

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tidak dapat dipungkiri bahwa kemajuan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh tingkat kualitas sumber daya masyarakatnya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang tugasnya melakukan proses pendidikan memegang peranan yang penting dan sentral dalam pembangunan bidang pendidikan untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu harapan akan hadirnya sumber daya manusia yang berkualitas tergantung pada bagaimana meningkatkan mutu dan kualitas pengelolaan pendidikan terutama pada tingkat pra sekolah, dasar dan menengah sebagai dasar landasan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi dan memasuki dunia kerja.

Secara nasional banyak kebijakan yang ditetapkan pemerintah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan diantaranya penetapan alokasi besaran pembiayaan pendidikan sebesar 20 persen, penetapan standar kualifikasi dan kompetensi bagi pengelola pendidikan ; tenaga pendidik dan tenaga kependidikan termasuk kepala sekolah dan pengawas sekolah, pemberian tunjangan sertifikasi profesi bagi guru baik yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil maupun non PNS serta banyak lagi kebijakan lainnya. Meskipun kebijakan dalam rangka mempercepat peningkatan mutu tersebut telah lama dimulai namun sampai sekarang mutu pendidikan termasuk pendidikan dasar belum memuaskan dan masih perlu ditingkatkan.

Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan, banyaknya peminat, dan lain – lain. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya atau diterima bekerja .

Untuk dapat memahami kualitas pendidikan di sekolah, perlu kiranya melihat sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil. Sekolah memiliki beberapa komponen pendidikan yaitu siswa, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sarana, prasarana, kurikulum, biaya dan manajemen lingkungan sekolah, masyarakat dan pemerintah. Semua komponen-komponen tersebut yang saling terkait dalam pelaksanaan proses pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Apabila ada satu komponen tidak berfungsi maka tujuan pendidikan sulit untuk diwujudkan. Oleh karena itu agar dapat meningkatkan mutu pendidikan maka semua komponen ini haruslah diperhatikan secara sistematis. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Artinya hasil atau mutu yang akan dicapai sebagai hasil kerja atau kinerja sangat tergantung dari mutu kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pengelola dan pelaksana seluruh proses pendidikan pada sekolah tersebut. Hanya pengelola yang bermutu yang akan mampu menunjukkan kinerja prima guna menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan penuh tanggung jawab, karena bagaimanapun baiknya kurikulum, lengkap dan berkualitasnya sarana dan prasarana jika tidak dikelola dengan baik maka tentu tidak akan mendatangkan hasil yang optimal. Oleh sebab itu faktor kinerja para pengelola pendidikan sangat dominan perannya. Diantara para pengelola pendidikan tersebut yang paling menentukan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan pada tingkat pendidikan pra sekolah (TK), SD, SMP hingga sekolah menengah (Permendikbud nomor 6 tahun 2018). Karena peran yang begitu sentral, seseorang yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus memenuhi beberapa persyaratan dan kriteria yang ditentukan, baik administrasi, kualifikasi maupun kompetensi.

Isu penting dalam peningkatan mutu pendidikan adalah bagaimana kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga penyelenggara pendidikan formal beserta unsur pengelola lainnya mampu menunjukkan kinerja yang maksimal dengan meningkatkan mutu pelayanan dan juga efisiensi manajemen. Untuk maksud tersebut diperlukan sistem manajemen pembinaan, dan dukungan guna tercapainya mutu serta efisiensi yang tinggi pada setiap sekolah. Sebagai pemegang otoritas tertinggi di sekolah, posisi dan peran kepala sekolah sangat sentral. Ini berarti bahwa kualitas kinerja kepala sekolah merupakan faktor penentu terciptanya kualitas pendidikan yang unggul. Karena peran sentralnya itu maka kepala sekolah dituntut untuk selalu berusaha meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensinya agar dapat bekerja secara efektif dan optimal serta memberikan hasil yang memuaskan bagi pencapaian tujuan pendidikan.

