

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi aktual kepala sekolah di suatu daerah nyatanya tidak jauh berbeda dengan kondisi kepala sekolah pada umumnya di Indonesia. Salah satu masalah yang sering dikemukakan para pengamat pendidikan adalah bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah masih lemah di bidang visi. Visi sekolah belum ditransformasikan secara proporsional kepada para guru dan staf sekolah sehingga belum menimbulkan komitmen seluruh personil.¹

Wahyudi dalam Nur Mukti berpendapat kepemimpinan visioner menekankan bahwa keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi yang efektif dan kompetitif. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi organisasi. Sebuah organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas, dipahami oleh semua anggota organisasi baik jajaran manajemen sampai keamanan (*security*) bahkan sampai *cleaning service* atau bagian kebersihan.² Kepemimpinan visioner memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan

¹ Ahmad Mappaenre, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kepemimpinan Diri Guru Dan Sekolah Efektif", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol.12, No. 4, (Januari, 2014), 218.

² Nur Mukti, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah", *Jurnal Kependidikan*, Vol. 6, No. 1, (Mei, 2018): 81.

potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang dan arah wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggung jawabkan.³ Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi atau stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.⁴

Menurut Nanus pemimpin visioner memiliki empat peran yang harus dijalankan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pertama, penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin harus mampu memastikan bawahan tentang target atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan guna dapat diraih di masa depan serta mampu melibatkan orang-orang. Kedua, agen perubahan (*agent of change*). Sebagai agen perubahan pemimpin harus mampu bertindak fleksibel serta mampu mengendalikan dan mengelola resiko perubahan. Ketiga, juru bicara (*spokes person*). Sebagai juru bicara pemimpin visioner harus percaya diri dan mampu mengekspresikan visi organisasinya kepada anggotanya atau orang-orang yang berada di luar organisasinya. Keempat, pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus

³ Rivai Veithzal Dan Arvian Arifin, *Islamic leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 480 .

⁴ Aan Qomariah Dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 82.

menjadi pelatih yang baik. Artinya pemimpin harus mengkoordinasikan setiap kegiatan dalam kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan.⁵

Seorang pemimpin yang mempunyai konsep tentang: (1) memposisikan dirinya sebagai penentu arah organisasi (2) menjadikan dirinya sebagai agen perubahan, (3) pelatih atau pembimbing profesional, (4) mampu menampilkan kekuatan pengetahuan berdasarkan pendidikan dan pengalaman profesionalnya, dengan didukung oleh ciri khas budaya kerja dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan dijabarkan oleh misi dapat dikatakan sebagai kepemimpinan visioner.⁶

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.

Berbicara tentang kepemimpinan, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi. Makna mendalam sebuah kepemimpinan yaitu menjadikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan mempengaruhi orang lain (anggotanya) agar mampu mewujudkan cita-cita organisasi yang hendak dicapai.⁷ Kepemimpinan kepala sekolah yang relevan dengan tuntutan manajemen berbasis sekolah, didambakan bagi produktivitas pendidikan dan

⁵ Ade Irwana, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah Di Sekolah Dasar", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 22, No. 2, (Oktober, 2005), 142.

⁶ Aan Komariah Dan Cipi Triatna, *Visionery Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005). 13.

⁷ Hizbul Muflihah, *Administrasi Pendidikan: Tinjauan Teori Untuk Praktek Manajerial Bagi Guru Dan Pimpinan Sekolah* (Yogyakarta: Pilar Media Media, 2013). 31.

jawaban atas tantangan pandemi Covid-19 adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikutnya (personil lain), yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.⁸

Peningkatan mutu pendidikan yang terus terjadi merupakan tantangan yang harus dihadapi dengan bijak. Sebagai seorang pemimpin yang memegang konsep kepemimpinan visioner kepala sekolah harus mampu meningkatkan kualitas kinerja gurunya. Hal ini dikarenakan guru merupakan komponen paling penting dalam proses pendidikan secara keseluruhan yang harus mendapatkan perhatian khusus. Pembinaan terhadap guru baik melalui pendidikan dan pelatihan harus terus menerus dilakukan agar kinerja guru meningkat.

