

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 2 menyebutkan mengenai arti dari pendidikan nasional yang berbunyi, “Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman”. Kemudian Fungsi dan Tujuan Pendidikan Nasional terdapat dalam pasal 3 Undang-undang No. 20 Tahun 2003 yang berbunyi:

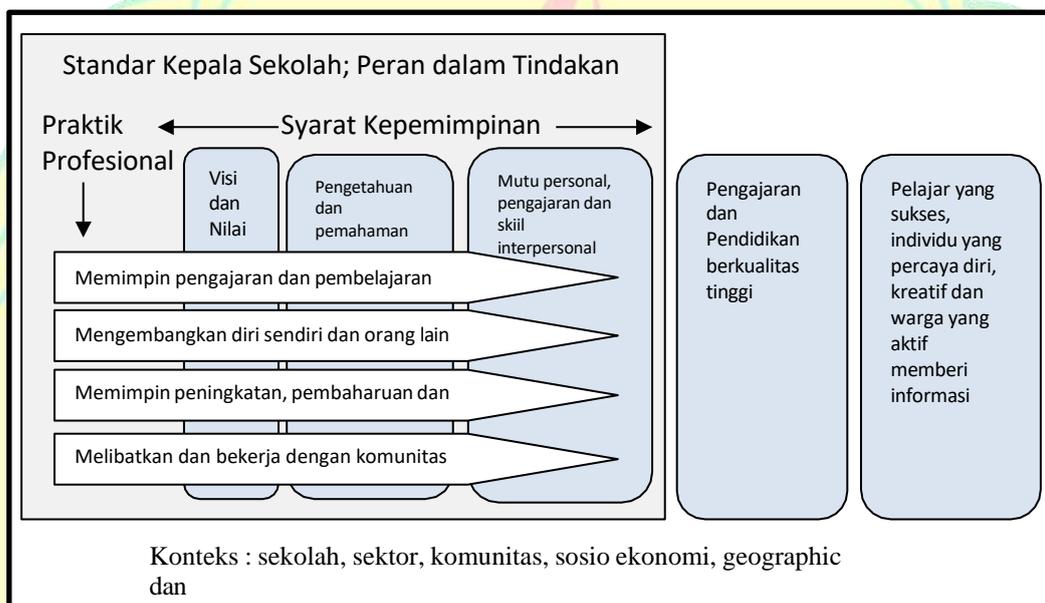
“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Indonesia saat ini berada di abad 21, kondisi dimana teknologi dan informatika berkembang sangat pesat. Perkembangan ini sangat mempengaruhi tujuan pendidikan nasional dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas yang memiliki kecakapan abad 21. Pendidikan abad 21 merupakan pendidikan yaitu mengintegrasikan antara kecakapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta penguasaan terhadap teknologi informasi. Tujuan pendidikan ini juga berdampak pada tuntutan perubahan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar mampu menghasilkan generasi emas 2045.

Hasil studi yang dilakukan Person (2014) dalam *Learning Curve Report* mencatat bahwa agar mampu bersaing di abad ke-21 maka harus memiliki Kecakapan abad 21 yaitu: kepemimpinan, literasi digital, komunikasi, kecerdasan emosional, kewirausahaan, kewarganegaraan global, pemecahan masalah dan kerja tim. Sejalan dengan temuan Person, *World Economic Forum, Future of Job Report*

2018 menyatakan bahwa salah satu keterampilan 21 yang perlu dikembangkan adalah kepemimpinan (Usman, 2019).

Kecakapan abad 21 sendiri dapat dikembangkan melalui: (1) Kecakapan Berpikir Kritis dan Pemecahan Masalah (*Critical Thinking and Problem Solving Skill*); (2) Kecakapan Berkomunikasi (*Communication Skills*); (3) Kecakapan Kreativitas dan Inovasi (*Creativity and Innovation*); dan (4) Kecakapan Kolaborasi (*Collaboration*). Kepemimpinan kepala sekolah prima abad 21 digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011, *National Professional Standard for School Leadership*, July)

**Gambar 1.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah Prima Abad 21**

Selanjutnya, hasil studi Norman Schwarzkopf menemukan bahwa untuk memimpin di abad ke- 21 pemimpin harus memiliki pengembangan, dan pendidikan yang kompetensinya diturunkan menjadi pembeda; bersama karakter dan kompetensi (Leavy, 2016). Untuk organisasi bisnis global yang kompleks, prinsip dasar karakter terkait dengan karakter internal dan eksternal. Tidak diragukan lagi, untuk kepemimpinan lintas-perusahaan yang penting baik kompetensi maupun karakter (Crossan et al., 2012). Jumlah kompetensi, masalah karakter dan komitmen untuk mengembangkan diri sendiri dan orang lain adalah yang terpenting bagi efektivitas seorang pemimpin (Reecy, 2019).

Dalam revolusi industri 4.0, atau dikenal sebagai revolusi industri keempat. Ini adalah konsep yang menggambarkan suatu proses transformasi teknologi dan organisasi suatu perusahaan, adanya model bisnis baru, dan digitalisasi produk dan layanan. Ini mengubah cara berpikir pemahaman kita tentang kepemimpinan dalam industri baru. Model sebelumnya, yang sebagian besar didasarkan pada perintah dan tugas dengan tenggat waktu yang ditentukan, digantikan oleh kreativitas dan pemikiran tentang pandangan strategis terhadap dunia maya. Setiap perubahan teknologi dan organisasi memerlukan dukungan dari para pemimpin, dalam revolusi Industri 4.0 pemimpin perlu membimbing organisasinya dalam memahami transformasi digital. Mereka harus menunjukkan arah perubahan, menginspirasi karyawan, dan mendukung mereka. (Kwiotkowska et al., 2021)

Duryat (2019) menuliskan ciri yang sangat menonjol dari masyarakat di era revolusi industry 4.0 adalah terjadinya berbagai perubahan yang sangat cepat, sulit diramalkan, unik dan kompleks ditengah masyarakat. Dengan perubahan tersebut akan mempengaruhi perilaku masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0 dan hal ini menjadi tantangan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu kepemimpinannya. Menurut Shipman, *Directur Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC)* dalam (Franklin, 2000), tantangan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu kepemimpinannya adalah tetap fokus pada pengajaran dan pembelajaran, dibandingkan menjadi manajer. Artinya kepala sekolah masa depan adalah kepala sekolah yang lebih mengutamakan menerapkan kepemimpinan pembelajaran daripada manajer pembelajaran.

Menurut Aan Komariah kehadiran Era Revolusi Industri 4.0 perlu ditransformasikan pada ranah satuan pendidikan terutama pengelolaannya salah satunya dengan percepatan internasionalisasi Lembaga-lembaga pendidikan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pengakuan internasional terhadap mutu penyelenggaraan dan produk pendidikan di Indonesia. Saat ini satuan pendidikan yang terakreditasi internasional sangat sedikit. (Duryat, 2019). Dalam mempercepat program ini tentunya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan karena untuk mencapai akreditasi nasional saja masih banyak sekolah yang belum tercapai, sehingga diperlukan kemauan yang keras dari kepala sekolah sebagai visi

baru yang harus dicapai, dan harus mendapatkan dukungan dari pemerintah pusat sampai pemerintah daerah.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 Tahun 2022 merupakan perubahan dari Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan di Indonesia. Perubahan ini dilakukan untuk menyesuaikan dan memperbarui beberapa aspek dalam standar nasional pendidikan yang diatur sebelumnya. Point dari peraturan ini adalah pentingnya penguatan karakter Pelajar Pancasila (P5), Penyesuaian Kurikulum (kurikulum merdeka), Peningkatan Kualitas dan Profesionalisme Guru, Standar Penilaian Pendidikan, Penguatan Pendidikan Inklusif, Pemanfaatan Teknologi dalam Pembelajaran, Pengembangan Sekolah Penggerak dan Guru Penggerak, Perubahan Struktur dan Sistem Evaluasi, Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan dan Kolaborasi dengan Sektor Swasta dan Masyarakat. Peraturan ini bertujuan untuk menyesuaikan dan memperbaiki berbagai aspek dalam standar nasional pendidikan agar lebih adaptif terhadap perubahan global, perkembangan teknologi, dan kebutuhan masyarakat modern. Perubahan ini juga diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang lebih kompeten, kreatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Terbaru sudah dikeluarkan Permendikbukristek No. 12 Tahun 2024 Kurikulum Merdeka Berlaku Secara Nasional. Ada 3 (tiga) pertimbangan untuk menetapkan Permendikbudristek No. 12 Tahun 2024 tentang kurikulum merdeka berlaku secara nasional:

