

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada kenyataannya pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman. Setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus perhatian dan bahkan tak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan. Karena pendidikan menyangkut investasi dan suasana kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat (Fattah, 2006: 39-40). Fakta lapangan tentang pendidikan sebagai investasi tercermin pada anggaran pendidikan dalam APBN. Pada tahun 2009, 2010 dan 2011 Pemerintah telah menetapkan anggaran pendidikan sebesar 20%. Tahun 2010 anggaran pendidikan mencapai Rp 225.000.000.000,00 dan pada tahun 2011 menjadi Rp. 249. 000.000.000.000,00 (<http://www.bbc.co.uk/indonesia>).

Realisasi otonomi dalam bidang pendidikan diberikan pada tingkat sekolah dengan anggapan bahwa sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan yang merupakan sebuah sistem dengan memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Secara internal sekolah memiliki perangkat kepala sekolah, guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal sekolah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horisontal yang sama-sama ditujukan

untuk mencapai tujuan pendidikan (Santoso, 2001: 42). Sekolah merupakan organisasi penyelenggara pendidikan yang langsung berhubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sehingga sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dihadapinya.

Perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan harus melibatkan sekolah sebagai penyelenggara terdepan dalam proses pendidikan. Otonomi pengelolaan sekolah mengandung arti bahwa sekolah diberi keleluasaan dalam mengelola sumber dayanya sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Otonomi sekolah merupakan suatu upaya menampilkan kemandirian sekolah melalui pemberdayaan semua potensi yang tersedia ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan (Condoli, 1995: 1).

Otonomi sekolah sebagai keputusan-keputusan yang dibuat di tingkat sekolah sesuai dengan suatu kerangka garis pedoman dan kebijakan lokal, nasional (Dohou, 2002: 18) Otonomi sekolah harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Maksudnya pelaksanaan otonomi sekolah bisa dipertanggungjawabkan sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada sekolah. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada sekolah harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh agar tujuan pemberian pendidikan tercapai. Tujuan pemberian otonomi sekolah tak lepas dari tujuan pemberian otonomi daerah, yaitu peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan yang demokratis, berkeadilan, dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah

serta antar daerah dalam menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Anonim, 2004 : 61).

Keluhan publik terhadap mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa telah lama mengemuka sebelum pelaksanaan otonomi pendidikan. Rendahnya perolehan Nilai Ujian Akhir Nasional (UAN), keabsahan nilai yang tercantum dalam Surat Keterangan Lulus (SKL) menjadi sorotan dalam wacana pendidikan di Indonesia. Mutu pendidikan selalu menarik perhatian masyarakat Indonesia karena masa depan bangsa tergantung kepada pendidikan khususnya memasuki era globalisasi. Mutu pendidikan pada umumnya dan prestasi belajar siswa di sekolah pada khususnya merupakan hasil dari suatu proses interaksi berbagai faktor seperti: guru, siswa, kurikulum, buku paket, laboratorium, metodologi pengajaran, peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan, dan berbagai input serta kondisi proses lainnya (Slamet, 2007: 14-15).

Meskipun faktor-faktor yang menjadi input seperti disebutkan di atas telah ditangani selama ini, baik kualitas maupun kuantitasnya, sehingga kondisi saat ini sudah lebih baik daripada kondisi sebelumnya, namun mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa seperti yang diinginkan belum terwujud. Tampaknya ada suatu faktor yang selama ini belum mendapatkan perhatian yang setara dengan perhatian yang diberikan pada faktor-faktor lainnya yaitu manajemen pendidikan mengingat sekolah merupakan sistem yang kompleks dan dinamis. Indeks pembangunan pendidikan untuk semua atau *education for all* di Indonesia menurun. Apabila tahun 2010 Indonesia berada di peringkat 65, tahun 2011 berada di peringkat 69. Berdasarkan data dalam Education For All (EFA) Global

Monitoring Report 2011: The Hidden Crisis, Armed Conflict and Education yang dikeluarkan Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO), indeks pembangunan pendidikan atau *education development index* (EDI) berdasarkan data tahun 2008 adalah 0,934. Nilai itu menempatkan Indonesia di posisi ke-69 dari 127 negara di dunia (<http://edukasi.kompas.com>).

