensasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP Sleman*. (Yogyakarta: PPs-UNY, 2010)

5. Suranto, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala SMP Negeri di Kab. Bantul*. Dalam hasil penelitiannya bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu motivasi kepala sekolah sebesar 66,8%, integritas kepribadian kepala sekolah sebesar 78,84%, kemampuan manajerial kepala sekolah 71,46%, serta lingkungan kerja kepala sekolah 78,15%. Kesemuanya itu berpengaruh tinggi pada kinerja kepala sekolah.<sup>34</sup>

## **I. Sistematika Penulisan**

Keseluruhan pembahasan dalam tesis ini terdiri atas enam bab yaitu:

Bab **I** Pendahuluan, dalam bab ini diharapkan agar pembaca sudah mendapat gambaran secara global dari sisi tesis ini. Oleh karena itu dalam bab ini dibahas tentang: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian baik bersifat teoritis maupun praktis, hipotesis penelitian, asumsi penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, yang kemudian diakhiri dengan sistematika penulisan.

Bab **II** berisi tentang landasan teoritis, memuat berbagai macam kajian yang menjadi dasar untuk memperkuat dan menguatkan pokok-pokok pikiran diatas. Pembahasannya meliputi konsep: Seleksi kepala sekolah, kompensasi dan kinerja kepala sekolah, serta kerangka berpikir. Bab ini berfungsi sebagai acuan dan landasan dasar dalam melakukan penelitian.

---

<sup>34</sup> Suranto, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala SMP Negeri di Kab. Bantul*. (yogyakarta:tesis, PPs-UNY,2005)

Selanjutnya Bab **III** menguraikan tentang metode penelitian, yang meliputi: jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, data penelitian, teknik pengumpulan data dan diakhiri dengan teknik analisis data.

Bab **IV** merupakan bab yang memaparkan tentang data penelitian yang meliputi: deskripsi data penelitian, frekuensi data penelitian dan pengujian hipotesis.

Selanjutnya Bab **V** merupakan pembahasan hasil penelitian yang terdiri dari: kontribusi seleksi terhadap kinerja kepala sekolah, kontribusi kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah dan kontribusi seleksi dan kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah.

Bab **VI** adalah bagian akhir atau penutup dari tesis ini yang berisi simpulan dari hasil penelitian sebagai penegas atas jawaban permasalahan yang telah dikemukakan. Tesis ini juga dilengkapi dengan implikasi baik yang bersifat teoritis maupun praktis beserta saran-saran yang berkaitan dengan realita hasil penelitian, serta lampiran-lampiran untuk melengkapi hasil penelitian.