

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Penjaminan mutu merupakan kata kunci yang menjadi fenomena dalam dunia pendidikan, hal ini terjadi seiring dengan terbitnya kebijakan-kebijakan pemerintah seperti Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Implementasi dari kedua payung hukum tersebut, dilakukan oleh pemerintah antara lain dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah. Seorang Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikannya harus disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Suhertian 1992 (dalam Wahyudi, 2009:28) mengartikan bahwa, "*Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang dilaksanakan*". Hal senada juga dikemukakan oleh Supandi 1990 (dalam Wahyudi, 2009:28) bahwa "*Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja*". Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, afektif, nilai-nilai, dan ketrampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan

dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan. Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah melaksanakan tugas dengan baik dan berkualitas. Kepala Sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan, dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa, Standar Kompetensi Kepala Sekolah meliputi lima dimensi yaitu 1) Kepribadian; 2) Manajerial; 3) Kewirausahaan; 4) Supervisi; dan 5) Sosial. Kompetensi Kepala Sekolah sebagaimana yang dipersyaratkan dalam peraturan tersebut, belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang ditetapkan. Karena itu perlu ditambah dengan kompetensi-kompetensi yang lain, yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pengelola satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan dan memberdayakan sumberdaya yang ada di lembaganya. Kepala sekolah memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap

kepala sekolah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di lembaganya. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan sekolahnya secara optimal (Mulyasa, 2011:70).

Kepala sekolah memegang peranan penting, mulai dari perencanaan, koordinasi, pelaksanaan sampai evaluasi. Dalam mencapai keberhasilan manajemen di lembaganya, kepala sekolah terus berupaya mendorong guru dalam mencapai tujuan pembelajaran. Fakta umum menunjukkan bahwa, dalam mengelola sekolah diperlukan suatu rencana yang terinci, sehingga tidak terjadi pelaksanaan yang tumpang tindih, kurang koordinasi, komunikasi kurang interaktif, kurang motivasi, tidak transparan, kurang teliti, dan kurang dipahami didasarkan atas tugas dan fungsi organisasi.

Seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai motor organisasi harus merumuskan cita-cita atau gambaran masa depan, yang tertuang dalam visi sekolah.

Kepala sekolah dituntut mampu menumbuhkan kreativitas kerja guru dan staf sekolah lainnya. Sebagai pemimpin profesional yang jabatannya diterima melalui pengangkatan dan penetapan secara resmi oleh atasannya ataupun melalui pemilihan, kepala sekolah adalah penyelenggara pendidikan dan sekaligus menjadi pembina stafnya. Dan sebagai pelaksana program-program yang telah disusun, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan rencana program tersebut (Mantja, 2010:7)

Kepala sekolah menjadi pusat pembinaan menuju terciptanya sekolah berkualitas dan kondusif. Kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dengan dilandasi iman dan taqwa (IMTAQ) yang kuat. Selain tersebut di atas, mereka harus mampu memberikan bimbingan, pemantauan, pengelolaan sekolah serta pengembangan kualitas sumberdaya manusia secara terus menerus.

Kepala sekolah juga harus mampu membawa lembaganya berinovasi seiring dengan perkembangan jaman. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptabel dan fleksibel (Mulyasa, 2011:118). Kepala sekolah bukan sekedar menandatangani apa yang telah disusun oleh guru. Untuk itu, program sekolah harus dipersiapkan secara matang dengan mempertimbangkan unsur kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang ada di sekolah. Implementasi dari setiap program memerlukan manajemen dan budaya kerja yang berkualitas.

Sekolah hendaknya berupaya mengembangkan kemitraan internal dan eksternal yang melayani kepentingan bersama dan kepentingan komunitas yang lebih besar (Arcaro, 2007:28). Dalam kegiatannya, sekolah bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, tetapi sekolah berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu, sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan (manajemen) yang akurat agar mendapatkan hasil yang optimal. Kegiatan inti

organisasi sekolah adalah mengelola sumber daya manusia yang diharapkan menghasilkan output dan outcome dengan berkualitas tinggi sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.

Seorang Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan ekstra dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, yang menurut Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud) sebagai edukator; manajer; administrator; supervisor; leader; innovator dan motivator (EMASLIM). Selain itu, Kepala Sekolah harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan (Mulyasa, 2011: 98).

Sebagai Pendidik (*Educator*), mempunyai kewajiban untuk melakukan pembinaan di berbagai bidang terhadap guru dan karyawan mereka agar dapat tumbuh dan berkembang secara profesional. Kepala sekolah sebagai manajer, harus mampu melakukan peran dan fungsinya, yakni harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kemudian kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah, dan juga harus mampu mengelola segala bentuk sumber daya yang ada di sekolah

dan mengelola 8 standar pendidikan (Mulyasa, 2011:107). Kepala sekolah sebagai penyelia (*Supervisor*), yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Menurut Sergiovani dan Starrat (dalam Mulyasa, 2011:111) menyatakan bahwa “*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practise; to better able to use their knowledge ang skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community*”. Selanjutnya dinyatakan pula kepala sekolah harus melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru, khususnya berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di kelas, agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan serta dapat dicapai secara efektif dan efisien (Anonim, 2007:18).