Menurut E. Mulyasa, (2007:98-122) kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu: Pertama Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik). Sebagai bagian dari pendidik kepala sekolah harus menunjukkan komitmen tinggi terhadap proses pendidikan, pengajaran dan dalam pengembangan kurikulum termasuk dalam pengembangan kompetensi guru agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Kedua Kepala Sekolah Sebagai Manajer. Sebagai seorang manajer kepala sekolah dituntut supaya bagaimana agar seluruh kegiatan dapat terlaksana secara baik dan tepat sasaran .Ketiga Kepala Sekolah Sebagai Administrator. Sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu melakukan pengelolaan secara tertib seluruh administrasi kegiatan sekolah termasuk administrasi keuangan . Keempat Kepala Sekolah Sebagai Supervisor, dalam hal ini kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi atau pengawasan yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses

pembelajaran untuk selanjutnya ditindaklanjuti kearah peningkatan. Kelima Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin). Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat mewarnai dan menentukan langkah dan proses kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan dari kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Ke enam, Kepala Sekolah sebagai Inovator. Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model - model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara - cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan. Ke tujuh Kepala Sekolah Sebagai Motivator. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar dan juga melalui reward dan funishmen.

Melihat sentral dan dominannya peran kepala sekolah maka upaya agar kepala sekolah dapat terus menunjukkan kinerja secara optimal harus menjadi perhatian. Kinerja kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel sesuai

yang diharapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman, khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan seni. Kepala sekolah memegang peranan yang besar dan menentukan berkembang atau tidaknya sekolah yang dia pimpin. Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang memiliki banyak kewenangan dalam mengambil kebijakan dan merumuskan strategi untuk kemajuan sekolah. Dengan kondisi seperti itu, maka kepala sekolah dituntut memiliki banyak kompetensi agar dapat membawa sekolah meraih kesuksesan. Karena perannya yang begitu menonjol kepala sekolah sering disalahkan ketika sebuah sekolah gagal menunjukkan prestasi tetapi sebaliknya kepala sekolah juga merupakan pihak yang pertama dipuji ketika berhasil membawa sekolah mendapatkan prestasi.

Dalam lingkup yang lebih kecil di Kota Mataram yang menjadi obyek atau lokasi penelitian, kinerja kepala sekolah terindikasi masih belum memuaskan. Menurut penelitian pendahuluan peneliti dan sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Dikbud Kota Mataram dan Koordinator pengawas sekolah, masih terdapat kepala sekolah dasar yang kurang memiliki disiplin dalam menjalankan tugasnya, kurang berintegritas, kurang aktif dalam menjalankan kegiatan sosial, jiwa kewirausahaan yang kurang dan kemampuan dalam menjalankan supervisi pembelajaran yang masih kurang. Hal-hal tersebut bagian indikator yang menunjukkan bahwa kepala sekolah belum menunjukkan kinerja yang memuaskan, dan kondisi ini akan memberikan pengaruh terhadap mutu atau kinerja /kualitas sekolah yang dipimpin(wawancara Juni 2019)

Sesuai data hasil penilaian kinerja kepala sekolah dasar di Kota Mataram diketahui bahwa dari 146 kepala sekolah yang dinilai hanya 12 orang yang nilai kinerja berada pada kriteria amat baik dengan nilai 91 sd 100 sisanya pada kategori baik dengan nilai

75 sd 90. (Rekap nilai Kinerja Kepala SD se Kota Mataram 2018). Sedangkan jika dilihat dari capaian riil mengenai mutu pendidikan dasar di Kota Mataram, mengacu pada Standar Nasional Pendidikan, akreditasi dan hasil nilai ujian nasional didapat gambaran sebagai berikut : a) Standar Nasional Pendidikan (SNP) , dari 8 SNP nilai rata – rata 5, 49 dengan kategori menuju SNP bintang empat, dengan perincian enam menuju SNP bintang empat dengan rentang nilai 5,07 sampai dengan 6,66 yaitu 1) Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dengan nilai 6, 23. 2) standar Isi 5,82. 3) Standar Proses 6,47 . 4) standar nilai 6,10. 5) standar pengelolaan 5,37 dan 6) standar biaya 5, 82, dan dua menuju bintang tiga dengan rentang nilai 3,71 sampai dengan 5,06 yaitu standar PTK 4,15 dan standar sarpras 3,98;tidak ada yang bintang lima. Sedangkan dari sisi akreditasi sekolah , dari 160 sekolah dasar yang sudah diakreditasi sampai tahun 2018 yang mendapatkan predikat C 8 sekolah, B 99 sekolah dan A sebanyak 52 sekolah dan satu sekolah tidak terakreditasi. Untuk nilai ujian nasional untuk tiga mata pelajaran yaitu Bahasa Indonesia, Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam capaian secara rata – rata 72,82 pada tahun 2018, 69,96 pada tahun 2017 dan 67,20 pada tahun 2016. (*Profil Mutu Pendidikan dasar Kota Mataram 2018, LPMP NTB*).