Kinerja merupakan kemampuan dalam melaksanakan aktivitas secara menyeluruh terhadap pekerjaan yang merupakan tanggung jawab seseorang

⁸ Abidin Beddu, Dahlia Suaib, Dan Muh. Ali Jennah, "Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMPN 12 Sigi", *Jurnal Katalogis*, Vol. 4, No. 7, (Juli, 2016), 193.

dan lebih dari itu kinerja juga bermakna sebagai kerja yang menggambarkan produktivitas dan kualitas kerja seseorang dalam suatu organisasi. Sekolah sebagai suatu sistem, yakni unit-unit kerja yang terdiri dari kelompok orang-orang yang mengemban berbagai tugas dan tanggung jawab serta terkoordinasi untuk memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan pendidikan.⁹

Kinerja guru adalah prestasi atau pencapaian kerja seorang guru yang memiliki kemauan, kemampuan, dan perilaku yang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melakukan pekerjaannya dalam usaha penerapan gagasan atau ide-ide sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai pendidik sehingga tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar.¹⁰

Hal yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan berhubungan dengan peran untuk mempengaruhi pengikutnya agar selalu mengikuti arahnya dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan sekolah dalam rangka mengembangkan dan memajukan sekolah. Karena keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah sangat tergantung pada keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.¹¹

⁹ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 41.

¹⁰ Juhji, *Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Serang: Puslitpen, 2017), 158.

¹¹ Hardono, Haryono, Dan Amin Yusuf, "Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Educational Management*, Vol. 6, No. 1, (2017), 27.

Wabah Covid-19 yang menimpa Indonesia pada Maret 2020 sampai sekarang berdampak pada salah satu sektor penting yakni pendidikan. Akibatnya kegiatan sekolah dirumahkan. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mencegah meluasnya penularan covid-19.

Hal itu pula menimbulkan beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak. Pertama, lemahnya akses internet. Dimana guru dan siswa yang tinggal di pedalaman tentu akan sulit mendapatkan akses internet padahal ini merupakan faktor penting terlaksananya pembelajaran jarak jauh melalui media daring. Kedua, keterbatasan teknologi komunikasi berupa laptop dan *handpone* yang akan memudahkan guru dalam memberikan materi dan murid dalam menerima materi secara online. Ketiga, ketidaksiapan peserta didik dan guru dalam mengoperasikan sistem pembelajaran daring dengan cepat, termasuk guru mempersiapkan bahan pembelajaran secara digital. Masalah ini tentunya berdampak pada kinerja guru dalam menjalankan tugas utamanya yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didiknya. Juga berakibat pada proses pembelajaran yang kurang maksimal bagi peserta didik.

Berdasarkan hasil pengamatan awal melalui wawancara terdapat beberapa hal yang menghambat keberhasilan pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah antara lain: visi sekolah belum ditransformasikan

secara proporsional kepada para guru dan staf sekolah sehingga belum menimbulkan komitmen seluruh personil, kurangnya kesadaran para guru dalam menjalankan tugas pokoknya, sehingga produktivitas kinerja guru dinilai belum maksimal. Misalnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui program pengembangan kompetensi guru, para guru secara sadar tidak konsisten menjalankan metode pembelajaran yang sudah dipelajari dan kembali ke kebiasaan lamanya.

Permasalahan diatas, menimbulkan sebuah kesenjangan antara kondisi yang seharusnya dengan kenyataan yang ada sehingga berdampak pada pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang didambakan.

Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Muncang Kabupaten Lebak merupakan sebuah lembaga pendidikan formal yang beralamat di Jl. Raya Muncang Leuwidamar Km.1, Desa/Kel. Sukanagara, Kec. Muncang, Kab. Lebak, Prov. Banten yang berdiri tahun 1984. Dalam proses pembelajarannya (sebelum pandemi) sekolah ini berjalan dengan baik, namun setelah terjadinya penularan covid-19 pembelajaran dilaksanakan jarak jauh (PJJ).