- 1) Membangun manusia merdeka yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia, serta berkarakter Pancasila, pendidikan diarahkan untuk memberdayakan dan membangun kemandirian peserta didik dengan tetap mengakui hak dan kewenangan pendidik;
- 2) Mewujudkan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, diperlukan kurikulum yang mampu beradaptasi dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, perkembangan global, serta keragaman sosial dan budaya;
- 3) Berdasarkan ketentuan Pasal 37 ayat (1) PP No. 57 Tahun 2021 SNP diubah dengan PP No. 4 Tahun 2022 Perubahan atas PP No. 57 Tahun 2021 tentang SNP, menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang

pendidikan berwenang untuk menetapkan kerangka dasar kurikulum dan struktur kurikulum pada PAUD, jenjang Dikdas, dan jenjang Dikmen;

Selain itu pemerintah sebelumnya mengeluarkan Peraturan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI Nomor 40 Tahun 2021 Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menyebutkan syarat menjadi kepala sekolah berdasarkan Permendikbud No. 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah sebagai berikut:

1. Guru yang memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau D4 dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi;
2. Memiliki sertifikat pendidik;
3. Memiliki Sertifikat Guru Penggerak;
4. Memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi Guru yang berstatus sebagai PNS;
5. Memiliki jenjang jabatan paling rendah Guru ahli pertama bagi Guru pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja;
6. Memiliki hasil penilaian kinerja Guru dengan sebutan paling rendah Baik selama 2 tahun terakhir untuk setiap unsur penilaian;
7. Memiliki pengalaman manajerial paling singkat 2 tahun di satuan pendidikan, organisasi pendidikan, dan/atau komunitas pendidikan;
8. Sehat jasmani, rohani, dan bebas narkoba, psikotropika, dan zat adiktif lainnya berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit pemerintah;
9. Tidak pernah dikenai hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
10. Tidak sedang menjadi tersangka, terdakwa, atau tidak pernah menjadi terpidana;
11. Berusia paling tinggi 56 tahun pada saat diberi penugasan sebagai kepala sekolah;

Untuk melaksanakan peraturan-peraturan tersebut kepala sekolah harus memiliki standar yang dipersyaratkan. Kenyataannya tidak semua kepala sekolah yang sudah ditugaskan dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif. Fred C. Lunenburg mengemukakan bahwa organisasi memberikan wewenang yang sah kepada para manajernya untuk memimpin, namun tidak ada jaminan bahwa mereka akan mampu memimpin secara efektif. Seorang kepala sekolah mungkin sudah memiliki kewenangan berdasarkan surat keputusan yang diterimanya, tetapi hal tersebut tidak menjamin kepala sekolah bisa efektif dalam memimpin sekolah. Dalam memajukan sebuah organisasi, diperlukan kepemimpinan yang kuat dan memiliki kemampuan manajemen yang handal untuk efektivitas kepemimpinan yang optimal (Blome & James, 1985).

Hal yang sama disampaikan Abin (1999), efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Menurut Weber (1971) ada empat faktor penentu efektivitas sekolah yaitu:

1. Kepemimpinan yang kuat
2. Harapan tinggi terhadap pencapaian akademik pelajar
3. Iklim sekolah yang kondusif, tenang dan sesuai untuk pembelajaran,
4. Penekanan kepada keterampilan membaca

Sedangkan Lawrence W. Lezotte (2011), menggambarkan 7 ciri sekolah efektif yaitu 1) Kepemimpinan instruksional, 2) Misi yang jelas dan fokus, 3) Lingkungan yang aman dan tertib, 4) Iklim harapan yang tinggi, 5) Pemantauan kemajuan siswa yang sering, 6) Hubungan antara orang tua (rumah) dan sekolah yang positif, 7) Peluang untuk belajar dan waktu penugasan yang cukup.

Untuk memajukan sebuah organisasi atau sekolah diperlukan efektivitas kepemimpinan sehingga akan muncul kinerja seperti yang disampaikan Peter F. Drucker (2018) bahwa jika tidak ada efektivitas kepemimpinan maka tidak akan ada kinerja pemimpin, walau banyak kecerdasan yang dimiliki pemimpin dan pengetahuan yang digunakan dalam pekerjaan, dan berapa jam waktu yang dikerjakan. Dengan demikian dapat dikatakan tidak akan ada sekolah bermutu jika tidak ada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah didalamnya. Dari uraian di atas kita dapat menggambarkan bahwa efektivitas adalah hal yang dibayar oleh para eksekutif, baik mereka bekerja sebagai manajer yang bertanggung jawab atas kinerja orang lain maupun kinerja mereka sendiri, atau sebagai kontributor profesional individual yang hanya bertanggung jawab atas kinerja mereka sendiri (Drucker, 2018).

Lebih lanjut dikatakan Drucker bahwa seorang eksekutif yang efektif tidak perlu menjadi seorang pemimpin dalam pengertian istilah yang paling umum digunakan saat ini. Mereka ada di mana-mana dalam hal kepribadian, sikap, nilai-nilai, kekuatan, dan kelemahan. Apa yang membuat mereka semua efektif adalah bahwa mereka mengikuti delapan praktik yang sama:

- Mereka bertanya, “Apa yang perlu dilakukan?”
- Mereka bertanya, “Apa yang tepat bagi perusahaan?”
- Mereka mengembangkan rencana aksi.

- Mereka mengambil tanggung jawab atas keputusan.
- Mereka mengambil tanggung jawab untuk berkomunikasi.
- Mereka lebih fokus pada peluang daripada masalah.
- Mereka mengadakan pertemuan yang produktif.
- Mereka memikirkan dan mengatakan “kami” dan bukan “saya”.

Dua praktik pertama dan kedua memberikan pemimpina pengetahuan yang dibutuhkan sedangkan empat langkah berikutnya membantu pemimpin mengubah pengetahuan menjadi tindakan yang efektif. Sedangkan dua hal terakhir memastikan bahwa seluruh organisasi merasa bertanggung jawab dan akuntabel. (Drucker, 2011)

Masalah mengenai kepala sekolah, sampai saat ini masih menarik untuk diteliti. Hal ini karena kepala sekolah sebagai aktor utama di sekolah, memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola sekolah agar tujuan pendidikan tercapai. Ringkasnya, untuk mencapai tujuan pendidikan, sekolah harus efektif dari segi kepemimpinan, guru, peserta didik, kegiatan pembelajaran, iklim belajar, serta keterlibatan orangtua dan masyarakat. Studi yang dilakukan Hoy dan Ferguson (1985) dalam (Supardi, 2015) mencatat bahwa sekolah efektif akan menghasilkan banyak peserta didik yang cemerlang dalam ujian, menggunakan sumber daya secara cermat, dapat menyelesaikan dengan baik tantangan internal dan eksternal dan menghasilkan kepuasan yang baik dalam sekolah.

Pendapat di atas menegaskan bahwa agar sekolah efektif dalam mencapai tujuannya maka diperlukan kepemimpinan yang efektif atau kuat. Untuk Beban kerja kepala sekolah, Permendikbud Ristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah menyatakan bahwa beban kerja kepala sekolah adalah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Beban kerja sebagaimana dimaksud bertujuan untuk: 1) Mengembangkan pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik; 2) Mewujudkan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan inklusif; 3) Membangun budaya refleksi dalam pengembangan warga satuan pendidikan dan pengelolaan program satuan pendidikan; dan 4) Meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, kepala sekolah merupakan pemimpin yang bertanggung jawab dan berperan penting terhadap kemajuan

sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan efektivitas kepemimpinan dan kemampuan manajerial (Wibowo, 2018). Efektivitas kepemimpinan antara lain ditunjukkan oleh sifat pemimpin dalam *intelligence, personality dan abilities* (kecerdasan), kepribadian dan kemampuan/kompetensi (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2008). Kemampuan ini akan mengantarkannya dalam meningkatkan dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Secara sederhana seorang pemimpin dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya.