Permasalahan tentang kinerja kepala sekolah tentu tidak terjadi dengan sendirinya melainkan terdapat beberapa faktor penyebab atau pemicunya, diantaranya adalah pelaksanaan pengawasan atau supervisi baik manajerial maupun akademik, kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, komitmen profesi, kepuasan kerja, motivasi kerja dll. Menurut Amstrong dan Baron (1998 : 16-17), banyak hal yang mempengaruhi kinerja seorang termasuk kepala sekolah . Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) Faktor personal,meliputi berbagai keterampilan individu,kompetensi kecerdasan, kemandirian, kreativitas, motivasi, keyakinan; (2) Faktor kepemimpinan yang berkualitas dan pemberian motivasi, bimbingan dan

dorongan; (3) Faktor tujuan, faktor sistem, pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi; (4) Faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal (perubahan). Sedangkan Colquitt, Le Pine dan Wesson (2017 : 34) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, stress kerja, motivasi kerja, kepercayaan, pembelajaran dan pengambilan keputusan.

Dari berbagai faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang dalam hal ini kepala sekolah, peneliti membatasi diri pada faktor pengawasan, budaya organisasi dan motivasi kerja. Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah adalah pengawasan. Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menentukan dan mengukur apakah ada penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengawasan dilakukan agar pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan berjalan dengan baik sehingga akan memberikan hasil yang sesuai harapan. Pengawasan juga berarti bukan semata-mata mencari kesalahan, tetapi lebih memerankan fungsi edukasi, dapat menambah pengetahuan, keterampilan dan kompetensi pihak yang diawasi. Dengan adanya kegiatan seperti ini, maka pihak yang diawasi akan mendapatkan banyak masukan positif tentang bagaimana cara kerja yang efektif, sehingga pada akhirnya akan memberikan dampak pada kinerjanya. Demikian pula dalam konteks pengawasan pendidikan di sekolah, kepala sekolah membutuhkan adanya pengawasan dari pengawas sekolah agar tugas-tugas yang dijalankan sesuai dan tidak menyimpang dari rencana yang telah dibuat.

Terkait dengan kegiatan pengawasan di sekolah sebagaimana disebutkan dalam Panduan kerja pengawas sekolah bahwa tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang

meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. (Kemdikbud 2017).

Kepala sekolah dan guru membutuhkan bimbingan dari pengawas sekolah agar pengetahuannya tetap up to date sehingga dapat terus mengikuti perkembangan dunia pendidikan. Namun sejauh ini dalam realitasnya di lingkungan Sekolah Dasar di Kota Mataram , kualitas pelaksanaan pengawasan masih perlu ditingkatkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah masih sekedar formalitas dan lebih cenderung untuk memberikan penilaian dan menemukan kesalahan, sehingga sisi pemberian bimbingan kepada kepala sekolah dan guru belum optimal sesuai yang diharapkan. Pengawasan juga masih bersifat kaku atau tidak fleksibel, sehingga tidak berjalan secara interaktif antara kepala sekolah, guru dan pengawas. Selain itu pengawasan atau supervisi juga terkadang dilakukan pada waktu yang kurang tepat. Justru pada waktu-waktu kepala sekolah memerlukan bimbingan atau pendampingan, tidak ada pengawas sekolah yang datang. Pengawasan yang cenderung formal tersebut tidak efektif untuk membentuk Kepala sekolah dalam mengembangkan sekolahnya (Ka. Dinas Dikbud Kota Mataram 2019).

Kegiatan pengawasan merupakan kegiatan yang sangat penting karena pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang mengukur dan melakukan koreksi atas kinerja atau upaya yang sedang dilakukan dalam rangka meyakinkan atau memastikan tercapainya tujuan atau rencana yang telah ditetapkan (Nur Aedi; 2014 :3). Pengawasan merupakan fungsi administrasi atau manajemen yang berguna untuk mengontrol dan mengendalikan suatu kegiatan dalam usaha agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sebaik –baiknya dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Mukhtar 2017 : 33) .