Sekolah sebagai institusi (lembaga) pendidikan, merupakan wadah (tempat) proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, sekolah adalah tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam satu tatanan system yang rumit dan saling berkaitan (Sagala, 2007: 70). Oleh karena itu sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan. Lebih dari itu, kegiatan inti dari organisasi sekolah adalah mengelola SDM yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat serta pada gilirannya lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembangunan bangsa

Pengamatan dilapangan menunjukkan bahwa praksis pendidikan Indonesia selama ini kurang dijiwai oleh "berpikir sistem", sehingga menjamur cara-cara berpikir parsialistik (tidak holistik), berpikir parosialistik (tidak berwawasan multidisiplin, interdisiplin, dan lintas disiplin), berpikir tidak berurutan (meloncat-loncat), kurang berpikir entropies (kurang menyadari bahwa perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya) dan bahkan ada kecenderungan berpikir *unsystem* (Alhadza, 2003: 2). Pendidikan

sebagai sistem, semestinya memiliki unsur-unsur pembentuk sistem yang lengkap (utuh) dan unsur-unsur tersebut didudukkan pada tempatnya (secara benar). Dalam kenyataan, tidak selalu demikian yang terjadi. Unsur-unsur pembentuk sistem sering kurang lengkap dan lebih parahnya unsur-unsur tersebut tidak didudukkan pada tempatnya, sehingga tidak ada jaminan kepastian tentang *hasil (output)* pendidikan. Oleh karena itulah sekolah memerlukan pengelolaan (manajemen) yang akurat agar dapat memberikan hasil optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) (Iriantara, 2004: 46).

Salah satu wujud dan tingkatan manajemen pendidikan yang cukup penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Karena itu, diperlukan kepala sekolah tangguh, yaitu kepala sekolah yang memiliki karakteristik/kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan.

Kepala Sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengelola agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah jika didalam menjalankan tugas sebagai manajer mampu melakukan 5 macam kegiatan pokok seorang manajer yaitu : 1) perencanaan (*planning*), 2) pengorganisasian (*organizing*, 3) pelaksanaan (*actuating*), 4) penganggaran (*budgeting*) dan 5) kontrol (*controlling*) (Nawawi 2003 : 52), serta sebagai kepala

sekolah harus mampu melakukan fungsi manajemen dengan baik yang meliputi: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, dan (4) pengawasan (Suyanto, 2001: 2).

Kepala sekolah adalah pelaku utama dalam memainkan peranan penting di sekolah. Menurut Danim (2004 : 96) bahwa kepala sekolah merupakan “*the key person*” dalam mencapai keberhasilan otonomi sekolah yang diberi tanggung jawab dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber dana untuk kepentingan keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Adapun dalam hal administrator kepala sekolah sangat menentukan baik dalam hal perencanaan dan pengesahan segala macam bentuk administrasi sekolah.

Sesungguhnya, sebesar apa pun input persekolahan ditambah atau diperbaiki, outputnya tetap tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar mengajar dibiarkan terlantar atau tidak diberikan perhatian yang serius. Hal dikarenakan pada akhirnya kepala sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya.

De Roche dikutip Syarnubi (2008: 2) mengungkapkan bahwa tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Tegasnya, pemeran utama dan penanggungjawab utama adalah kepala sekolah. Sergiovanni dikutip Syarnubi

(2008: 3) membuat kesimpulan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik. Yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Selanjutnya, tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil menjadi pendidik.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana” (Anonim, 2006: 5).

Sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik; melainkan konseptor managerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masingnya demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Akhirnya, kepala sekolah berperanan sebagai manager yang mengelola sekolah (Xaviery, 2007: 86).

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (MBS) dan komite

sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut (Jurnal MBE 2007: 59).

Kepala sekolah dituntut memiliki beberapa kompetensi dasar yang diisyaratkan. Menurut Anwar (2008: 77) bahwa kompetensi yang dimiliki kepala sekolah mengacu pada tiga hal, yakni menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya, mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, dan menunjuk pada suatu kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas.

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang didalamnya terdapat juga kepribadian, ketrampilan dalam mengelola sekolah termasuk dalam menangani masalah yang timbul disekolah, gaya kepemimpinan serta kemampuan menjalin hubungan antar manusia sangat menentukan atau memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas proses belajar dan mengajar di sekolah. Dalam hal ini keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sekolah akan tampak dari apa yang dikerjakannya (Syarnubi, 2008: 5). Hal ini penting untuk dikedepankan karena apa yang telah dikerjakan kepala sekolah melalui kebijakan yang telah ditetapkan akan mempengaruhi kondisi fisik dan psikis para guru, siswa dan karyawan sekolah. Guru akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab apabila ia merasa puas terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Oleh sebab itu seorang kepala sekolah dalam memimpin agar tujuan yang telah ditetapkan dapat

tercapai dengan baik ia juga harus memperhatikan secara kultural, baik bagi guru, siswa, karyawan sekolah, orang tua siswa serta lingkungan masyarakat.