Secara teknis mengenai jenis satuan pendidikan dan penjurusan di SMA diatur dalam PP Nomor 17 Tahun 2010. Dari segi fungsi, SMA memiliki fungsi yang sedikit berbeda dengan jenis pendidikan menengah lainnya. Secara lebih rinci fungsi SMA secara regulasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai keimanan, akhlak mulia, dan kepribadian luhur;
2. Meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai kebangsaan dan cinta tanah air;
3. Mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi;
4. Meningkatkan kepekaan dan kemampuan mengapresiasi serta mengekspresikan keindahan, kehalusan, dan harmoni;
5. Menyalurkan bakat dan kemampuan di bidang olahraga, baik untuk kesehatan dan kebugaran jasmani maupun prestasi; dan
6. Meningkatkan kesiapan fisik dan mental untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi dan/atau untuk hidup mandiri di masyarakat.

Berdasarkan fungsi tersebut, maka penyelenggaraan SMA dimaksudkan untuk membentuk peserta didik menjadi insan yang: a. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, dan berkepribadian luhur; b. Berilmu, cakap, kritis, kreatif, dan inovatif; c. Sehat, mandiri, dan percaya diri; dan d. Toleran, peka sosial, demokratis, dan bertanggung jawab (Faizah et al., 2019).

Selanjutnya, berdasarkan fungsi dan tujuan tersebut, maka keberadaan SMA memiliki perbedaan dengan satuan pendidikan menengah lainnya. Dibandingkan jenis pendidikan menengah lainnya, SMA secara khusus memberikan penekanan pada upaya menyiapkan peserta didik secara fisik dan mental untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi. Hal ini diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 mengenai Standar Pendidikan Nasional dalam

pasal 6 yaitu “Standar kompetensi lulusan pada Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan menengah umum difokuskan pada pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi peserta didik agar dapat hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Berdasarkan uraian di atas maka sekolah efektif khususnya SMA ditandai dengan adanya peningkatan pembelajaran sehingga mendorong peningkatan prestasi siswa, peningkatan minat siswa melanjutkan ke perguruan tinggi dan adanya keterlibatan orangtua dan komite dalam pengelolaan sekolah.

Jadi, untuk memajukan mutu sekolah, maka kepala sekolah harus memiliki efektivitas kepemimpinan. Efektivitas kepemimpinan dapat terlihat dari cara merumuskan masalah yang dihadapi, menganalisa masalah tersebut, menetapkan sejumlah alternatif, mengevaluasi alternatif, dan memilih alternatif keputusan yang akan dilaksanakan. Sikap atau watak berpikir kritis dapat ditingkatkan dengan memantapkan secara positif dan memotivasi lingkungan kerja. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan setiap tugas, aturan yang diberikan serta mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Efektivitas kepala sekolah sangat penting terutama bagi kepala sekolah SMA yang standar kompetensi lulusannya adalah difokuskan dapat menciptakan lulusan yang dapat hidup mandiri dan melanjutkan ke pendidikan lebih lanjut.

Saat ini Kemdikbudristek membantu kepala sekolah dalam menganalisis, perencanaan, dan tindak lanjut peningkatan dari kualitas pendidikan berupa adanya Rapor Pendidikan Sekolah, Rapor Pendidikan Dinas yang dikeluarkan setiap tahun terdiri dari 6 pilar utama yaitu kemampuan literasi murid, kemampuan numerisasi murid, karakter murid, kondisi keamanan sekolah, kondisi kebhinekaan sekolah, dan kualitas pembelajaran. Hasil dari Rapor Pendidikan juga sudah dibuat dan dijabarkan secara ringkas dan sederhana sehingga kepala satuan pendidikan, kepala dinas pendidikan atau tenaga kependidikan hanya perlu memiliki kemampuan statistik dasar untuk dapat melakukan analisis dari data yang disajikan. Rapor Pendidikan bukan merupakan laporan prestasi dari satuan pendidikan, tetapi gambaran representatif dari satuan pendidikan. Sehingga apabila satuan pendidikan sudah mendapatkan hasil yang baik, kepala sekolah dapat melakukan peningkatan hasil penilaian indikator dengan membuat inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan

hasil penilaian di tahun berikutnya. Hal ini dapat membantu kepala sekolah untuk lebih efektif lagi memimpin sekolah.

Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang memberi amanat peralihan kelola kewenangan SMA/SMK dari pemerintahan kota/kabupaten ke pemerintahan provinsi maka pada tahun awal januari 2017, SMA/SMK tidak lagi berada dibawah naungan Dinas pendidikan kabupaten/kota tetapi secara langsung berada dibawah naungan Dinas Pendidikan Provinsi termasuk SMA/SMK di Jawa Barat. Dari website Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang diakses tahun 2023 diketahui bahwa visinya adalah "Terwujudnya Pendidikan Maju di Jawa Barat guna membentuk SDM yang berkarakter, cerdas, mandiri, menguasai IPTEK dan berbasis budaya Jawa Barat". Dalam mencapai tujuan pendidikan ini maka setiap kepala sekolah harus mampu melaksanakan peraturan-peraturan yang ada dan dalam melaksanakan hal tersebut harus memiliki efektivitas kepemimpinan yang tinggi.

Sebagai kepala sekolah SMA, maka harus mampu melaksanakan tugas pokok dan amanah yang diberikan termasuk kebijakan yang ditentukan oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat. Tetapi fakta dilapangan berdasarkan observasi awal, pengamatan dan wawancara ada beberapa permasalahan yang dihadapi kepala sekolah sehingga menyebabkan kurangnya efektivitas kepemimpinan, diantaranya:

1. Jumlah lulusan siswa SMA yang meneruskan ke perguruan tinggi masih minim dibandingkan siswa yang bekerja, hal ini belum sesuai dengan standar kompetensi lulusan untuk menengah umum agar lulusan diarahkan meneruskan ke jenjang pendidikan yang lebih lanjut. Hal ini sesuai data Badan Pusat Statistik (BPS) memperkirakan pada Agustus 2022 ada 65,82 juta pemuda di seluruh Indonesia. Dari jumlah tersebut, proporsi pemuda yang bekerja mencapai 53,23%. Berdasarkan latar belakang pendidikan, pemuda yang bekerja didominasi lulusan SMA atau sederajat dengan proporsi 51,11%. Sementara pemuda bekerja yang tamat perguruan tinggi hanya 14,92%.

Dari data Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi (LTMPT) Tahun 2022 provinsi Jawa Barat termasuk peserta pendaftaran terbesar untuk SBMPTN

(Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri) tetapi persentase yang diterima hanya 15% paling sedikit dari 10 Besar.