Luthans, dalam Mukhneri (2017:37) melihat bahwa *“Controlling is process evaluating result in relation to plants of objectives and deciding what action , if any , to take”*. Pengawasan merupakan hal yang berkenaan dengan aktivitas yang memastikan apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengawasan atau supervisi pada pendidikan formal atau sekolah dilakukan oleh pengawas sekolah (PP Nomor 19 tahun 2005 pasal 39). Pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan menengah. Sebagai pejabat fungsional, pengawas sekolah bertugas untuk melakukan pengawasan yang meliputi pemantauan , supervisi, evaluasi , pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan (Danim & khairil 2013:117). Sebagai pejabat fungsional, Pengawas Sekolah diberikan jam kerja sebanyak 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam perminggu di dalamnya termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di sekolah binaan. Sedangkan sasaran pengawasan bagi setiap Pengawas Sekolah adalah sebanyak 10 satuan pendidikan untuk taman kanak-kanak/raudathul athfal dan sekolah dasar /madrasah ibtidaiyah dan atau 60 orang guru. (Permenpan RB 21/2010)

Terkait dengan kondisi pengawasan sekolah dalam hal ini sekolah dasar di Kota Mataram dapat disampaikan kondisi riil sebagai berikut: jumlah sekolah dasar di Kota Mataram sebanyak 166 buah. Jumlah guru terdiri dari guru PNS sebanyak 1157 orang dan honorer / swasta sebanyak 1029 orang. Sedangkan jumlah pengawas sekolah sebanyak 13 orang. Sesuai jumlah sekolah, masing-masing pengawas sekolah dibebankan untuk mengawasi sebanyak 10 sd 15 sekolah dasar, dan membina guru sebanyak lebih dari 75 orang (Dinas Dikbud Kota Mataram 2018). Sesuai uraian di atas jika mengacu pada beban kerja Pengawas Sekolah Dasar sebagaimana diatur pada

Permenpan RB nomor nomor 21 tahun 2010, maka beban kerja pengawas sekolah di Kota Mataram melebihi ketentuan.

Permasalahan yang terkait dengan pengawasan sekolah dasar di Kota Mataram, bahwa karena lebihnya beban tersebut mengakibatkan pengawasan belum efektif. Belum lagi jika dilihat dari teknis pelaksanaan pengawasan dimana pembagian sasaran pengawasan atau sekolah dasar binaan menyebar tidak berdasarkan rayon atau lokasi secara geografis dengan jumlah yang variatif. Kondisi ini mengakibatkan pelaksanaan pengawasan baik manajerial maupun akademik tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Artinya bahwa pengawasan belum optimal sampai melakukan analisa dan tindak lanjut atas temuan pengawasan. Meskipun kondisi ini tidak merata terjadi pada masing – masing pengawas dan masing - masing sekolah tapi secara umum demikian. Hal lain juga yang turut mempengaruhi kinerja kepengawasan sehingga kurang optimal yaitu diberhentikannya pemberian tunjangan transportasi, dimana sampai dengan tahun 2013 setiap melakukan pengawasan diberikan transportasi dengan menggunakan SPPD, kemudian diganti dengan pemberian tunjangan kinerja daerah (TKD), namun sejak tahun 2018 sudah diberhentikan sama sekali. (Korwas SD Kota Mataram 2019).

Faktor pengawasan berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah , karena disamping untuk koreksi dan penilaian, pengawasan juga dalam rangka pembinaan. Meskipun pengawasan merupakan bagian penting dalam keseluruhan fungsi manajemen namun dalam kenyataannya karena berbagai sebab aspek pengawasan cenderung kurang mendapat perhatian dari pimpinan yang lebih tinggi, akibatnya pengawasan dilaksanakan apa adanya padahal sekolah membutuhkan kehadiran pengawas sekolah baik dalam rangka pengawasan dalam arti menilai, lebih-lebih dalam rangka untuk pembinaan. Indikasi lain yang memperlihatkan rendahnya pengawasan adalah pola pengawasan yang kurang transparan baik masalah isi maupun waktu pengawasan. Dari penjelasan Kepala

Dinas Dikbud Kota Mataram dan Koordinator Pengawas sekolah (Mei,2019), disamping masih kurangnya jumlah pengawas jika dibanding jumlah obyek pengawasan, beberapa hal yang turut mengakibatkan pengawasan belum optimal yaitu (1) belum dilakukannya penilaian ; pengukuran terhadap pelaksanaan pengawasan. (2) belum memadai sistem pengawasan yang diterapkan, (3) sistem pengawasan yang dirasakan kurang transparan, dan (4) pengawasan masih dominan kepada penilaian dari pada dimensi pembinaan.

