

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 50 ayat 3 yang menyebutkan bahwa pemerintah dan atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya pada satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional. Sehubungan dengan penyelenggaraan pendidikan bertaraf internasional tersebut SMP Negeri 1 Ungaran Kabupaten Semarang, menyambut baik Surat Keputusan Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Pertama Nomor 543/C3/KEP/2007 tentang ditetapkannya SMP Negeri 1 Ungaran Kabupaten Semarang, menjadi Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) mulai Tahun Pelajaran 2007/2008.

Memasuki tahun ke lima sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), secara periodik SMP Negeri 1 Ungaran Kabupaten Semarang, mengembangkan desain berbagai model pembelajaran bertaraf internasional yang relevan dengan tuntutan kurikulum internasional, menggunakan media komunikasi pembelajaran dengan bilingual dan memberikan bekal kompetensi peserta didik tentang ICT dengan menerapkan dan memanfaatkan sarana komputer dan internet sehingga mampu

mewujudkan SDM yang mampu bersaing dalam era keterbukaan dan globalisasi.

Untuk mewujudkan hal tersebut di atas SMP Negeri 1 Ungaran Kabupaten Semarang, berusaha merealisasikan program-program Rencana Kegiatan Sekolah yang telah disusun yang mengacu pada 10 (sepuluh) standar antara lain : Standar Kompetensi Lulusan, Standar Kurikulum, Standar Proses, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Pengelolaan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Penilaian, Standar Pembiayaan, Standar Budaya Sekolah dan Standar Lingkungan Sekolah.

Dalam Peningkatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan sebagai dasar untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan telah dilakukan berbagai kegiatan untuk secara bertahap memenuhi dan mewujudkan kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan baik di tingkat sekolah, Kabupaten, Provinsi, Nasional bahkan Internasional. Menjawab tuntutan dan kriteria Pendidik dan Tenaga Kependidikan, tahap awal perlu disusun dokumen pemetaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan sebagai dasar pengembangan sekolah ke depan dari berbagai kegiatan dan berbagai tingkatan penyelenggaraan.

Untuk mempercepat pencapaian profil SMP Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, berdasarkan prinsip manajemen berbasis sekolah, masing-masing SMP harus mampu mengembangkan potensi yang ada di sekolah dan di sekitar sekolahnya. Yang termasuk potensi sekolah yang harus dikembangkan adalah potensi kepala sekolah, potensi guru dan potensi siswa.

Pengembangan potensi tersebut harus dilandasi filosofi yang jelas berdasarkan sistem manajemen yang terstandar, namun tetap mampu mengakomodir sistem nilai kearifan lokal pada masing-masing sekolah termasuk mengembangkan kultur sekolah ke arah yang lebih baik. Untuk itu sekolah harus memiliki kemampuan untuk melakukan proses transformasi kearah pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan dan melakukan berbagai strategi untuk meraih ketercapaian berbagai program yang telah ditentukan dengan tetap memperhatikan aspek efisiensi dan efektivitas sumberdaya. Memperhatikan latar belakang pemikiran di atas dan menyadari sepenuhnya akan kekuatan, kelemahan yang ada serta melihat peluang dan tantangan jauh ke depan. maka untuk melakukan perubahan dan proses tranformasi pendidikan dengan paragdigma pemikiran baru dalam pendidikan diantaranya: berorientasi pasar, mandiri dan otonom, kepala sekolah memposisikan guru sebagai fasilitator dan mendorong siswa aktif belajar serta mendorong tamatan tidak hanya lulus, namun harus juga kompeten.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi (Wahjosumidjo, 2008: 3). Kompleksitas organisasi sekolah khususnya sekolah bertarap internasional tersebut memerlukan dukungan sumber daya yang berkualitas, termasuk diantaranya adalah sumber daya kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai administrator, maka kepala sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu

mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substansi yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

Kepala sekolah sebagai supervisor, maka kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Arikunto (2004 : 33) menggolongkan menjadi tiga macam supervisi yaitu, (1) Supervisi akademik, yang menitikberatkan pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu, (2) supervisi administrasi, yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran, dan (3) supervisi lembaga, yang menebarkan atau menyebarkan obyek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di seantero sekolah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja secara keseluruhan. Namun, sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain, kepala sekolah harus membina dirinya sendiri.

Faktor yang paling penting dalam kegiatan menggerakkan orang lain untuk menjalankan kegiatan administrasi/manajemen adalah kepemimpinan

(*leadership*). Sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan. Kesalahan dalam memimpin dapat mengakibatkan gagalnya organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dan menempati posisi yang sangat vital dalam lingkaran administrasi dan manajemen. Menurut Kartini Kartono (2005: 28-29) ditinjau dari latar-belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan, bahwa kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia; yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan binatang dan alam disekitarnya. Sejak saat itulah terjadi kerjasama antar manusia, dan ada unsur kepemimpinan.

Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah adanya perubahan manajemen yang sentralistis diganti dengan manajemen desentralisasi melalui Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Hal ini menuntut perubahan berbagai macam elemen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinan. Artinya, dalam situasi yang tidak menentu, penuh dengan perubahan dan ketidak pastian diperlukan keahlian manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan keahliannya dalam bidang kepemimpinan.

Keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik adalah yang mampu menangani

kompleksitas organisasi, ahli perencanaan yang strategik dan mampu operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara *reliable* dan *valid*. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan-perubahan secara benar, dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf (Komariah, 2008: 74).

RSBI memerlukan dua peran itu karena dalam organisasi sekolah RSBI seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan karena tanpa keahlian manajerial, seorang pemimpin akan kesulitan menetapkan langkah-langkah kerja yang rasional yang didasari oleh nilai-nilai teoritis dalam pengembangan organisasi. Demikian pula, apabila seorang manajer tidak memiliki keahlian memimpin maka lambat laun organisasi akan kehilangan pamornya karena tidak ada orang yang dijadikan rujukan, memberi motivasi, dan mengarahkan organisasi. Artinya dalam iklim organisasi yang *turbulance* tidak cukup dengan langkah kerja yang teliti, rasional, sistematis, dan terprogram secara baik, tetapi diperlukan keahlian mendorong, memotivasi, memberi contoh, mewarnai sikap dan perilaku para personil agar bersemangat dalam bekerja untuk menghidupkan organisasi yang eksis ke arah yang lebih baik.

Ada tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan trasaksional, kepemimpinan transformasional, dan pimpinan visioner. Ketiga tipe kepemimpinan ini

mempunyai titik konsentrasi yang khas sesuai dengan permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan (Komariah, 2008: 75)

1. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya dan keahliannya.
2. Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan jaman yang penuh perubahan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang berpengaruh. Burns 1978 (dalam Komariah, 2008: 77) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikutnya saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.
3. Kepemimpinan visioner adalah hal yang penting dalam organisasi. Sebagaimana dikatakan Rasulullah saw. “apabila keluar tiga orang dalam suatu perjalanan, hendaknya salah seorang dari mereka dijadikan pemimpin (*idza kharaja tsalatsatun fi safarin, fal yuamirru ahadahum*)”(Al Hadist). Hal inimenjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Kepemimpinan visioner diperlukan

dalam dunia pendidikan adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan perubahan yang terjadi di luar sistem pendidikan.

Selain teori di atas kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan sebagai *innovator*, maka kepala sekolah melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya saja inovasi berupa pembaharuan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah tersebut berada. Inovasi itu bisa dilakukan terhadap materi kurikulum ataupun strategi proses belajar mengajar. Kepala Sekolah sebagai motivator, maka kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator lainnya sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman. Namun dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim kondusif.

Kepala sekolah sebagai *evaluator*, maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan, dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah serta para siswa. Data hasil pengukuran tersebut selanjutnya ditimbang-

timbang dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan misalnya terhadap program perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.

Setiap sekolah mempunyai visi dan misi dalam rangka pencapaian tujuan termasuk didalamnya peningkatan mutu sekolah. Dalam kenyataan terdapat sekolah yang perkembangannya pesat tetapi ada pula yang tidak berkembang. Melihat kenyataan yang seperti ini menimbulkan pertanyaan besar, mengapa bisa terjadi demikian?, apa penyebabnya?

Visi, misi dan tujuan tentang mutu sekolah yang ditampilkan oleh sekolah akan mencerminkan profesionalisme seorang pimpinan. Selanjutnya mutu kepemimpinan kepala sekolah dapat juga dilihat dari kemampuannya dalam memahami visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk itu dituntut adanya komitmen kepala sekolah yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas dan pengembangan budaya mutu. Kepala sekolah juga dituntut untuk percaya diri dalam melaksanakan tugas kepemimpinan serta komprehensif, mempunyai sikap akuntabilitas dari apa yang dilakukannya.

Dari uraian di atas menunjukkan apabila kepemimpinan kepala sekolah bisa memanfaatkan segenap potensi yang ada baik sarana dan prasarana, sumber daya manusia, lingkungan dan komitmen yang tinggi maka akan menjanjikan mutu sekolah. Untuk itu kiranya kebenaran pendapat ini perlu diteliti. Memperkuat relevansi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu maka atas dasar pertimbangan itulah fokus penelitian ini

adalah: **Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (Studi Situs di SMP 1 Ungaran Kabupaten Semarang).**

Kepemimpinan kepala sekolah yang diperlihatkan pada profil kepala sekolah akan sangat erat hubungannya dalam ikut menentukan pencapaian tujuan, khususnya peningkatan mutu sekolah baik *input*, *proses*, *output* maupun *outcome*-nya, sehingga lulusan SMP Negeri 1 Ungaran mampu bersaing di sekolah lanjutan berikutnya yang lebih bermutu di tingkat regional, nasional maupun internasional.

