

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menyadari pentingnya proses peningkatan pendidikan untuk memperbaiki mutu sumber daya manusia, maka pemerintah terus berupaya mewujudkan penciptaan mutu pendidikan yang lebih berkualitas di setiap jenjang pendidikan. Salah satu upaya yang terus digulirkan adalah kegiatan seminar dan pelatihan-pelatihan penguatan manajemen sekolah kepada kepala-kepala sekolah sebagai pengatur dan pengambil kebijakan di sekolah. Dengan perbaikan kemampuan kepala sekolah tersebut, pemerintah berhadapan kepala sekolah dapat memposisikan sebagai aktor utama dalam menjadikan sekolahnya sebagai penghasil manusia-manusia berpendidikan baik dan berkualitas mumpuni sesuai tingkat sekolah yang dikelolanya.

Tannembaum dalam Wahjosumidjo (2021) mengemukakan *leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*. Hasibuan (2017) mengemukakan pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Ukuran yang biasanya digunakan mengenai kemampuan kepala sekolah memimpin adalah sejauhmana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya.

Dalam aktivitas di sekolah, efektif tidaknya kegiatan tergantung dari kepemimpinan dari seorang kepala sekolah. Beberapa di antara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 Ayat 1 Peraturan Pemerintah 28 Tahun 2005 bahwa Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, tenaga kependidikan lainnya dan pemberdayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah harus dapat meningkatkan kinerja bawahannya, baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai penentu kebijakan dalam peningkatan mutu sekolah. Dengan peran kepala sekolah yang handal, pencapaian tujuan sekolah dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, baik itu untuk guru, tata usaha, dan peserta didik. Yuniarsih dan Suwatno (2019) menyatakan salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas tinggi adalah peran pemimpin yang mampu menampilkan kepemimpinannya secara profesional. Dengan kata lain, seorang pimpinan dapat menunjukkan peran dalam mengelola seluruh bawahan yang dipimpinnya. Mink, Owen, dan Balbara (2023) mengemukakan individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu di antaranya: (1) berorientasi pada prestasi; (2) memiliki percaya diri; (3) berperngendalian diri; (4) kompetensi.

Eksistensi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dengan keragaman karakteristik dan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, namun masing-masing tetap dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal bagi sekolah. Greefield (2017) menyatakan bahwa indikator seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah, secara umum dapat diamati dari: (1) komitmen terhadap visi sekolah sebagai pedoman umum dalam menjalankan tugas dan fungsinya; (2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah; dan (3) senantiasa menfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja kepala sekolah di kelas.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah harus dapat meningkatkan kinerja bawahannya, baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai penentu kebijakan dalam peningkatan mutu sekolah. Dengan peran kepala sekolah yang handal, pencapaian tujuan sekolah dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, baik itu untuk guru, tata usaha, dan peserta didik. Eksistensi pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dengan keragaman karakteristik dan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, namun masing-masing tetap dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal bagi organisasinya.

Whitmore (2017) menyatakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat

pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Gary dan Edwin (2019) menyatakan kinerja merupakan faktor yang dipengaruhi oleh kemampuan dan karakteristik individu serta adanya dukungan organisasi. Sejalan dengan Celani, et, all (2025) menentukan kinerja terdiri dari tiga dimensi yang saling berkaitan untuk menghasilkan kinerja yaitu *individual attributes*, *wok effort*, dan *organization support*, yang mempunyai makna bahwa *individual attributes* berkaitan dengan kapabilitas yang dimiliki individu untuk bekerja, karakteristik kemampuan untuk bekerja seperti: nilai, sikap, dan kepribadian (*workeffort*) dan karakteristik yang berkaitan dengan dukungan organisasi dan kesempatan untuk bekerja seperti: dinamika kelompok kerja, ukuran organisasi, struktur organisasi, dan teknologi, sumber daya, tujuan, dan kepemimpinan.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) menyatakan terdapat sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap *Job performance* atau kinerja yaitu: Faktor yang secara langsung menentukan meliputi kepuasan kerja (*job satisfaction*), penekanan (*stress*), motivasi (*motivation*), kepercayaan, keadilan, dan etika (*trust, justice, and ethics*), dan belajar dan pengambilan keputusan (*learning & decision making*). Sementara faktor yang tidak langsung meliputi faktor organisasional (budaya organisasi, struktur organisasi), faktor kelompok (gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, dan

karakteristik tim), dan karakteristik individu (nilai budaya dan personalitas, kemampuan).

Robbins (2023) mengemukakan istilah kinerja juga dikenal sebagai *human output* yang bisa diukur melalui: *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizhenship*, dan *satisfaction*. Berarti apabila tingkat produksi, tingkat absensi, tingkat loyalitas (komitmen), dan tingkat kepuasan tinggi maka dapat dijadikan penilaian bahwa kinerja kepala sekolah bisa baik atau bahkan sebaliknya. Semakin tinggi tingkat komitmen dan kepuasan kerja seorang kepala sekolah, semakin mudah dia mencapai tujuan sekolahnya.

Kepala sekolah yang memiliki komitmen yang tinggi dapat dengan mudah mencapai tujuan sekolah sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, walaupun fasilitas sekolah serba lengkap dan canggih jika tidak dibarengi dengan komitmen tinggi dari kepala sekolah maka tidak akan tercapai tujuan yang diharapkan sekolah, tetapi sebaliknya apabila kepala sekolah telah memiliki komitmen yang tinggi di dalam organisasi sekolah segala kekurangan fasilitas sekolah akan dapat tertutupi dengan kemampuan kepala sekolah bekerja. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah dibutuhkan komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di sekolah. Selain itu, kepala sekolah harus mampu membuat kebijakan-kebijakan sekolah yang terkait langsung dengan kemajuan guru dan pegawai agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan baik. Sebagaimana Kreitner dan Kinicki (2021) mengemukakan komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Hasil penelitian Shah (2022) dan Mahmood, dkk (2021) mengungkapkan terdapat

pengaruh komitmen dengan kinerja kepala sekolah. Dengan demikian komitmen memiliki pengaruh dengan kinerja kepala sekolah.

Komitmen normatif kepala sekolah akan berkembang sejalan dengan peningkatan keefektifan tim kerja yang ada di sekolah. Tim kerja yang bekerja secara efektif akan memberikan kemudahan kepala sekolah dalam mengawasi dan membimbing pada bawahannya. Bila para guru tidak dapat bekerja secara efektif akan mempersulit kepala sekolah dalam bekerja. Hasil penelitian Ullah dan Dong (2023) dan Lischshinsky dan Vicki (2020) mengungkapkan terdapat pengaruh keefektifan tim terhadap komitmen seseorang. Dengan keefektifan tim yang berjalan baik keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas akan optimal. Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah yang memiliki komitmen dalam menjalankan atau mengelola kelas dengan konsisten akan lebih meningkatkan kualitas kerjanya.

Komitmen normatif kepala sekolah adalah kesetiaan kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pemimpin dan pengambil kebijakan di sekolah. Sebagai pemimpin kepala sekolah diwajibkan memiliki karakter pedagogis sehingga suasana sekolah benar-benar mengandung nilai pedagogis. Nuansa pendidikan di sekolah baik dalam terkait proses pembelajaran dan administrasi sekolah diharapkan dapat membangun sekolah ke arah yang lebih baik.

Mencermati pentingnya kinerja kepala sekolah, dinas pendidikan khususnya Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara melalui Cabang Dinas Pendidikan Sumatera Utara Wilayah VII (wilayah kerja : Kabupaten Labuhanbatu, Kabupaten Labuhanbatu Utara, Kabupaten Labuhanbatu Selatan) melakukan beberapa upaya

seperti: supervisi rutin ke setiap SMA/SMK untuk melihat perkembangan kepala sekolah, informasi dari pengawas SMA/SMK Kabupaten Labuhanbatu Selatan, diketahui hanya sebanyak 62% kepala sekolah yang tetap di sekolah sampai jam kerja selesai. Keinginan kepala sekolah untuk hadir tepat waktu sebesar 63%, serta sebanyak 50% kepala sekolah mempunyai pekerjaan diluar. Dari permasalahan yang terungkap di atas, maka peneliti menduga bahwa kinerja kepala sekolah harus terus menjadi perhatian, bila ingin meningkatkan mutu pendidikan khususnya pada SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Kondisi yang demikian, jelas menuntut guru untuk terus berbenah memberikan pembelajaran sebagai pihak yang terlibat dalam proses pendidikan di sekolah untuk selalu berupaya menjalankan tugasnya secara dinamis dan inovatif sesuai dengan perkembangan dan tuntutan perubahan.

Dalam kegiatan di sekolah, pelaksanaan kinerja mengajar guru tidak terlepas dari peran serta kepala sekolah sebagai pimpinan. Kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah (Hallinger, 2021). Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu (Riani & Ain, 2022). Secara sederhana visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi (Sulastri et al., 2021).

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan dan apa yang diinginkan baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerjasama yang baik menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. Kegagalan mencerminkan kurang berhasilnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Carudin Candrasari et al. (2023) dan Noviyanti, (2025) memberikan gambaran bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja inovatif. Selain itu hasil penelitian Yogaswara (2020) menyimpulkan bahwa aplikasi kepemimpinan perlu penyesuaian dengan kondisi kemampuan dan kemauan bawahan. Artinya, apabila guru telah mampu dan mau bekerja dalam penyelesaian tugas secara efektif maka disarankan kepemimpinan yang diperlukan adalah mempertahankan orientasi tugas dan memperbesar orientasi hubungan. Dari hasil penelitian di atas, jelas terlihat bahwa kinerja inovatif sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner kepala sekolah. Sagala (2019) mengemukakan sifat kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap usaha pengajaran membawa pengaruh positif dan negatif terhadap guru, konselor, dan profesi kependidikan lainnya. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja inovatif erat sekali kaitannya dengan tanggung jawab kepemimpinan visioner kepala sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana. Walaupun sepenuhnya

kurikulum, tersedianya fasilitas pengajaran yang memadai, tetapi jika kepala sekolah tidak mampu mengelola dengan baik, maka keberhasilan peningkatan mutu pendidikan pada level sekolah akan sulit terwujud. Untuk menjalankan fungsinya secara maksimal tentunya kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengelola dan meningkatkan komitmen kepala sekolah.

Berbicara tentang kebutuhan akan guru berkualitas, sekolah harus melakukan berbagai upaya dalam menciptakan dan mempertahankan guru-guru berkompeten dan berkualitas dalam sekolah. Hal ini sudah tentu mempengaruhi keinginan guru untuk tetap bekerja di sekolah. Dalam upaya mempertahankan guru di sekolah, maka pihak sekolah harus dapat membangun komitmen kerja yang kuat dari seorang guru. Hodge dan Anthony (2018) menambahkan komitmen terhadap organisasi adalah kondisi yang menggambarkan pemberian usaha, kemampuan dan kesetiaan individu kepada organisasi serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Luthanss (2020), komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan dalam tiga komponen, yakni: (1) komitmen afektif adalah berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi; (2) komitmen berkelanjutan adalah berarti komitmen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi yaitu seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang

diperolehnya; dan (3) komitmen normatif adalah perasaan kewajiban dan tanggung jawab yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga individu tetap tinggal di organisasi karena merasa wajib untuk loyal terhadap organisasi. Shore dan Wayne dalam Smither (2018) menambahkan bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan berkelanjutan (kontinuan), sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini dapat dikatakan bahwa guru yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi sekolah dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga guru dengan komitmen afektif akan bertugas dengan perasaan senang dan menikmati perannya.

Dari uraian di atas dapat dipahami banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja inovatif dalam bekerja sesuai dengan tuntutan tugasnya. Dalam kesempatan ini, penulis merasa penting untuk mengkaji kinerja inovatif SMK dengan mengambil judul: Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja inovatif, di antaranya: (1) Bagaimana kepala SMA/SMK Kabupaten Labuhanbatu Selatan dalam mengatur guru di sekolah? (2) Apakah kepala sekolah menggunakan pengetahuan baru dalam mengembangkan sekolah? (3) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap komitmen kepala SMA/SMK di

Kabupaten Labuhanbatu Selatan? (4) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan?

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini penulis hanya mencari pengaruh kepemimpinan visioner dan komitmen afektif kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMA//SMK. Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan visioner kepala sekolah dibatasi pada kemampuan kepala sekolah memimpin.

1.4 Perumusan Masalah

Sesuai dengan pembatasan masalah yang telah disebutkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap komitmen afektif kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan?
- 2) Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan?
- 3) Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen afektif kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui:

- 1) Pengaruh langsung kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap komitmen afektif kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

- 2) Pengaruh langsung kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.
- 3) Pengaruh langsung komitmen afektif kepala terhadap kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoretis

Manfaat secara teoretis dalam penelitian ini adalah dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan atau mengembangkan wawasan baru dalam peningkatan kinerja inovatif dan sebagai masukan atau informasi bagi instansi dalam peningkatan kepemimpinan visioner kepala sekolah dan komitmen afektif kepala SMA/SMK.

1.6.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Sekolah

- 1) Sebagai bahan masukan dalam meningkatkan komitmen afektif kepala dalam peningkatan kinerja inovatif.
- 2) Sebagai bahan masukan dalam upaya terus meningkatkan peran kepemimpinannya dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah.

c. Bagi Dinas Pendidikan

- 1) Memberikan masukan tentang upaya peningkatan kinerja kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

- 2) Memberikan masukan tentang cara peningkatan mutu kepala sekolah, dan komitmen afektif untuk meningkatkan kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.