Kegiatan pengawasan merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan terutama kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut karena pelaksanaan kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Dalam proses pembelajaran, pengawasan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar dan prestasi belajar peserta didik yang berujung pada meningkatnya mutu output pendidikan di sekolah. Piet A. Suhertian menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada *stakeholders* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Karena pentingnya fungsi pengawasan maka pelaksanaan pengawasan akan memberikan dampak terhadap kinerja para pengelola pendidikan dalam hal ini kepala sekolah. Pengawasan menjadi hal yang penting dalam proses pendidikan karena pengawasan dilaksanakan dalam rangka memastikan seluruh proses kegiatan sejak perencanaan hingga tindak lanjut berjalan dengan baik sesuai ketentuan, demikian juga pengawasan berfungsi untuk melihat capaian yang telah dihasilkan apakah sesuai dengan yang sudah ditetapkan atau tidak. Karena itu pengawasan harus dilaksanakan secara sistematis , terencana serta transparan dan terukur.



Selanjutnya adanya faktor budaya organisasi atau budaya sekolah. Dalam hubungannya dengan budaya sekolah, maka dapat dipahami jika keberadaannya ikut menentukan kinerja kepala sekolah. Budaya sekolah merupakan perwujudan atas asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan yang dirasakan bersama dan dipegang teguh oleh semua unsur pelaksana kegiatan pendidikan di sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Tujuan pendidikan di sekolah dapat dicapai apabila di sekolah terwujud suasana yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Zamroni (2003: 149) bahwa kultur sekolah diyakini oleh kepala sekolah, guru-guru, dan staf administrasi maupun siswa sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa beberapa studi menyimpulkan kultur sekolah yang “sehat” memiliki korelasi tinggi terhadap: (1) prestasi dan motivasi siswa untuk berprestasi, (2) sikap dan motivasi kerja guru, dan (3) produktivitas dan kepuasan kerja guru. Kesimpulan hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa faktor penentu kualitas pendidikan tidak hanya dari segi fisik, seperti keberadaan guru yang berkualitas, kelengkapan peralatan laboratorium dan buku perpustakaan, tetapi juga dalam wujud non fisik (*intangibile*), yakni budaya sekolah. Menurut Heathfield (2006) seperti halnya budaya organisasi pada umumnya, budaya organisasi sekolah dibangun oleh seluruh pengalaman hidup, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dasar, sikap dan perilaku yang dihayati secara bersama.

Sesuai Motto Kota Mataram, “Maju, Religius dan Berbudaya“, meskipun sudah mulai tampak terjadi pergeseran, namun budaya masyarakat Lombok yang sangat dijadikan prinsip dalam kehidupan kemasyarakatan termasuk di Kota Mataram yaitu menghormati/ mendahulukan orang tua dan malu melanggar aturan agama dan adat serta sangat menjaga kerukunan / persatuan, keharmonisan dan kebersamaan sampai harus mengalah demi persatuan yang disimpulkan dengan ungkapan metaforis “aik meneng

tunjung tilah empak bau” sangat relevan dan mendukung untuk pencapaian tujuan pendidikan. Prinsip kerukunan mengatur semua bentuk pergaulan warga sekolah, dan prinsip menghormati yang lebih tua termasuk yang di “tua”kan menentukan hubungan hierarkis antara kepala sekolah dengan guru, atau antara guru dengan siswa. Apabila prinsip tersebut dapat terpelihara dan tercermin dalam kehidupan warga sekolah, niscaya kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja personil sekolah dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang sekaligus juga meningkatkan kinerja kepala sekolah. Budaya sekolah masih monoton karena semua sekolah tanpa memperhitungkan situasi dan kondisi masing-masing sekolah, harus mematuhi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang seragam dari atasan. Sekolah belum bebas melakukan inovasi dan memperlihatkan inisiatif untuk tampil beda dengan sekolah lain dengan tetap berlandaskan pada visi pendidikan secara umum.

Penelitian yang dilakukan oleh Komariah (2004) tentang Pengaruh *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah pada SMA di Propinsi Jawa Barat menyimpulkan bahwa efektivitas sekolah pada era desentralisasi pendidikan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah. Temuan penelitian ini melahirkan pernyataan bahwa nilai-nilai sekolah dapat menjadi rujukan bagi sikap dan tindakan, namun kebiasaan-kebiasaan kontraproduktif memerlukan perubahan budaya yang lebih berorientasi pengejawantahan nilai-nilai. Melakukan perubahan budaya bukan pekerjaan mudah, karena budaya terkait dengan komitmen seluruh anggota, namun pemimpin dapat melakukan perubahan budaya melalui proses manajemen yang dipandu oleh nilai-nilai baru yang diinginkan.