NO	PROVINSI	PESERTA	DITERIMA	% DITERIMA
1	Jawa Timur	113.193	26.781	23,66
2	Jawa Barat	122.833	10.491	15,87
3	Jawa Tengah	97.144	16.222	16,70
4	Sumatera Utara	59.234	15.829	26,72
5	Dki Jakarta	51.120	9.630	18,84
6	Sulawesi Selatan	35.107	8.902	25,36
7	Sumatera Barat	38.718	8.086	22,02
8	Aceh	17.030	6.303	37,01
9	Sumatera Selatan	23.897	5.537	23,17
10	Lampung	17.848	5.534	31,01

Sumber : Data Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi

**Gambar 1.2 Data 10 Provinsi Asal Sekolah Diterima SBMPTN**

2. Dalam tes assesmen mencakup penilaian komprehensif (kompetensi, perilaku dan cara pemecahan masalah) yang diadakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat pada tanggal 31 Agustus s.d 2 September 2021 telah dilaksanakan Kembali assesmen kompetensi bagi Kepala Sekolah dan Calon Kepala Sekolah SMAN dan SMKN Sederajat secara daring sejumlah 1037 peserta dan 133 yang tidak bisa mengikuti pelaksanaan kegiatan. Hasil assesmen menunjukkan bahwa 12% kepala sekolah tidak mampu mengikuti assesmen yang dijadwalkan. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa kepala sekolah yang tidak menguasai IT sehingga terhambat dalam pengisian assesmen. Berikut adalah resume data hasil kepala SMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2021:

No	Keterangan	Nilai Rata-rata per sub kompetensi
1	Integritas	1,71
2	Kerjasama	1,91
3	Komunikasi	1,71
4	Orentasi Pada Hasil	1,27
5	Pelayanan Publik	1,46
6	Pengembangan Diri Orang Lain	1,84
7	Mengelolah Perubahan	1,74

8	Pengambilan Keputusan	1,20
9	Perekat Bangsa	1,51
	<b>Nilai Rata-Rata</b>	<b>1,51</b>

**Tabel 1.1 Resume Data Hasil Assesmen Kepala Sekolah SMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2021**

**Keterangan :**

1 = kurang      2 = cukup      3 = baik

**Tabel 1.2 Persentase Data Hasil Assesmen Kepala Sekolah SMA di Jawa Barat Tahun 2021**

No	Skala	Jumlah (orang)	Persentase
1	0 - 0,99	7	0,88%
2	1 - 1,99	710	88,75%
3	2 - 2,99	83	10,37%
	Jumlah	800	100,00 %

Sumber : Data Hasil Olahan peneliti

Dalam hasil assesmen kepala sekolah yang memiliki sub kompetensi yang baik hanya mencapai 10,37%. Sebagian besar 88,75% kepala sekolah hasil assesmen untuk tiap sub kompetensi di level cukup. Hal ini menjadi perhatian bagi Dinas Pendidikan bagaimana caranya agar kepala sekolah memiliki efektivitas kepemimpinan sehingga hasil assesmen mencapai nilai baik.

3. Untuk meningkatkan kinerja para ASN di Jawa Barat, BKD Provinsi Jawa Barat telah membuat sistem database berbasis aplikasi Tunjangan Remunerasi Kinerja (TRK) dan Kinerja Mobile (K-Mob) yang harus diisi semua aparatur sipil negara (ASN) termasuk Kepala Sekolah. TRK harus diisi dalam laporan kerja setiap hari dan dalam satu bulan sekali ASN menilai kinerja sendiri, bawahan dan rekan sejawat (*peer review*). Sedangkan K-Mob adalah aplikasi kehadiran yang harus dilakukan setiap hari pada pagi (masuk) dan sore hari (pulang) di instansi tempat bertugas. Dalam pelaksanaannya diawal-awal beberapa bulan saat launching ada beberapa kepala sekolah yang tidak mengisi TRK/*peer review* secara mandiri tiap akhir bulan sehingga beberapa kepala sekolah dibina oleh Kantor Cabang Dinas dalam pengisiannya karena melebihi jadwal tanggal yang ditentukan dan sebagian besar kepala sekolah tidak mengisi prestasi

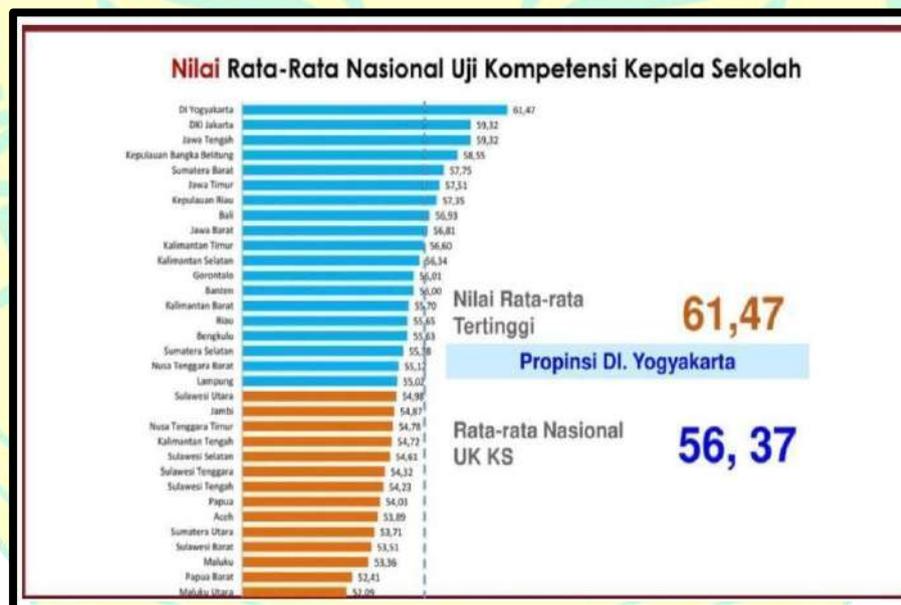
kerja yang dibuatnya setiap bulan. Begitu juga dengan aplikasi absensi kehadiran dengan K-Mob yang terlambat absensi karena belum terbiasa/lupa. Selain itu ada aplikasi SIAP Jabar untuk dokumentasi data kepegawaian, dan dari pemerintah pusat ada MYSPAK, PMM dan Berakhlak yang belum terintegrasi satu sama lain mengharuskan kepala sekolah melengkapi semua aplikasi dari yang harian, bulanan dan semester untuk penilaian SKP. Melihat sebagian besar usia kepala sekolah merupakan generasi *baby boomer* tentunya memerlukan waktu dan adaptasi dalam kemampuan di bidang teknologi.

4. Untuk mengurus kenaikan pangkat, PNS di Jawa barat harus mengisi dalam aplikasi Online Penetapan Angka Kredit (OPAK) yang belum dikuasai sebagian besar kepala sekolah. Banyak kepala sekolah yang belum mengurus kenaikan pangkat, dengan rata-rata sudah 8-10 tahunan, bahkan ada yang sudah 16 tahun. Di antara mereka, ada yang sudah mengurusnya namun belum berhasil tapi ada pula yang memang tidak mengurus. Bagi yang sudah mengurus dan gagal, mereka merasa berputus asa dan menganggap kenaikan pangkat itu sulit. Sedangkan bagi yang belum mengurus kenaikan pangkatnya, mereka merasa kesulitan menyediakan berkasnya. Sebenarnya permasalahannya sama, yaitu di unsur publikasi ilmiah dan karya inovatif. Selain itu tidak lolosnya berkas adalah PAK terakhir tidak sah, Ijazah yang seharusnya diberi nilai tetapi tidak melampirkan surat izin belajar sehingga ditolak, dan kurang menguasai aplikasi OPAK (online Penetapan Angka Kredit). Hal terbaru sekarang kenaikan pangkat sudah diganti dengan E-Kinerja yang terdapat di Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang tentunya membuat kepala sekolah harus menguasai aplikasi tersebut diluar fungsi dan tugas pokoknya sehari-hari.
5. Dalam hal laporan keuangan, masih ada beberapa kepala sekolah yang terlambat membuat perencanaan, dan pelaporan keuangan sehingga menghambat pencairan selanjutnya. Adanya Rapor Pendidikan yang membantu dalam perencanaan berbasis data (PBD) sebagian besar belum dimanfaatkan oleh kepala sekolah dan bendahara dalam menyusun perencanaan sekolah baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Keterlambatan dalam perencanaan dan pelaporan tahun sebelumnya tentu berdampak pada kelancaran pencairan untuk seluruh sekolah di wilayah tersebut sedangkan pembiayaan dari BOS dan BOPD tersebut sangat menunjang operasional sekolah khususnya di sekolah negeri. Ketika pencairan terhambat maka aktivitas pembelajaran dan aktivitas lainnya di sekolah pun akan terhambat. Hal ini tentunya tidak akan terjadi jika kepala sekolah memiliki kemampuan memahami keuangan dengan baik dan melakukan pengawasan keuangan terhadap tim keuangan agar efektivitas kepemimpinan dapat tercapai.