Salah satu yang menjadi perhatian, baik secara konseptual maupun praktik di lapangan pendidikan, yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan yang baik tentunya berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan (Nurkolis, 2005: 154). Meskipun kepala sekolah memiliki otoritas untuk membuat kebijakan untuk mendorong kemajuan sekolah, namun otoritas tersebut sifatnya relatif terbatas karena kebijakan yang ditetapkan tetap dalam koridor kepentingan *stakeholder* yang terakomodasi dalam Undang-undang Sisdiknas. Demikian halnya dengan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Jumantono yang memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan pendidikan harus tetap memperhatikan aspek keteladanan dalam kepemimpinannya.

Dalam sejarahnya SMP Negeri 1 Jumantono merupakan salah satu sekolah negeri di wilayah Kabupaten Karanganyar yang masih eksis semenjak berdiri hingga sekarang ditengah berkembangnya berbagai sekolah favorit yang ada di Kabupaten Karanganyar yang terletak di Kecamatan Jumantono. Persaingan ketat antar berbagai sekolah baik di wilayah Jumantono maupun Kabupaten Karanganyar ternyata tidak menyurutkan animo masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di SMP Negeri 1 Jumantono. Input siswa yang masuk di SMP

Negeri 1 Jumantono relatif stabil dari tahun ke tahun dan prestasi yang dicapai oleh siswa SMP Negeri 1 Jumantono juga cukup membanggakan.

Atas kondisi SMP Negeri 1 Jumantono tersebut serta berdasar pada realitas lapangan tentang prestasi akademik maupun non akademik maupun perkembangan sekolah maka dilakukan penelitian tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka fokus penelitian ini adalah bagaimana ciri-ciri kepemimpinan Kepala SMP Negeri 1 Jumantono. Fokus tersebut dijabarkan menjadi tiga subfokus.

1. Bagaimana ciri-ciri keteladanan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Jumantono?
2. Bagaimana ciri-ciri penataan lingkungan sekolah di SMP Negeri 1 Jumantono?
3. Bagaimana ciri-ciri suasana pembelajaran di SMP Negeri 1 Jumantono?

C. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian memiliki tujuan baik tujuan umum maupun tujuan khusus. Secara umum, tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan karakteristik serta menganalisis efektivitas kepemimpinan kepala. Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan ciri-ciri keteladanan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Jumantono.

2. Menganalisis dan mendeskripsikan ciri-ciri penataan lingkungan sekolah di SMP Negeri 1 Jumantono.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan ciri-ciri suasana pembelajaran di SMP Negeri 1 Jumantono.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Pengkajian efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berkaitan manajemen sekolah untuk menemukan pola-pola kepemimpinan kepala sekolah. Sudah barang tentu yang cocok dengan bidang pengembangan ilmu terutama tentang kepemimpinan. Bagi pengembangan ilmu bermanfaat antara lain mengembangkan teorisasi tentang : (a) ciri keteladanan kepala sekolah, (b) ciri penataan lingkungan sekolah dan (c) ciri suasana pembelajaran sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pustaka bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Pengelolaan pendidikan yang memperhatikan aspek kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Perbaikan pendidikan dewasa ini diperlukan kebijakan kepala sekolah yang dapat mempengaruhi dan membuat aktivitas-aktivitas komponen sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Penelitian ini bermanfaat bagi pihak terkait dengan dunia pendidikan.

a. Bagi Pengelola Pendidikan

- 1) Temuan ini dapat dijadikan pertimbangan kebijakan dan bermanfaat bagi pengelola pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

- 2) Pengelola pendidikan dapat mengambil kebijakan tentang pemecahan masalah secara tepat, efektif dan efisien dengan mengetahui permasalahan yang dihadapi sekolah.
- b. Bagi Kepala Sekolah dan Guru
- 1) Kepala sekolah dan guru dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan mereka atas dasar temuan ini.
 - 2) Pengetahuan kepala sekolah dan guru meningkat dan mempunyai wawasan yang lebih luas, sehingga dapat bermanfaat misalnya untuk memperbaiki kelemahannya.
 - 3) Memotivasi kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

E. Daftar Istilah

1. Kepemimpinan adalah proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.
2. Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Keteladanan kepala sekolah adalah suatu perbuatan atau tingkah laku yang baik, yang patut ditiru oleh anak didik yang dilakukan oleh seorang guru didalam tugasnya sebagai pendidik, baik tutur kata ataupun perbuatannya

yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari oleh murid, baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan masyarakat.

4. Penampilan lingkungan sekolah adalah tampilan semua benda hidup dan mati serta seluruh kondisi yang ada di dalam lembaga pendidikan formal yang secara sistematis melaksanakan program pendidikan dan membantu siswa mengembangkan potensinya.
5. Suasana pembelajaran adalah keadaan pembelajaran atau dalam lingkungan pembelajaran yang melibatkan seluruh warga sekolah, baik antara Kepala Sekolah dengan guru atau staf, guru dengan guru, guru dengan siswa.