Seorang Kepala Sekolah sebagai seorang “*leader*” atau “*formal leader*” lebih disegani, lebih ditaati petunjuk-petunjuk atau perintah-perintahnya oleh anggota stafnya, guru-guru maupun murid-murid, lebih dihormati, mungkin semata-mata atau sebagian besar karena kekuasaan resmi yang ada padanya sebagai pemimpin resmi. Kepemimpinan seperti yang demikian itu dikatakan dapat menjalankan fungsi dan tugas yang diembannya. Seperti yang digambarkan oleh Vivienne Anderson (dalam Indrafachrudi, 1996:25):

It is possible that such persons may be accepyed as leader by the group only by virtue of the position which they hold. In other words, followership may result or largely because of fear of authority which is vested in the nominal leader (2:20).

Karena itu untuk dapat menjalankan fungsi yang baik, di mana aktivitas yang dilaksanakan staf bawahan, teman sekerja atau guru-guru lebih efektif bagi pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Maka seorang kepala sekolah di samping resminya yang bersumber pada posisinya sebagai pemimpin, mereka harus pula memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang nyata, operasional, dan fungsional sebagai proyeksi daripada kualitas kelebihan yang ada di dalam kepribadiannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu point dalam kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2009:120). Kata *memimpin* mempunyai arti: memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan.

Pemimpin mempunyai kekuatan untuk mencapai tujuan, dan lebih leluasa menciptakan kreasi dan inovasi untuk mengembangkan organisasi, hal ini didasari oleh legitimasi secara formal atau non formal yang melekat pada diri pemimpin. Pemimpin lebih leluasa menciptakan kreasi dan inovasi untuk mengembangkan organisasi sekalipun tugas dan resiko yang dihadapi lebih berat dibanding bawahannya. Namun seorang pemimpin seringkali mencapai

kepuasan diri (*satisfaction*), karena dapat mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat. Sehingga dampak positif pada diri pemimpin adalah peluang karir yang lebih tinggi dan lebih baik, sebagai penghargaan atas prestasi yang dicapainya. Kepuasan yang lain adalah dapat berbuat lebih banyak untuk kepentingan orang lain. Seorang pemimpin yang memiliki ambisi besar untuk menjadi pemimpin, adalah orang yang senang menghadapi tantangan, sehingga mampu mengadakan perubahan lebih cepat pada institusi atau masyarakatnya dengan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya.

Namun jika seorang pemimpin lebih banyak menggunakan kekuasaan formal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, maka sebenarnya pemimpin tersebut tidak memiliki kemampuan kepemimpinan dan hanya berlindung dibalik aturan atau formalisasi jabatan, sehingga semakin hari kewibawaan dan kredibilitasnya semakin hilang.

Kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan pada organisasi pendidikan lebih mengarah pada pemberdayaan pada seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan/karyawan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Rasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan

yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan pra syarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif (Mulyasa, 2009: 120).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-programnya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh, yaitu mampu mengambil inisiatif dan prakarsa.

Untuk memangku jabatan pemimpin yang dapat melaksanakan tugas-tugas pimpinan dan memainkan peranan kepemimpinan yang sukses, maka kepada pemimpin tersebut dituntut pemenuhan persyaratan-persyaratan jasmaniah, rohaniah yang baik, dan bahkan persyaratan status sosial ekonomis yang layak, yang mencakup beberapa aspek sebagai satu totalitas kemanusiaan yang bulat utuh.

Selain persyaratan di atas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, maka lingkungan juga tidak kalah pentingnya. Lingkungan adalah faktor yang berpengaruh terhadap suatu organisasi, suatu lembaga atau institusi, karena lingkungan terus berkembang, mengalami perubahan, maka peran pemimpin harus berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi di luar. Kreativitas dan inovasi muncul dalam suasana yang kompetitif dan penuh konflik diantara anggota untuk berbuat lebih baik untuk setiap kesempatan. Karena itu suatu organisasi harus selalu belajar untuk melakukan perubahan secara terus-menerus. Dalam hal ini yang

sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pemimpin maupun yang dipimpinnya adalah lingkungan sosial (*social environment*), yakni semua orang atau manusia yang ada di sekitarnya. Seorang pemimpin harus memahami bagaimana ciri-ciri lingkungan sekolah dan kebersamaan kerja guru di lembaganya. Ciri-ciri lingkungan sekolah antara lain: (a) ekspektasi sekolah, kreativitas, dan inovasi, (b) sumber daya manusia, (c) lingkungan, fasilitas, dan sumber belajar, (d) proses belajar-mengajar dan penilaian. Sedangkan kebersamaan kerja guru dapat dilihat dari guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya, dan kompetensi yang dimiliki guru tersebut. Standar kompetensi guru meliputi: (1) profesional, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) pedagogik.