6. Adanya permasalahan yang terjadi pada SMA negeri di KCD wilayah III mengenai persepsi yang tidak sama mengenai implementasi Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 44 Tahun 2022 tentang Komite Sekolah pada SMA dan adanya efisiensi anggaran dari Provinsi Jawa Barat menjadi dilema kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berprestasi karena keterbatasan anggaran sehingga kesejahteraan dan pengembangan guru menurun (terutama bagi sekolah yang biasanya ada subsidi dari komite) sehingga dorongan untuk berprestasi menurun, selain itu adanya sorotan dari LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) dan media dalam transparansi dan akuntabilitas beberapa tahun terakhir terhadap sekolah sangat tinggi menyebabkan beberapa kepala sekolah terbatas dalam melakukan inovasi pendidikan. Hal ini juga menyebabkan kurangnya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah karena menghindari resiko permasalahan.
7. Guru SMA di KCD wilayah III yang mengikuti komunitas belajar (kombel) masih minim, banyak guru terlambat mengisi PMM dan di tingkat nasional prestasi guru belum signifikan, walau ada beberapa guru yang berprestasi. Selain itu, sebagian besar guru SMA belum membuat perencanaan, modul atau membuat penelitian tindakan kelas (PTK) secara mandiri. Hal ini dikarenakan dukungan dari sekolah menurun akibat menurunnya anggaran pengembangan diri guru dan kepala sekolah. Observasi kelas/supervisi akademik oleh kepala sekolah belum optimal dilakukan persemester, walau saat ini sudah ada aplikasi Platform Merdeka Mengajar (PMM), beberapa kepala sekolah sudah melaksanakan observasi kelas.

8. Berdasarkan media Radar Bekasi terbit tahun 2019, para guru honorer yang mengajar di SMA dan SMK Negeri Kota Bekasi merasa resah dengan masa depannya karena honor yang diterima dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (Disdik Jabar), sangat berbeda jauh dibanding saat kewenangan sekolah masih dipegang Dinas Pendidikan Kota Bekasi. Tentunya kesejahteraan guru yang menurun dapat menyebabkan kinerja atau prestasi guru menurun. Hal ini menjadi tantangan yang dihadapi kepala sekolah agar para guru tersebut dapat memahami kebijakan pemerintah dan para guru dapat bekerja dengan baik.
9. Secara nasional, tes uji kompetensi kepala sekolah yang ditetapkan batas minimal kelulusan 76, hasilnya diperoleh nilai 85 pada dimensi kompetensi kepribadian. Adapun kompetensi manajerial dan wirausaha rata-rata 74, supervisi 72, dan sosial 63. Hal ini menjadi gambaran ada beberapa kepala sekolah yang belum memiliki kompetensi yang memadai dan tentunya hal ini akan mempengaruhi gaya memimpin di sekolah tersebut. Berikut data nilai Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS) dari Kemdikbud :



Sumber : <https://detikmanado.com/uji-kompetensi-kepala-sekolah-sulut-peringkat-20-nasional/>

**Gambar 1.3 Nilai Rata-rata Nasional Uji Kompetensi Kepala Sekolah Tahun 2015**

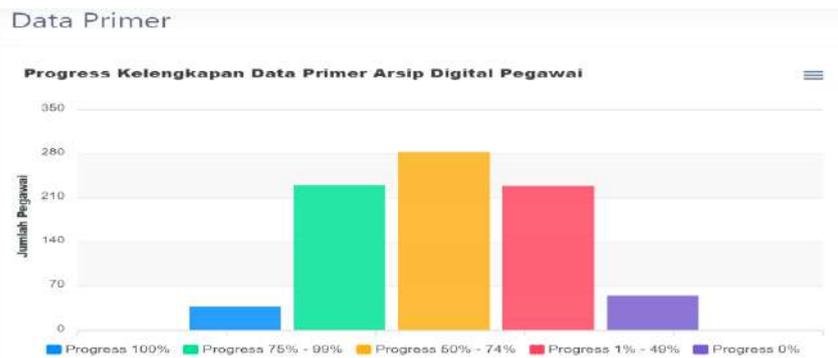
Dari data di atas maka nilai UKKS Kepala sekolah di Jawa Barat memperoleh rata-rata nilai 56,81 dibawah dari nilai minimum 70. Ini menandakan kompetensi kepala sekolah di Jawa Barat masih rendah. Hal ini harus mendapatkan perhatian khusus dari Dinas Pendidikan untuk mengkaji apa yang menyebabkan kompetensi kepala sekolah untuk nilai UKKS dibawah standar.

Selain permasalahan di atas berdasarkan data *dashboard* Siap Jabar diperoleh data sebagai berikut:



**Gambar 1.4 Indeks Profesionalisme Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2022**

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indeks profesionalisme di KCD wilayah III masih rendah, dan hal ini merupakan gabungan dari profesionalisme kerja kepala sekolah di KCD wilayah III. Hal ini menandakan adanya permasalahan mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah khususnya di KCD wilayah III. Selain data di atas berikut data jumlah GTK yang memproses data primer:



**Gambar 1.5 Progress Kelengkapan Data Primer Arsip Digital Pegawai Tahun 2022**

Penginputan data primer GTK secara mandiri ke dalam aplikasi SIAP Jabar masih banyak dibawah progress 0-50 %. Kesiapan GTK menginput data primer kedalam aplikasi tidak lepas juga dari kemampuan kepala sekolah dalam bidang IT untuk memberikan arahan kepada GTK dalam menyelesaikan penginputan data primer.

Dari pembahasan di atas maka dapat ditemukan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah belum optimal, output yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai. Hal ditandai adanya permasalahan yang secara garis besar adalah:

- 1) Pencapaian standar kompetensi lulusan SMA belum optimal
- 2) Penguasaan teknologi informasi kepala sekolah masih rendah
- 3) Kehadiran dan laporan kerja harian/bulanan masih rendah
- 4) Pembuatan publikasi ilmiah seperti *best practise* atau penelitian tindakan sekolah jarang dilakukan untuk kenaikan pangkat
- 5) Penguasaan dan pengawasan terhadap perencanaan dan laporan keuangan belum optimal, dan
- 6) Tekanan dari eksternal sekolah sangat tinggi dan berbagai kebijakan yang multi persepsi menjadi kendala dalam efektivitas kepemimpinan
- 7) Sebagian besar guru belum maksimal dalam tugas perencanaan pembelajaran dan pelaksanaan observasi kelas/supervisi belum optimal
- 8) Nilai UKKS kepala sekolah masih dibawah standar yang ditetapkan nasional

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang sangat penting dalam pembangunan suatu negara. Salah satu elemen kunci dalam sistem pendidikan

adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang efektif dapat mempengaruhi kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah, serta mempengaruhi prestasi akademik siswa. Namun, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor. Efektivitas kepemimpinan salah satunya dipengaruhi faktor kecerdasan emosional. Goleman (1995; 1998a; 1998b; 2000) telah menyatakan melalui banyak tulisannya bahwa kunci efektivitas dan keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah kecerdasan emosionalnya. Premisnya juga menantang pemikiran konvensional, di mana emosi penting untuk dipertimbangkan dalam kaitannya dengan efektivitas seseorang. (Aloysius, 2014)

Dalam penelitian yang berjudul *An Exploratory Study of Emotional Intelligence Towards Leadership Effectiveness* menemukan Apa pun kasusnya, organisasi-organisasi ini kehilangan peluang untuk merefleksikan pentingnya kecerdasan emosional di tempat kerja (Peixoto & Muniz, 2022). Yaitu kesadaran akan kecerdasan emosional melalui dimensi-dimensinya, yang meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, sistem baru, dan terdapat perbedaan yang jelas antara berbagai bagian dalam hal kemampuan mereka mengelola sumber daya tujuan jangka panjang, penyelarasan dan transformasi proses, serta penanaman dan pendidikan para pengikutnya. Dengan motivasi, empati, dan keterampilan sosial, diperkirakan akan menjadi metrik penting untuk mengukur efektivitas (Xianjun, 2022).