Para peneliti akhir-akhir ini juga telah mengkompilasi sejumlah bukti bahwa budaya organisasi sekolah yang sehat ternyata berkorelasi kuat dengan meningkatnya motivasi dan prestasi para siswa dan berkorelasi kuat juga dengan produktivitas kerja dan

kepuasan para guru termasuk kepala sekolah . Budaya organisasi sekolah juga mempengaruhi sikap guru terhadap pekerjaan mereka. Dalam studi yang dilakukan oleh Cheng (dalam Ekosusilo, 2003) diketahui bahwa budaya organisasi sekolah yang lebih kuat telah meningkatkan motivasi kerja guru. Dalam sebuah lingkungan dengan ideologi organisasi yang kuat, partisipasi yang dihayati bersama, kepemimpinan yang kharismatik dan keakraban, menyebabkan para guru merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan peningkatan produktivitas. Remondini B (2001) melakukan penelitian dengan judul "*Leadership Style and School Climate: A Comparison Between Hispanic and Non-Hispanic Women Principals in Southern New Mexico*", salah satu kesimpulan dari penelitian itu adalah adanya hubungan yang signifikan antara *leadership style* dan iklim organisasi untuk mendukung perilaku kepala sekolah dan mengintimasi perilaku guru tetapi tidak untuk memberikan arah atau membatasi perilaku kepala sekolah dan tidak untuk membangun kolegilitas atau ketidakserasian guru.

Di antara perwujudan bentuk prinsip kehidupan masyarakat Mataram dalam kehidupan budaya sekolah antara lain tercermin dalam nilai-nilai seperti sangat menghormati orang yang lebih tua termasuk pimpinan , keterlibatan dan kerjasama (gotong royong) dalam kebaikan , keterbukaan komunikasi, saling mendukung, kepercayaan, dan terus melakukan perbaikan. Oleh karena itu jika di dalam organisasi sekolah nilai-nilai tersebut diimplementasikan dengan baik akan mendorong terciptanya kemauan yang kuat dari warganya untuk berbenah dan berprestasi, termasuk kepala sekolah sehingga memungkinkan hasil kerjanya menjadi lebih baik. Sejauh ini di lingkungan Sekolah Dasar di Kota Mataram, akibat pengaruh kemajuan / budaya luar, budaya sekolah belum berkembang secara kondusif dan mendukung kesuksesan sekolah, indikasinya berupa masih minimnya keterlibatan warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan, keterbukaan komunikasi yang kurang karena cenderung hanya

searah (dari atasan ke bawahan), kerjasama tim yang belum kuat karena masih banyak guru atau staf yang masih menunjukkan egonya, dan budaya melakukan perbaikan secara tulus dan terus menerus juga belum merata terlihat di lingkungan sekolah. Kebiasaan-kebiasaan seperti itu harus dibenahi sehingga dapat memperkuat budaya sekolah untuk mendukung pencapaian tujuan sekolah. Permasalahan yang terkait dengan budaya organisasi juga antara lain berupa kesungguhan kerja yang masih belum optimal, ketelitian dan kecermatan kerja yang masih rendah, masih kurang menghargai waktu kerja, tidak berjalannya fungsi reward dan punishment, dll. Masih terdapat kepala sekolah yang keberadannya kurang produktif, tidak mampu melakukan tata kelola yang baik terhadap kondisi riil yang ada dengan mengoptimalkan budaya-budaya atau nilai yang baik yang selama ini menjadi modal sosial untuk memajukan sekolah, karena budaya lahir sebagai perwujudan dari inti nilai – nilai yang diyakini akan membawa kebaikan. Pertanyaannya apakah masih kuat dan masih berpengaruh budaya tersebut dalam pencapaian tujuan pendidikan / tujuan sekolah ; kinerja kepala sekolah.

Permasalahan yang terkait dengan motivasi kerja, antara lain berupa kurangnya dorongan untuk bersaing sehat dalam bekerja, kurang memiliki dorongan untuk berprestasi, kurang ada dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat dan kurangnya dorongan bekerja untuk kemajuan lembaga, masih rendah, ragu dalam menggunakan/mengeksekusi suatu program kegiatan sekolah. Kinerja sekolah merupakan hasil capaian individu secara bersama – sama dalam suatu sekolah selama kurun waktu sesuai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan sumberdaya yang telah digunakan. Kinerja merupakan variable yang dapat dipandang dari berbagai sisi dan beragam dimensi. Tinggi rendahnya capaian kinerja seseorang atau organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal.