Oleh karena itu kebersamaan kerja guru juga sangat berpengaruh akan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatannya dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Mulyasa, 2011:103). Secara lebih rinci, Wahyudi (2009) menjelaskan bahwa untuk mengkoordinasikan sumberdaya sekolah dan penyampaian pesan program ataupun kebijakan sekolah, maka kepala sekolah perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut, (1) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat sehingga tercipta komunikasi dua arah, (2) berperan sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan, (3) bersikap terbuka, tidak

memaksakan kehendak dan menciptakan suasana demokratis dan persahabatan (kolegialitas), (4) mengembangkan kebiasaan diskusi secara terbuka, melatih guru agar menghargai orang lain secara obyektif, (5) memberi kesempatan kepada guru agar berani mengambil keputusan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas. Untuk itu sebagai pemimpin harus mampu membawa institusinya sebagai referensi bagi lembaga atau organisasi lainnya. Kreativitas dan pembaharuan muncul dalam suasana yang kompetitif dan penuh konflik.

Penelitian ini mengambil lokasi di SDN Gedangan I, Tegalombo Kabupaten Pacitan, dengan pertimbangan Kepemimpinan Kepala Sekolahnya terlihat lebih unggul bila dibandingkan dengan SD Negeri yang lain yang berada di wilayah Kecamatan Tegalombo Pacitan. Meskipun lokasi sekolah tersebut sukar dijangkau oleh peneliti, karena lokasinya terdapat di pedesaan, termasuk kategori daerah terpencil, dengan latar belakang guru dan karakteristik pendidikan yang berbeda-beda, serta keberadaan lembaga itu jauh dari perkotaan, tetapi sekolahnya bisa maju. Oleh karena itu perlu diadakan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah tersebut.

B. Fokus Penelitian

Setelah mengetahui latar belakang penelitian di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah "Bagaimana Ciri-ciri Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Gedangan I Kecamatan Tegalombo Pacitan?".

Fokus tersebut dijabarkan ke dalam sub fokus sebagai berikut:

1. Bagaimanakah ciri-ciri lingkungan sekolah SDN Gedangan I, Kecamatan Tegalombo Kabupaten Pacitan?
2. Bagaimanakah ciri-ciri kebersamaan kerja Guru SDN Gedangan I, Kecamatan Tegalombo Kabupaten Pacitan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tujuan umum adalah untuk mendeskripsikan ciri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di SDN Gedangan I, Kecamatan Tegalombo Kabupaten Pacitan .

Tujuan Khusus adalah untuk mendeskripsikan:

1. Ciri-ciri lingkungan sekolah SDN Gedangan I, Kecamatan Tegalombo Kabupaten Pacitan .
2. Ciri-ciri kebersamaan kerja Guru SDN Gedangan I, Kecamatan Tegalombo Kabupaten Pacitan .

D. Manfaat Penelitian

Pada bagian ini ditunjukkan manfaat atau pentingnya penelitian terutama bagi pengembangan ilmu atau pelaksanaan pembangunan dalam arti luas. Dengan kata lain, uraian dalam sub bab manfaat penelitian berisi alasan kelayakan atas masalah yang diteliti. Sesuai dengan harapan bahwa manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Berdasarkan permasalahan yang telah dituliskan di atas maka secara teoritis, penelitian ini memberikan sumbangan yang dapat meningkatkan kualitas penelitian sejenis pada masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi pada SDN Gedangan I, Kecamatan Tegalombo Kabupaten Pacitan, khususnya meningkatkan kualitas kepemimpinan guna mewujudkan mutu sekolah pada institusi pendidikan yang lain.

E. Daftar Istilah

1. Lingkungan adalah faktor yang berpengaruh terhadap suatu organisasi, suatu lembaga atau institusi, karena lingkungan terus berkembang, mengalami perubahan. Lingkungan juga merupakan jumlah semua benda hidup dan mati serta seluruh kondisi yang ada di dalam ruang yang kita tempati.
2. Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang secara sistematis melaksanakan program bimbingan, pengajaran, dan latihan dalam rangka membantu siswa agar mampu mengembangkan potensinya, baik yang menyangkut aspek moral, spiritual, intelektual, emosional, maupun sosial.
3. Lingkungan sekolah adalah jumlah 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, atau lingkungan kedua yang berperan besar memberi pengaruh pada prestasi belajar yang sudah terstruktur memiliki sistem dan organisasi yang baik bagi penanaman nilai-nilai etika, moral, mental, disiplin, spiritual dan ilmu pengetahuan. Disiplin yang diterapkan di sekolah berpengaruh terhadap disiplin belajar siswa yang akhirnya berpengaruh terhadap prestasi belajarnya.

4. Kebersamaan kerja guru adalah kerjasama guru secara profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, baik dalam perencanaan program, pelaksanaan program maupun evaluasi, serta membimbing, mendidik dan mengajar sebagaimana tujuan pokok dan fungsinya sebagai guru.