Menurut Mills, L. B. dalam penelitiannya yang berjudul *A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership* menyimpulkan keterampilan yang mencerminkan kerangka kecerdasan emosional seperti mengidentifikasi dan berhubungan secara emosional dengan orang lain, mengakui kebutuhan, keinginan, dan perasaan individu bawahan dalam suatu organisasi, atau membangkitkan emosi untuk mendorong perubahan dan komitmen telah tercermin dalam studi kepemimpinan transformasional. Sedangkan penelitian yang dilakukan telah tercermin dalam studi kepemimpinan transformasional (Mills, 2009). Sedangkan dalam penelitian yang berjudul *Emotional intelligence and leadership effectiveness* oleh Robert John Garvin, Norma Heaton and Emily Boyle menyimpulkan kemampuan supervisor untuk memahami dan mengelola emosi mereka tidak memainkan peran kunci dalam menentukan bagaimana mereka dilihat

dan dinilai oleh bawahan mereka. Berkenaan dengan pemahaman emosi dan mengelola emosi sama seperti yang dikemukakan Matthews et al. (2002) dalam (Kerr et al., 2006).

Kecerdasan emosional (EI) memainkan peran penting dalam pengembangan kepemimpinan dengan meningkatkan kemampuan pemimpin untuk memahami orang-orang secara lebih mendalam, yang penting untuk kepemimpinan yang efektif. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat membuat keputusan yang tepat berdasarkan pemahaman emosi mereka sendiri dan emosi orang lain, sehingga menghasilkan kepemimpinan yang lebih efektif (Sharma & Gupta, 2023).

Stres dan kepemimpinan terkait erat satu sama lain. Beberapa berpendapat bahwa itu hanya pada saat-saat krisis besar yang kepemimpinan heroik dapat ditampilkan (Bryman, 1993; House, Spangler, & Woycke, 1991). Yang lain berpendapat bahwa krisis semacam itu adalah contoh di mana karakter sejati seorang pemimpin dapat bersinar (Hannah, Uhl-bien, Avolio, & Cavarretta, 2009) atau bahwa saat-saat stres yang ekstrim dapat berfungsi sebagai wadah untuk pengembangan keterampilan kepemimpinan (Bennis & Thomas, 2002; Kolditz, 2007). (Harms et al., 2017).

Penelitian yang dilakukan Jeffery D. Houghton, Jinpei Wu, Jeffrey L. Godwin, Christopher P. Neck, and Charles C. Manz berjudul *Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping* membuktikan bahwa Pengaturan emosi yang efektif dan kepemimpinan diri, sebagaimana dimediasi melalui pengaruh positif dan self-efficacy, memiliki potensi untuk memfasilitasi mengatasi stress (Houghton, Wu, Godwin, & ..., 2012). Dari penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa jika seseorang memiliki pengaturan emosi yang baik akan memiliki pengaruh positif dan efikasi diri sehingga dia akan mampu mengatasi stres yang dihadapinya.

KCD Wilayah III meliputi kota dan kabupaten Bekasi, meski berada di Jawa Barat, Bekasi tidak punya banyak kesamaan ciri khas mengenai karakteristik masyarakat, budaya atau kuliner. Bekasi adalah rumah bagi jutaan penduduk yang sebagian besar bekerja di ibukota Jakarta. Banyak masyarakat Bekasi yang bekerja di ibukota dan sering disebut masyarakat komuter. Bekasi juga disebut sebagai

wilayah urban yang sangat berkembang dengan posisi strategisnya, kondisi ini tentunya diikuti pula dengan perubahan masyarakatnya. Suatu hal yang terlihat adalah terjadi perubahan karakter masyarakat, sehingga masyarakat Bekasi menjadi sangat beragam. Di satu sisi karena berkembangnya industri membentuk karakter masyarakat industri dan diikuti pula dengan munculnya karakter masyarakat yang bersifat perdagangan dan jasa, di sisi lain masyarakat di luar industri masih bertahan dengan karakternya seperti masyarakat pertanian.

Sebagai kota yang heterogen dengan beragam karakteristik masyarakatnya, tentunya tantangan yang dihadapi kepala sekolah di KCD wilayah III ini berbeda dengan kepala sekolah di wilayah lainnya. Dalam observasi awal tahun 2023 kepada 20 orang kepala sekolah SMA di KCD III sebagian besar mengakui kadang-kadang muncul stres terhadap tuntutan kerja kepala sekolah saat ini dengan banyaknya peraturan dan kebijakan yang harus segera diterapkan dengan situasi dan kondisi saat ini. Berikut data observasi mengenai stress kerja kepala sekolah sebagai berikut :



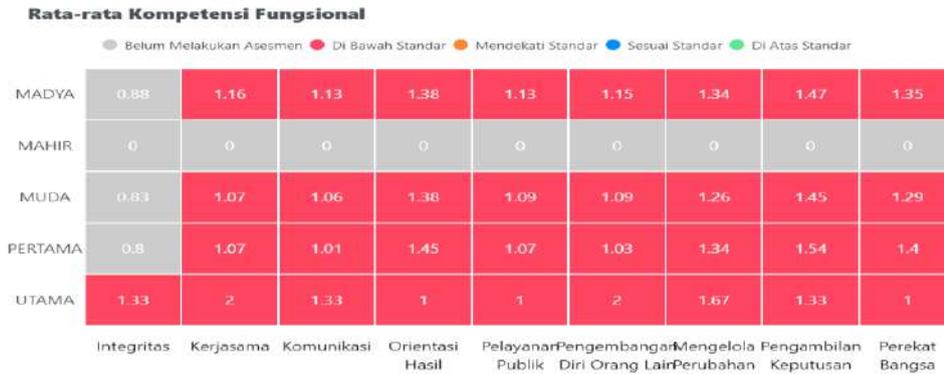
**Gambar 1.6 Hasil Pra Observasi mengenai Stres Kepala SMA KCD Wil. III Provinsi Jawa Barat**

Dalam penelitian yang dilakukan Meab, Seval Aksoyc Alpkand yang berjudul *The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on E The Mediating Role of Work Related Stress* menyimpulkan kepemimpinan etis dan efektivitas pemimpin secara negatif mempengaruhi stres terkait pekerjaan dan niat berpindah. Ini menyiratkan bahwa jenis kepemimpinan yang etis dan efektif pada saat yang sama membantu mengurangi stres dan pergantian (Elçi et al., 2012).

Kompetensi ternyata juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dan hal ini dibuktikan dalam penelitian oleh Martin Vaculik, Jakub Prochazka, and Petr Smutny yang berjudul *Competencies and Leadership Effectiveness: Which Skills Predict Effective Leadership?*. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 134 manajer puncak dievaluasi oleh 2.482 bawahan setelah permainan simulasi manajemen empat bulan. Keterampilan dan kemampuan yang umumnya diberi label sebagai kompetensi dengan demikian merupakan bagian dari teori yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan (Hogan dan Kaiser 2005; Seiler dan Pfister 2009). Menurut Seiler dan Pfister (2009), profesional, strategis, pribadi, sosial dan kompetensi antar budaya seorang pemimpin adalah salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Demikian pula, Hogan dan Kaiser (2005) berpendapat bahwa kompetensi *intrapersonal*, *interpersonal*, pemimpin, dan bisnis adalah prediktor efektivitas pemimpin. Anderson et al. (2008) mempertimbangkan sembilan kelompok kompetensi menjadi prediktor efektivitas pemimpin. Kelompok kompetensi ini adalah relasional, tidak memihak, teknis, kreatif, direktif, ulet, memberdayakan, berpengaruh dan strategis. Dengan demikian, penilaian kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi orang-orang dengan potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif (Brant et al. 2008). Faktor lainya mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah persepsi tentang efektivitas kepemimpinan dan efikasi diri kepemimpinan (Vaculik et al., 2014).