Dari pemaparan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai hal tersebut, sehingga penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka muncul beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepala sekolah belum mentransformasikan secara proporsional visi sekolah kepada para guru dan staf sekolah sehingga belum menimbulkan komitmen seluruh personil
2. Kurangnya kesadaran para guru dalam menjalankan tugas pokoknya, sehingga produktivitas kinerja guru dinilai belum maksimal
3. Rendahnya penguasaan teknologi para guru dalam mendukung pembelajaran jarak jauh melalui media daring di masa pandemi covid-19.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan diatas, diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun adanya keterbatasan waktu dan dana serta kemampuan peneliti, sehingga peneliti memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus, selanjutnya masalah yang menjadi fokus penelitian dibatasi hanya pada analisis pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak.

Kepemimpinan visioner yang dimaksud dalam penelitian ini merujuk pada indikator yang dikembangkan oleh Nanus dalam Ahmad Mappaenre, yang menegaskan bahwa kepemimpinan visioner bekerja dalam empat pilar yaitu:

1. Penentu arah yang mengerahkan perilaku-perilaku bawahan kearah yang diinginkan.
2. Agen perubahan yang merangsang perubahan lingkungan dan agenda kerja yang jelas dan rasional.
3. Juru bicara yang meyakinkan orang dalam kelompok internal untuk mendapat akses dari luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan dan visi organisasi yang berimplikasi terhadap kemajuan organisasi.
4. Pelatih yang sabar dan mejadi teladan sehingga memberi semangat, membantu para bawahan belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, membantu meningkatkan kemampuan mereka mencapai visi secara konstan.¹²

Kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini berhubungan dengan kualitas guru dalam melaksanakan tugasnya, seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan, maka dirumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

¹² Ahmad Mappaenre, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kepemimpinan Diri Guru Dan Sekolah Efektif", *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, Vol. 12, No. 4, (Januari, 2014): 219.

1. Bagaimana kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak
2. Bagaimana kinerja guru di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak
2. Mengetahui kinerja guru SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak
3. Mengetahui apakah terdapat pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak ini diharapkan dapat memberikan sejumlah manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah serta dapat menjadi bahan masukan bagi mereka yang berminat menindak lanjuti hasil

penelitian tentang pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN 1 Muncang Kabupaten Lebak.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi kepala sekolah

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan ataupun renungan dalam menjalankan kepemimpinan visioner serta dalam peningkatan kinerja guru.

b. Bagi guru

Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja guru di sekolah pada masa yang akan datang agar kinerja guru menjadi lebih baik lagi.

c. Bagi peneliti

Untuk peneliti sendiri, hasil penelitian ini merupakan ilmu dan pengalaman yang berharga disamping guna mendapatkan gelar sarjana, yang akan dijadikan referensi dalam berkarir dan berkarya.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan penelitian serta untuk memberikan gambaran umum mengenai penelitian ini, maka peneliti akan menyajikan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab Kesatu Pendahuluan, yang meliputi: latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab Kedua Landasan Teoretis, Kerangka Berpikir, dan Pengajuan Hipotesis. Landasan teoritis yang membahas variabel penelitian kepemimpinan visioner kepala sekolah, berisi tentang hakikat kepemimpinan visioner kepala sekolah meliputi: kepemimpinan dalam perspektif Islam, pengertian kepemimpinan, fungsi kepemimpinan pendidikan, peran kepemimpinan pendidikan, pengertian visioner, kepemimpinan visioner kepala sekolah, karakteristik kepemimpinan visioner, peran kepemimpinan visioner. Landasan teoretis yang membahas variabel penelitian kinerja guru, berisi tentang hakikat kinerja guru meliputi: pengertian kinerja, kinerja guru, standar kinerja guru, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Penelitian yang relevan, kerangka berpikir, dan pengajuan hipotesis.

Bab Ketiga Metodologi Penelitian, yang meliputi: tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

Bab Keempat Hasil Penelitian dan Pembahasan yang meliputi: deskripsi data, pengujian persyaratan analisis normalitas, pengujian hipotesis, pembahasan hasil penelitian dan keterbatasan penelitian.

Bab Kelima Penutup, terdiri dari simpulan dan saran-saran.