

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sistem pendidikan nasional mengalami berbagai perubahan yang cukup fundamental. Lahirnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-Undang SISDIKNAS) sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989. Perubahan pertama terjadi sejak ditetapkan Keppmendikbud RI nomor: 0296/U/1996 tanggal 1 Oktober 1996 sampai dikeluarkannya Keppmendiknas RI Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, seorang Kepala Sekolah tidak lagi sebagai pejabat struktural dengan eselon tertentu. Kepala Sekolah "hanya" seorang guru yang atas dasar kompetensinya diberi tugas tambahan mengelola satuan pendidikan. Jadi seorang Kepala Sekolah pada dasarnya seorang guru, yaitu seorang guru yang dipandang memenuhi syarat tertentu dalam memangku jabatan profesional sebagai pengelola satuan pendidikan (Arsyad, 2008: 1).

Pendidikan pada dasarnya merupakan interaksi antara pendidik dengan peserta didik, untuk mencapai tujuan pendidikan, yang berlangsung dalam lingkungan tertentu. Interaksi ini disebut interaksi pendidikan, yaitu saling pengaruh antara pendidik dengan peserta didik. Peranan pendidik dalam saling mempengaruhi ini lebih besar dibandingkan dengan peserta didik karena kedudukan seorang pendidik lebih dewasa dari peserta didik, pendidik lebih berpengalaman, lebih banyak menguasai nilai-nilai, pengetahuan dan

keampilan. Peranan peserta didik lebih banyak sebagai penerima pengaruh, sebagai pengikut, oleh karena itu peserta didik atau terdidik, bukan pendidik (Sukmadinata, 2007: 3).

Pelayanan pendidikan yang bermutu hanya dapat terjadi apabila teks atau dokumen kurikulum yang disusun benar-benar dapat mengakomodasi semua kebutuhan peserta. Penyusunannya mengikuti ketentuan yang berlaku dengan mempedomani standar isi dan standar kompetensi lulusan. Selain itu tenaga kependidikan, pendidik, dan pemakai jasa pendidikan harus mau dan mampu mengubah paradigmanya, mengubah pola berpikir, pola bertindak dalam memandang, menyikapi, dan melaksanakan pendidikan (Zulkarnaini, 2009: 1).

Dalam mengkaji ulang data pada model "pengembangan sekolah" yang telah dipilih, dua proses utama telah diidentifikasi. Pertama, keinginan Kepala Sekolah untuk meningkatkan intensitas komunikasi di antara para pemegang peran merupakan alat untuk mengundang mereka untuk menjadi mitra dalam transformasi sekolah. Kesadaran yang lebih tinggi tentang berbagai masalah dan pandangan para pemegang peran dapat menciptakan peluang untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Kedua, dalam menggambarkan tanggung jawab pengambilan-keputusan oleh para pemegang peran mengakibatkan pemecahan masalah yang lebih cepat dan membebaskan Kepala Sekolah untuk berfungsi sebagai fasilitator dalam pengembangan sekolah. Kedua proses tersebut menyebabkan adanya tanggung jawab yang lebih besar bagi para pemegang peran. Hal ini meningkatkan motivasi dan jati diri para pemegang peran. Pemegang peran

menggunakan berbagai istilah, misalnya kemitraan dan suasana kekeluargaan untuk menggambarkan adanya hubungan yang baru (Anonim1, 2009: 1).

Sekolah dipahami sebagai suatu organisasi, kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk diperdebatkan. Sebagai suatu organisasi, sekolah memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumberdaya sekolah, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, melainkan juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan sekolah. Wacana ini mengimplikasikan bahwa baik pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan sekolah.

Sejak beberapa waktu terakhir, di Indonesia dikenalkan dengan pendekatan "baru" dalam manajemen sekolah yang diacu sebagai manajemen berbasis sekolah (*school based management*) atau disingkat MBS. Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*.

Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa nirdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran

utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi (Dharma, 2003: 1).

Dalam MBS, kiprah kepala sekolah akan menentukan maju tidaknya suatu sekolah. Kepala sekolah merupakan tokoh kunci keberhasilan suatu sekolah. Tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Karena itu wajar kalau dikatakan bahwa *the key person* keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah. Tanpa mengenyampingkan peran yang kolaboratif para guru yang tergabung dalam sistem proses manajemen sekolah. Tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik (Arsyad, 2008: 1).

Keberadaan kepala sekolah yang mampu memerankan dirinya secara efektif dan efisien dapat memberikan kontribusi yang cukup besar bagi terwujudnya kualitas atau mutu sekolah. Setidaknya ada dua alasan kenapa kemajuan sekolah diarahkan pada kiprah kepala sekolah. Pertama, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Seabrek aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para guru sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Secerdas dan sepandai apapun gurunya, tanpa dukungan dan akses dari kepala sekolah tentu tak akan banyak manfaatnya. Demikian juga dengan peserta didik. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitas kepala sekolah. Dapat dikatakan

cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Kedua, kepala sekolah merupakan konseptor managerial. Di sini peran kepala sekolah bukan hanya akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan, dan peserta didik, melainkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah (Paiton, 2008: 1).