Untuk menunjang pelaksanaan tugas dan pokoknya agar efektif, seorang kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi yang disyaratkan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kompetensi GTK di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat untuk kompetensi Fungsional masih dibawah standard. Berikut data yang diperoleh dari SIAP Jabar mengenai rata-rata kompetensi fungsional termasuk kepala sekolah sebagai berikut:



**Gambar 1.7 Rata-Rata Kompetensi Fungsional Dinas Pendidikan Prov. Jawa Barat Tahun 2022**

Studi yang dilakukan oleh Jennifer M. Reecy (2019) dengan judul *Character and competences as factors of leader effectiveness at leadership academy* menyimpulkan bahwa karakter pemimpin dan kompetensi yang dimiliki seorang pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan (Reecy, 2019). Selain itu efektivitas juga dipengaruhi oleh kendala yang dihadapi dalam kepemimpinan (Korzynski et al., 2021). Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Richard E. Boyatzis and Franco Ratti (2009) menyimpulkan bahwa Kompetensi adalah pendekatan perilaku terhadap kecerdasan emosional, sosial, dan kognitif. Kompetensi mendorong efektivitas pemimpin/leader (Shyu, 2016).

Hasil penelitian Anna Kwiotkowska (2022) mendukung argumen bahwa konfigurasi kekurangan kompetensi kepemimpinan yang berbeda menyebabkan rendahnya efektivitas kepemimpinan 4.0. berbagai kekurangan kompetensi kepemimpinan, seperti kekurangan dalam perspektif strategis; analisis kritis dan visi diri; mengelola sumber daya, komunikasi, dan mencapai hasil; memberdayakan dan mengembangkan tim; kesadaran diri dan intuisi; dan sensitivitas—semuanya memengaruhi masalah efektivitas kepemimpinan (Kwiotkowska et al., 2022).

Kepemimpinan yang efektif terbukti berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang mengarah pada retensi karyawan, penurunan tingkat *turnover*, dan peningkatan produktivitas (Cascio & Boudreau, 2011). (Njuguna, 2023). Kepemimpinan yang efektif sebagai hal yang penting bagi keberhasilan organisasi. Pemimpin membantu mengartikulasikan visi bersama, menyelaraskan tim menuju tujuan, dan menciptakan kondisi yang mendorong kepuasan kerja karyawan.

Betapa besar peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah maka alasan utama perlu dilakukan studi empirik mengenai efektivitas kepemimpinan karena efektivitas kepemimpinan diperlukan agar organisasi dapat berubah, menyesuaikan dengan kondisi melalui pengambilan keputusan pimpinan yang tepat sehingga mencapai tujuan organisasi. Untuk itu penelitian ini difokuskan untuk menjelaskan variabel atau faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Selanjutnya perlu dikembangkan upaya atau langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu tingkat kecerdasan emosional yang rendah menyebabkan efektivitas kepemimpinan rendah, kemampuan dalam manajemen stres menyebabkan efektivitas rendah, karakter seseorang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, adanya kendala memimpin mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, kurangnya pembinaan pengawasan menyebabkan efektivitas kepemimpinan tidak efektif, rendahnya kompetensi menyebabkan rendahnya efektivitas kepemimpinan, kurangnya profesionalisme mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, perbedaan kepribadian, dan sosial juga menyebabkan perbedaan efektivitas kepemimpinan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan hasil dari identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, karena keterbatasan penelitian maka permasalahan efektivitas kepemimpinan difokuskan dan dibatasi guna menghindari luasnya masalah dalam pembahasan. Peneliti membatasi pada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi. Selain itu objek penelitian ini juga dibatasi hanya pada kepala SMA Negeri di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah III Provinsi Jawa Barat.

Dengan demikian dapat ditentukan variabel bebas dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi, sedangkan variabel terikatnya efektivitas kepemimpinan.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan?
- 2) Apakah manajemen stres berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan?
- 3) Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan?
- 4) Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap manajemen stres?
- 5) Apakah kecerdasan emosional berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kepemimpinan melalui manajemen stres?
- 6) Apakah kecerdasan emosional berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kepemimpinan melalui kompetensi?
- 7) Apakah manajemen stres berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kepemimpinan melalui kompetensi?

Dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan model empirik pengembangan efektivitas kepemimpinan yang dipengaruhi kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala SMA Negeri di KCD wilayah III. Secara khusus, penelitian ini berujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan kausal antar variabel yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap efektivitas kepemimpinan?
- 2) Pengaruh langsung manajemen stres terhadap efektivitas kepemimpinan?
- 3) Pengaruh langsung kompetensi terhadap efektivitas kepemimpinan?

- 4) Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap manajemen stres?
- 5) Pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap efektivitas kepemimpinan melalui manajemen stres?
- 6) Pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap efektivitas kepemimpinan melalui kompetensi?
- 7) Pengaruh tidak langsung manajemen stres terhadap efektivitas kepemimpinan melalui kompetensi?
- 8) Mengkonstruksi model pengembangan efektivitas kepemimpinan dipengaruhi kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi

#### **F. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis, yaitu:

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

Secara teoritis diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan :

- Sebagai rujukan bagi pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan khususnya mengenai kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.
- Memberikan kontribusi yang berharga dalam bidang keilmuan kepemimpinan Pendidikan dan psikologi organisasi
- Sebagai acuan dasar untuk penelitian selanjutnya yang relevan

##### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis diharapkan memberikan manfaat :

- Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini menjadi referensi penelitian berikutnya dengan judul atau materi yang sama.
- Bagi kepala sekolah, penelitian ini diharapkan dapat memotivasi kepala sekolah untuk lebih efektif dalam memimpin
- Bagi KCD Wilayah III, penelitian ini dapat dijadikan masukan di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan terutama Kantor Cabang Wilayah III

- Bagi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat/Kemdikbud, penelitian ini menjadi pertimbangan dalam perumusan kebijakan/aturan mengenai sekolah

#### **G. Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)**

*State of art* didapatkan dari sebuah kajian literatur tentang hasil-hasil penelitian yang terdahulu dengan melihat sejauh mana ujung ilmu pengetahuan yang sedang dicermati saat ini, atau dengan kata lain, temuan terbaru apa yang telah ada berkaitan dengan yang sedang diteliti saat ini. Pada *state of the art* ini, diambil beberapa penelitian terdahulu sebagai perbandingan dalam melakukan penelitian dan untuk menempatkan perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian lainnya. Berikut adalah penelitian relevan yang telah dilakukan peneliti lainnya:

Penelitian yang berjudul *An investigation of the connection between leadership effectiveness, leadership styles, and emotional* menemukan bahwa Kecerdasan emosional (EI) memainkan peran penting dalam pengembangan kepemimpinan dengan meningkatkan kemampuan pemimpin untuk memahami orang-orang secara lebih mendalam, yang penting untuk kepemimpinan yang efektif. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat membuat keputusan yang tepat berdasarkan pemahaman emosi mereka sendiri dan emosi orang lain, sehingga menghasilkan kepemimpinan yang lebih efektif (Sharma & Gupta, 2023).

Dalam penelitian yang berjudul *Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded oleh* (Kozminski et al., 2022) menemukan bahwa *leadership model* hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pemimpin berhubungan positif dengan efektivitas kepemimpinan. Penulis juga menemukan pengaruh tidak langsung kompetensi kepemimpinan terhadap efektivitas melalui kendala. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa skala-skala yang termasuk dalam BLM mempunyai indikator reliabilitas dan validitas yang memuaskan. Implikasi Praktis – penelitian ini mengkaji hubungan antara kompetensi kepemimpinan dan efektivitas dengan kendala sebagai mediator.

Selain itu ada pula penelitian yang berjudul *Impact of Emotional Intelligence and Employee Turnover on Leadership Effectiveness in the Banking Sector* menemukan bahwa kecerdasan emosional, termasuk kesadaran diri dan keterampilan *interpersonal*, berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan dalam tim, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan di sektor perbankan Pakistan (Iqbal et al., 2022).

Penelitian yang dilakukan Jeffery D. Houghton, Jinpei Wu, Jeffrey L. Godwin, Christopher P. Neck, and Charles C. Manz berjudul *Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping* membuktikan bahwa Pengaturan emosi yang efektif dan kepemimpinan diri, sebagaimana dimediasi melalui pengaruh positif dan self-efficacy, memiliki potensi untuk memfasilitasi mengatasi stres.