Ketertarikan peneliti terhadap SMP Negeri 1 Ungaran untuk dijadikan obyek penelitian karena SMP Negeri 1 Ungaran ini berada di tengah kota dengan tempat yang strategis dengan *input*, *proses*, *output* dan *outcome* sungguh dapat dibanggakan, kepala sekolah sebagai obyek penelitian menjabat dari awal sejak dinyatakannya SMP Negeri 1 sebagai sekolah RSBI, setiap tahun mengalami peningkatan jumlah peminat, peserta didiknya memiliki kualitas yang baik terbukti banyak meraih berbagai macam prestasi baik di bidang akademik dan non akademik ditingkat Kota Ungaran, tingkat Jawa Tengah maupun ditingkat Nasional.

B. Fokus Penelitian

Sesuai dengan latar belakang penelitian, maka fokus penelitian ini yaitu "bagaimana kepemimpinan kepala sekolah pada SMPN I Ungaran rintisan sekolah bertaraf internasional". Fokus tersebut dijabarkan menjadi dua sub fokus sebagai berikut;

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala sekolah pada rintisan sekolah bertaraf internasional SMP Negeri 1 Ungaran?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam pengelolaan mutu sekolah RSBI SMP Negeri 1 Ungaran?

C. Tujuan Penelitian

Ada dua tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah pada rintisan sekolah bertaraf internasional SMP Negeri 1 Ungaran.
2. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam pengelolaan mutu sekolah RSBI SMP Negeri 1 Ungaran.

D. Manfaat Penelitian

Temuan-temuan penelitian dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari berbagai pihak.

1. Bagi pihak SMP Negeri 1 Ungaran tempat penelitian, temuan ini merupakan bahan introspeksi untuk mengukur kondisi lembaga serta mutu *outputnya*, jika perlu untuk memperbaiki kelemahan dan mengoptimalkan pemanfaatan aspek kekuatannya, sehingga mampu menghadapi ancaman dalam memajukan sekolahnya.
2. Bagi kepala sekolah, temuan ini merupakan balikan mengenai tingkat keberhasilan mengelola sekolah, membina guru, dan memberikan layanan profesional kepada berbagai pihak.

3. Bagi para personil sekolah secara keseluruhan, temuan ini merupakan balikan berkenaan dengan mutu dan jumlah layanan yang dapat mereka berikan dalam upaya pembelajaran siswa.
4. Memberikan masukan kepada personil pengambil keputusan di tingkat yang lebih tinggi, untuk mengembangkan model kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada manajemen mutu.

E. Daftar Istilah

Dalam penelitian ini peneliti banyak menggunakan istilah:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan memperhatikan situasi lingkungan budaya yang merupakan kondisi terciptanya sekolah yang efektif, yaitu memiliki mutu yang baik artinya bahwa mutu siswa yang dihasilkan sekolah itu mempunyai kemampuan, keahlian dan keterampilan sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat dan menjawab tantangan moral, mental dan perkembangan ilmu serta teknologi.

2. Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI)

Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) adalah sekolah nasional yang menyiapkan peserta didiknya berdasarkan standar nasional pendidikan (SNP) Indonesia dan tarafnya internasional sehingga lulusannya memiliki kemampuan daya saing pada sekolah lanjutan berikutnya baik regional, nasional maupun internasional.

3. SMP Negeri 1 Ungaran.

SMP Negeri 1 Ungaran adalah sekolah yang sudah mendapat predikat rintisan sekolah bertaraf internasional berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Pertama Nomor 543/C3/KEP/2007, yang merupakan salah satu SMP Negeri di Kota Ungaran dan mendapat julukan juga sebagai sekolah unggul yang terletak di jln. Diponegoro no.197, Ungaran.

4. Strategi pengelolaan mutu pada sekolah RSBI

Strategi adalah suatu pola dari aksi dan penempatan sumber daya yang ditujukan untuk mencapai berbagai sasaran dari organisasi. Strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi merupakan upaya untuk menyesuaikan kemampuan dan sumber daya organisasi dengan kesempatan yang terdapat dalam lingkungan eksternalnya. Artinya setiap organisasi memiliki sejumlah kekuatan dan kelemahan. Aksi atau strategi yang diterapkan organisasi ini seharusnya langsung mengarah pada pembentukan kekuatan dalam wilayah yang memenuhi keinginan. Organisasi juga harus dapat menerapkan strategi yang mengubah atau memengaruhi lingkungan eksternalnya.

5. Pengelolaan mutu

Pengelolaan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk

mencapai tujuan (Millet dalam Sobri , 2009 : 1). Pengelolaan juga dapat diartikan sebagai proses mengatur kegiatan organisasi agar tercapai tujuan secara baik. Kegiatan yang dilakukan adalah menyesuaikan antara sumber daya yang ada dengan tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan Stoner menegemukakan bahwa Pengelolaan pendidikan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan pengelolaan kurikulum adalah kegiatan untuk menyusun seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pembelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman untuk penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai suatu pendidikan tertentu (Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP), 2006 : 5).