Selanjutnya nilai, norma dan aturan yang dianut dan menjadi panduan dalam bekerja tersebut terangkum dalam variabel budaya organisasi. Berdasarkan implementasi norma, nilai dan aturan di atas maka dapat diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya. Kegiatan pengawasan dan budaya organisasi juga berpengaruh terhadap motivasi kerja karena dipahami bahwa budaya organisasi dan pengawasan merupakan faktor eksternal organisasi yang cenderung berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja individu sebagai faktor internal organisasi. Motivasi kerja itu sendiri merupakan dorongan yang datang dari dalam dan luar diri setiap individu untuk mau dengan sukarela melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Fenomena rendahnya motivasi kerja di atas terlihat dari: (1) rendahnya semangat kerja seperti kerja keras, tekun, ulet dan gigih dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, (2) kurangnya dorongan atasan dalam bentuk perhatian dan penghargaan yang cenderung dapat menurunkan kinerjanya. Oleh karena itu dapat juga dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

Dari berbagai pendapat dan pandangan di atas dapat diidentifikasi bahwa kinerja dipengaruhi berbagai faktor antara lain oleh (1) motivasi kerja, (2) gaya kepemimpinan, (3) lingkungan kerja, (4) budaya organisasi, (5) kepuasan kerja, (6) stress kerja, (7) komitmen organisasi, dan (8) pengawasan. Karena kinerja dipengaruhi oleh beragam variabel, dan karena keterbatasan peneliti dalam segi waktu, biaya, tenaga, dan minat peneliti maka penelitian ini dibatasi pada variabel kinerja yang diduga dipengaruhi secara langsung oleh variabel pengawasan, budaya organisasi dan motivasi kerja.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menetapkan judul penelitian : Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Se-Kota Mataram.

B. Identifikasi Masalah.

Dari penjelasan pada latar belakang, beberapa masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Mutu Pendidikan Dasar di Kota Mataram masih perlu ditingkatkan. Dari delapan SNP baru enam yang menuju SNP 4, dua menuju SNP 3 dan tidak ada yang berada pada kategori SNP bintang Lima. Demikian juga dari segi akreditasi sekolah masih lebih banyak yang hasil akreditasinya pada kategori B.
2. Kinerja Kepala Sekolah Dasar sebagai pemimpin yang mempunyai peran dominan dalam peningkatan mutu pendidikan (SD) masih belum memuaskan dan perlu ditingkatkan .
3. Pelaksanaan pengawasan pendidikan belum optimal sesuai dengan kebutuhan, hal ini disebabkan berbagai faktor diantaranya masih kurangnya jumlah pengawas sekolah dibanding dengan jumlah sekolah dan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada dan belum efektifnya pelaksanaan pengawasan.
4. Budaya organisasi atau budaya sekolah di Kota Mataram belum dilaksanakan secara baik sebagai bagian dari hal yang berperan meningkatkan kinerja para pengelola sekolah dan warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.
5. Motivasi kerja para pengelola pendidikan dalam hal ini kepala sekolah dalam menjalankan tugas masih belum optimal, hal ini dibuktikan masih banyak kepala sekolah yang keberadaannya kurang inovasi dan kurang mau bekerja lebih untuk kemajuan sekolah yang dia pimpin.
6. Terdapat beberapa faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah diantaranya: kapasitas atau tingkat kompetensi kepala sekolah baik secara akademik maupun secara praktis, komitmen profesi, motivasi kerja,

kepuasan kerja, stress kerja, tipe kepemimpinan, sarana parasarana, lingkungan sekolah, budaya organisasi / budaya sekolah, dukungan stake holder, pengawasan, dukungan regulasi dll.

7. Diantara beberapa faktor atau variabel yang disebutkan diatas, variabel pengawasan, budaya organisasi dan motivasi kerja diduga memberikan pengaruh atas kinerja para kepala sekolah di Kota Mataram.

C. Pembatasan Masalah

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor, antara lain: luasnya permasalahan, keterbatasan waktu dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti, maka penelitian ini dibatasi dan difokuskan pada masalah /deskripsi kecendrungan dan hubungan masing-masing variabel yakni: (1). Pengawasan (2). Budaya organisasi (3). Motivasi Kerja (4), Kinerja Kepala Sekolah. Demikian juga penelitian dibatasi pada sekolah dasar yang ada di Kota Mataram.

Berdasarkan hal-hal yang diungkapkan didalam latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, maka penelitian ini berjudul “ Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Se- Kota Mataram.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah , maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Mataram
2. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Mataram

3. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Mataram
4. Apakah terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap motivasi kerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Mataram
5. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala sekolah dasar di Kota Mataram?

E. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh pengawasan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, terhadap kinerja kepala Sekolah Dasar se-Kota Mataram. Adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah
3. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah
4. Pengaruh langsung pengawasan terhadap motivasi kerja kepala sekolah
5. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala sekolah

F. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain pada :

1. **Aspek Teoritik**
 - a. Hasil penelitian ini dapat memperkaya hazanah penelitian ilmiah dengan memberikan gambaran dan memperjelas konsep pengaruh antara variabel pengawasan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar se- Kota Mataram.

- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti atau akademisi lainnya dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan variabel kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Mataram.

2. Aspek Praktis

- a. Bagi lembaga/ instansi pembina pendidikan dalam hal ini Pemerintah Kota Mataram dan Dinas Dikbud Kota Mataram, hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai sumber informasi ilmiah terkait hal – hal yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah dasar se- Kota Mataram , sehingga dapat dirumuskan / diambil langkah dan kebijakan strategis dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah demi tercapainya mutu pendidikan sesuai harapan.
- b. Bagi Kepala Sekolah, hasil penelitian ini menjadi bahan masukan untuk melakukan perbaikan atas beberapa variable dan indikator yang mempengaruhi kinerja di tempat tugasnya masing – masing.
- c. Bagi Pengawas sekolah dasar, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan pengawasan dan pembinaan kepada sekolah dasar yang ada di Kota Mataram
- d. Bagi peneliti, penelitian menambah wawasan dalam memahami hal – hal yang terkait dengan kinerja kepala sekolah.
- e. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian berikutnya terkait dengan variabel ada pada penelitian ini.

G. Kebaruan Penelitian (Research Novelty)

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu:

1. Wang, Pollock, & Cameron (2018) studi ini menguji kepuasan kerja kepala sekolah dalam kaitannya dengan intensifikasi pekerjaan mereka. Teori dua

faktor Frederick Herzberg digunakan untuk menjelaskan bagaimana faktor motivasi dan pemeliharaan memengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah. Regresi berganda digunakan dalam analisis data survei yang dikumpulkan dari 2.701 anggota kepala sekolah dasar dan menengah dari Dewan Kepala Sekolah Ontario di Ontario, Kanada. Sekitar 1.442 kasus yang valid digunakan dalam analisis data. Hasil menunjukkan bahwa intensifikasi kerja kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Sebagai hasil dari intensifikasi kerja, faktor-faktor yang memotivasi, seperti tantangan di tempat kerja, pengakuan dari majikan, dan permintaan pekerjaan; dan faktor pemeliharaan seperti pengaruh kebijakan eksternal, dukungan organisasi, hubungan kepala sekolah dengan guru, pengawas, dan serikat pekerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja kepala sekolah. Faktor-faktor ini mempengaruhi sejauh mana mereka dapat berkontribusi secara efektif untuk meningkatkan prestasi siswa dan kinerja sekolah.

2. Hamdani, Nila dan Muhammad (2018) meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Populasi dari penelitian ini berjumlah 150 guru di SMA Negeri Banyuasin. Sampel penelitian berjumlah 60 guru. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini peneliti menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Data dianalisis menggunakan korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) motivasi kerja guru mempengaruhi kinerja guru di SMA Banyuasin dengan 89,3%; 2) kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru di SMA Banyuasin dengan 76,6%; dan 3) motivasi kerja guru dan

kompetensi manajerial kepala sekolah memengaruhi kinerja guru di SMA Banyuasin dengan 89,3%.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang peneliti lakukan untuk mengetahui hal-hal atau variabel yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Wang, meneliti tentang tingkat kepuasan kerja kepala sekolah terkait dengan intensifikasi pekerjaan mereka sebagai kepala sekolah dan hasil menunjukkan bahwa intensifikasi kerja kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja kepala mereka. Sedangkan Hamdani, Nila dan Muhammad, meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Sementara yang peneliti teliti mengarah pada kemampuan atau kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan variabel independen motivasi kerja. Disamping itu penelitian ini juga mengungkapkan besaran pengaruh masing-masing indikator pada setiap variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen)

Berdasarkan uraian di atas telah jelas tentang perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan acuan dan dukungan terhadap penelitian ini. Oleh karena itu penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar” dapat dilakukan karena masalah yang akan diteliti bukan duplikasi dari penelitian sebelumnya, namun memberikan sumbangan pemikiran dan kekuatan analisis dalam penelitian ini.