Meab, Seval Aksoyc Alpkand, dalam penelitian yang berjudul *The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on E The Mediating Role of Work Related Stress* menyimpulkan kepemimpinan etis dan efektivitas pemimpin secara negatif mempengaruhi stres terkait pekerjaan dan niat berpindah. Ini menyiratkan bahwa jenis kepemimpinan yang etis dan efektif pada saat yang sama membantu mengurangi stres dan pergantian. Sedangkan penelitian yang ditulis oleh P.D. Harms, Marcus Credé, Michael Tynan, Matthew Leon, Wonho Jeung berjudul *Leadership and stress: A meta-analytic review* membuktikan bahwa stres seseorang mempengaruhi sikap kepemimpinan.

Penelitian berjudul *Competencies and Leadership Effectiveness: Which Skills Predict Effective Leadership* yang dilakukan oleh Martin Vaculik, Jakub Prochazka and Petr Smutny menyimpulkan bahwa keterampilan dan kemampuan yang umumnya diberi label sebagai kompetensi dengan demikian merupakan bagian dari teori yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan (Hogan dan Kaiser 2005; Seiler dan Pfister 2009). Menurut Seiler dan Pfister (2009), profesional, strategis, pribadi, sosial dan kompetensi antar budaya seorang pemimpin adalah salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Demikian pula, Hogan dan Kaiser (2005) berpendapat bahwa kompetensi *intrapersonal*, *interpersonal*, pemimpin, dan bisnis adalah prediktor efektivitas pemimpin. Anderson et al. (2008) mempertimbangkan sembilan kelompok kompetensi menjadi prediktor efektivitas

pemimpin. Kelompok kompetensi ini adalah relasional, tidak memihak, teknis, kreatif, direktif, ulet, memberdayakan, berpengaruh dan strategis. Dengan demikian, penilaian kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi orang-orang dengan potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif (Brant et al. 2008).

Penelitian yang dilakukan Pawel Korzynski, Andrzej Krzysztof Kozminski, Anna Baczyńska, dan Michael Haenlein berjudul *Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness* menunjukkan terdapat lima kompetensi yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dan kompetensi membantu efektivitas kepemimpinan karena dapat membantu pemimpin dalam menghadapi kendala-kendala kepemimpinan.

Penelitian yang berjudul *The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders* yang dilakukan oleh Marlene Dippenaar Pieter Schaap menunjukkan hasil statistik menunjukkan bahwa pembinaan secara signifikan berdampak pada emosional dan kompetensi kecerdasan sosial para pemimpin dalam hal kecerdasan emosional mereka secara keseluruhan (EQ), kompetensi *intrapersonal*, keterampilan *interpersonal*, manajemen stres, harga diri dan empati.

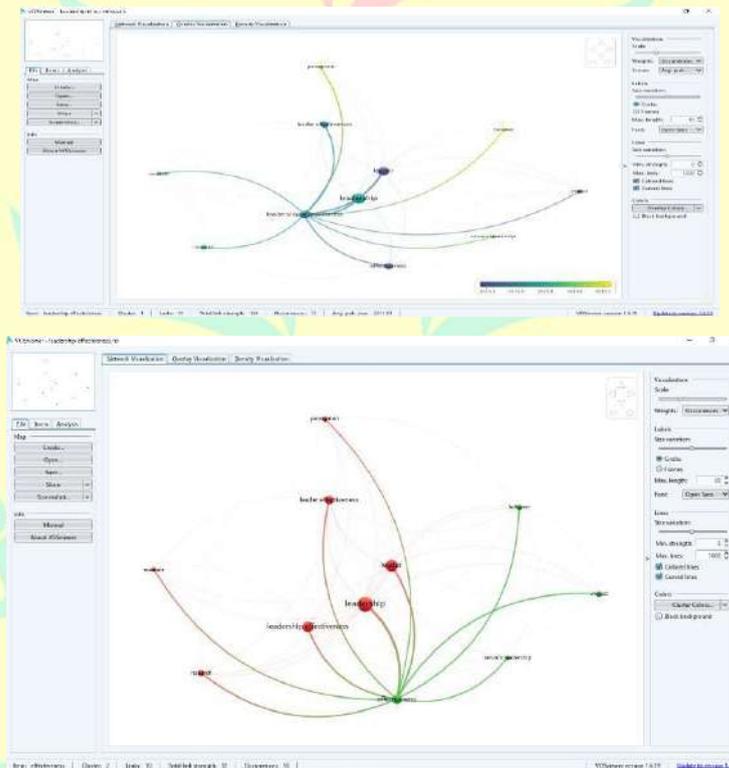
Penelitian yang berjudul *Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competencies* oleh Nicholas Clarke menemukan bahwa ukuran kemampuan kecerdasan emosional dan empati menjelaskan variasi tambahan dalam kompetensi manajer pengaruh ideal kepemimpinan transformasional dan pertimbangan individual, dengan mengendalikan kemampuan kognitif dan kepribadian.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya diketahui bahwa belum terdapat penelitian yang menghubungkan langsung antara ketiga variabel bebas yang dilakukan peneliti terhadap efektivitas kerja. Penelitian sebelumnya menghubungkan variabel kecerdasan emosional dengan efektivitas namun tidak dengan stres kerja, atau meneliti tentang pengaruh stres kerja namun tidak menghubungkannya dengan efektivitas kerja, atau ada juga yang meneliti tentang kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap efektivitas kerja namun tidak mengikutinya dengan stres kerja atau ada yang meneliti tentang pengaruh kompetensi dan stres kerja terhadap efektivitas kerja namun tidak mengikuti dengan

kecerdasan emosional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peneliti yang dilakukan peneliti memiliki nilai novelty atau kebaruan karena belum ada yang meneliti yang dilakukan oleh peneliti.

Analisis selanjutnya menganalisis dengan menggunakan *SotA*. *SotA* dapat memberikan peneliti kesempatan untuk lebih cermat dalam melihat variabel-variabel dan hubungannya dengan focus yang belum disoroti oleh peneliti sebelumnya atau melihat hal-hal yang menjadi gap antara kebenaran ilmiah, kebenaran empiris, serta kebenaran pragmatis sehubungan dengan keilmuan. Pada akhirnya *SotA* menjadi dasar menuju sebuah *novelty* dari suatu penelitian.

Berdasarkan *vos viewer* maka penelitian ini masih bisa dilakukan, belum banyak yang melakukan penelitian efektivitas kepemimpinan kepala SMA khususnya di KCD wilayah III.



**Gambar 1.8 Hasil Vos Viewer Mengenai Efektivitas Kepemimpinan**

Dari 200 artikel yang dicari dengan menggunakan *Harzing Publish Or Perish (POP)* dapat digambarkan bahwa penelitian tentang efektivitas kepemimpinan masih bisa dilakukan tergambar masih adanya area berwarna hijau yang menandakan belum banyak yang meneliti.

Berdasarkan hasil kajian atas sejumlah penelitian terdahulu dan dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan saat ini, maka *state of the art* penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini menggabungkan konsep teori dari Goleman (1995) telah menyoroti pentingnya kecerdasan emosional dalam konteks kepemimpinan yang sukses dan konsep manajemen stres oleh Lazarus dan Folkman (1984) menggambarkan pentingnya manajemen stres dalam kinerja yang optimal. Selain itu, penelitian oleh Boyatzis (1982) menyoroti pentingnya kompetensi dalam membentuk kepemimpinan yang efektif. Dalam hal ini tergambarkan dalam Model Kompetensi Pribadi Whetten dan Cameron.
- b. Variabel Penelitian ini meskipun masing-masing konsep telah banyak diteliti secara terpisah pada penelitian terdahulu tetapi integritasi ketiganya dalam satu penelitian yaitu variabel terikat efektivitas kepemimpinan terhadap variabel kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi pada penelitian ini masih jarang dilakukan terutama kepada kepala SMA Negeri di KCD wilayah III.
- c. Penelitian ini mengkonstruksi bagaimana pengembangan model pengukuran efektivitas kepemimpinan yang dipengaruhi variabel kecerdasan emosional, manajemen stres dan kompetensi.