Karakteristik Kepala sekolah yang tangguh akan mampu memimpin sekolah agar menjadi sekolah yang berdaya dengan ciri antara lain: komitmen yang tinggi dari warganya terhadap visi dan misi sekolah; tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan proaktif sekaligus; berjiwa kewirausahaan tinggi; bertanggungjawab terhadap hasil; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdaya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi terhadap dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya. Adapun contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian otonomi kepada warganya, penugasan kerja yang bermakna, pemecahan persoalan secara teamwork, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, tugas yang menantang, pemberian kepercayaan kepada warga sekolah, warga sekolah didengar, ada penghargaan terhadap prestasi kerja dan ide-ide baru, mengetahui bahwa dia (warga sekolah) adalah bagian penting dari sekolah, komunikasi yang efektif, ada dukungan moral/material, umpan balik bagus, sumberdaya yang dibutuhkan oleh pekerjaannya ada, dan warga sekolah diperlakukan sebagai makhluk ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi (Zabidi, 2008: 1).

Setiap kepala sekolah memiliki karakteristik yang berbeda dalam melakukan pengelolaan guru, sarana prasarana dan pengelolaan siswa. Perbedaan karakter kepala sekolah tersebut berdampak pada perubahan perilaku guru, pemberdayaan sarana prasarana dan kualitas pendidikan secara langsung. Kiprah guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan tidak lepas dari karakteristik kepala sekolah dalam melakukan tugas sebagai pemimpin. Demikian pula dengan pemberdayaan sarana-prasarana yang ada dan strategi dalam meningkatkan kualitas belajar siswa.

Berbagai nilai-nilai kepala sekolah yang dapat dipergunakan sebagai contoh dalam pengelolaan guru, sarana prasarana, dan siswa. Nilai-nilai yang baik dalam pengelolaan guru antara lain, kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan guru, memperhatikan karir guru, meningkatkan kompetensi guru, dan memberikan perhatian terhadap guru sebagai tulang punggung pendidikan. Namun ada pula beberapa kepala sekolah yang justru menimbulkan permasalahan pada sekolah yang dipimpinnya. Diantaranya kurangnya perhatian terhadap sarana dan prasarana sekolah, sehingga banyak sarana dan prasarana sekolah yang rusak. Kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap karir guru sehingga beberapa guru mengalami keterlambatan kenaikan pangkat.

Aplikasi MBS di sekolah satu dengan sekolah lain mempunyai karakter yang berbeda, terlebih penerapan MBS di sekolah perkotaan dengan sekolah pedesaan akan mempunyai pola yang berbeda pula. Konsep manajemen berbasis sekolah yang cukup bagus belum tentu dapat diterapkan pada sekolah pedesaan.

Kehidupan masyarakat modern, sering membedakan antara masyarakat pedesaan (*rural community*) dan masyarakat perkotaan (*urban community*).

Warga suatu masyarakat pedesaan mempunyai hubungan yang lebih erat dan lebih mendalam ketimbang hubungan mereka dengan warga masyarakat pedesaan lainnya. Sistem kehidupan biasanya berkelompok atas dasar sistem kekeluargaan. Ciri-ciri relasi sosial yang ada di desa, adalah pertama-tama, hubungan kekerabatan. Sistem kekerabatan dan kelompok kekerabatan masih memegang peranan penting. Penduduk masyarakat pedesaan pada umumnya hidup dari pertanian, walaupun terlihat adanya tukang kayu, tukang genteng dan bata, tukang membuat gula, akan tetapi inti pekerjaan penduduk adalah pertanian. Pekerjaan-pekerjaan di samping pertanian, hanya merupakan pekerjaan sambilan saja.

Adanya perbedaan masyarakat perkotaan dan pedesaan, kepemimpinan Kepala Madrasah yang ada di wilayah pedesaanpun harus dapat menyesuaikan dengan kehidupan sosial dan budaya yang ada di pedesaan. Walaupun dalam memimpin sekolah, Kepala Madrasah tetap berpegang pada acuan manajemen berbasis sekolah, yang memang sudah digariskan oleh pemerintah.

Dari uraian di atas peneliti mengangkat permasalahan yang terfokus pada "kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Wonosegoro Kabupaten Boyolali.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah di MTsN Wonosegoro Kabupaten Boyolali?, yang terbagi dalam sub fokus sebagai berikut:

1. Bagaimana ciri-ciri rencana kerja Kepala Madrasah di MTsN Wonosegoro Kabupaten Boyolali?
2. Bagaimana ciri-ciri implementasi rencana kerja Kepala Madrasah di MTsN Wonosegoro Kabupaten Boyolali?
3. Bagaimana ciri-ciri evaluasi dan monitoring yang dilakukan Kepala Madrasah di MTsN Wonosegoro Kabupaten Boyolali?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan ciri-ciri rencana kerja Kepala Madrasah di MTsN Wonosegoro Kabupaten Boyolali.
2. Mendeskripsikan ciri-ciri implementasi rencana kerja Kepala Madrasah di MTsN Wonosegoro Kabupaten Boyolali.
3. Mendeskripsikan ciri-ciri evaluasi dan monitoring yang dilakukan Kepala Madrasah di MTsN Wonosegoro Kabupaten Boyolali.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Kepala Kementrian Agama, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam pengambilan kebijakan terkait dengan

peningkatan peran Kepala Madrasah dalam peningkatan kualitas pendidikan khususnya di MTsN Wonosegoro

b. Bagi Guru, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan bagi guru sebagai kader-kader Kepala Madrasah dan Pengawas.

2. Manfaat Teoritis

Untuk menambah literatur program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta khususnya program Magister Manajemen Pendidikan.

E. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah proses mempengaruhi dan mendorong orang lain untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.
2. Rencana kerja adalah bentuk program yang disusun oleh kepala sekolah sebagai pijakan dalam pelaksanaan kegiatan
3. Implementasi rencana kerja adalah kegiatan nyata yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan cita-cita yang telah ditetapkan
4. Evaluasi dan monitoring adalah kegiatan melakukan penilaian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan.