

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Studi Kasus : di SMA Negeri 4 Surakarta)

TESIS



Diajukan Kepada
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan

Oleh :

SURIP

NIM : Q 100030085

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2005

NOTA PEMBIMBING

Dr. Yetty Sarjono, M.Si.

Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas

Hal : Tesis Saudara Surip

Kepada Yth.

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap Tesis Saudara :

Nama : Surip
NIM : Q 100030085
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
Konsentrasi : Manajemen Sistem Pendidikan
Judul : Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus : di SMA Negeri 4 Surakarta)

Dengan ini kami menilai Tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam Sidang Ujian tesis pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 28 April 2005
Pembimbing II

Dr. Yetty Sarjono, M.Si.

NOTA PEMBIMBING

Drs. Harsono, MA.

Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas

Hal : Tesis Saudara Surip

Kepada Yth.

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap Tesis Saudara :

Nama	: Surip
NIM	: Q 100030085
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan
Konsentrasi	: Manajemen Sistem Pendidikan
Judul	: Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus : di SMA Negeri 4 Surakarta)

Dengan ini kami menilai Tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam Sidang Ujian tesis pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 28 April 2005
Pembimbing II

Drs. Harsono, MA.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Surip**
NIM : **Q 100030085**
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
Konsentrasi : Manajemen Sistem Pendidikan
Judul : Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus : di SMA Negeri 4 Surakarta)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang diserahkan ini benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkas-ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Surakarta Mei 2005

Yang membuat pernyataan

Surip

MOTTO

Kita jangan berpikir mengapa orang lain tidak suka dengan kita, tetapi hendaklah kita berpikir bagaimana kita suka kepada orang lain.

(AA Gym)

Hanya pendidikan yang dapat membuka pintu hati dan pikiran manusia untuk mencapai kebahagiaan, kesejahteraan dan kedamaian dalam hidup.

(Boden Powell)

Hidup jangan mengada-ada, tetapi mulai dengan yang ada.

PERSEMBAHAN

**Kupersembahkan karya ini
buat :**

- Ke dua Orang Tua ku yang sangat saya hormati : Bp. Purwotino dan Ibu Sukatni
- Istri dan anak-anak ku yang tercinta (Esti R. Rusmiani, S.Pd., Friesca/Ica dan Bagas)
- Almamaterku Universitas Muhammadiyah Surakarta

ABSTRAK

Surip. NIM : Q 100030085 EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (STUDI KASUS : DI SMA NEGERI 4 SURAKARTA). Tesis : Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia yang masih rendah lebih disebabkan oleh masih rendahnya kualitas pendidikan. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut dengan meningkatkan kualitas pendidikan, yang diantaranya dengan membangun sekolah unggulan atau sekolah efektif. Ke efektifan sekolah juga terletak pada bagaimana kepemimpinan Kepala sekolah dalam merancang bangun sekolah. Oleh sebab itu Kepala Sekolah akan menjadi efektif apabila Kepala Sekolah mampu menjalankan fungsi manajemen dengan baik yang terdiri dari ; 1) fungsi perencanaan, 2) fungsi pengorganisasian, 3) fungsi pengarahan dan 4) fungsi pengawasan.

Fokus penelitian atau masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah : 1) Bagaimana Kepala Sekolah dalam menjalankan fungsi sebagai pemimpin lembaga pendidikan, 2) Bagaimana pencapaian prestasi sekolah yang dihasilkan sebagai sumbangan prestasi yang diberikan oleh Kepala Sekolah.

Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya dan ketercapaian tujuan sekolah baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik sebagai sumbangan prestasi yang diberikan oleh Kepala Sekolah.

Efektivitas Kepala Sekolah adalah dapat dilihat dari kriteria-kriteria ; 1) mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, 2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, 4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya di sekolah, 5) bekerja dengan tim manajemen, serta 6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dalam pengelolaan sekolah, Kepala SMA Negeri 4 Surakarta telah melaksanakan fungsi manajemen dengan baik yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Kepala SA Negeri 4 Surakarta dalam mengelola sekolah terutama dalam manajemen Sumber Daya Manusia disamping dengan pendekatan proses juga dengan menggunakan pendekatan budaya lokal terutama dengan mengacu pada budaya yang bersumber dari Keraton Surakarta. Kepala SMA Negeri 4 Surakarta dalam hal ini Bapak Drs. Soedjinto SF., MM. cukup baik dalam menerapkan ke dua pendekatan tersebut yakni pendekatan proses dan pendekatan budaya lokal cukup efektif dalam mewujudkan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Hal ini nampak dari prestasi yang mengalami peningkatan baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan berkat dan karunia-Nya, serta dorongan rasa tanggungjawab akan tugas yang harus diselesaikan, maka terselesaikan penulisan Tesis ini dengan judul Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus : di SMA Negeri 4 Surakarta).

Dalam penulisan Tesis ini disadari sepenuhnya bahwa banyak pihak yang telah memberikan bantuan serta dorongan yang sangat bermanfaat. Oleh sebab itu dalam kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. H. M. Wahyuddin, M.S. selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah memberikan izin untuk penelitian guna penyusunan Tesis ini.
2. Bapak Dr. Yetty Sarjono, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu serta dengan tulus telah memberikan bimbingan dalam penyelesaian Tesis ini.
3. Bapak Drs. Harsono, MA. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu serta dengan tulus telah memberikan bimbingan dalam penyelesaian Tesis ini.
4. Bapak Drs. Soedjinto SF., MM. selaku Kepala SMA Negeri 4 Surakarta yang telah memberikan izin penelitian serta semua staf, Guru dan karyawan SMA

Negeri 4 Surakarta yang telah membantu di dalam pengumpulan data-data yang diperlukan untuk penulisan Tesis ini.

5. Semua pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga terselesaikannya penulisan Tesis ini.

Disadari bahwa karena keterbatasan kemampuan serta pengalaman penulis, maka Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan Tesis ini sangat diharapkan.

Semoga Tesis ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Surakarta, Mei 2005

Penulis.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN NOTA PEMBIMBING	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	18
BAB II KAJIAN TEORITIK	
A. Pengertian Kepemimpinan	19
B. Teori Kepemimpinan	25
C. Kepemimpinan Yang Efektif	27

D. Model-Model Efektivitas	33
E. Pendekatan Perilaku Pada Kepemimpinan	36
F. Kepemimpinan Kepala Sekolah	40
G. Budaya Kepemimpinan di Surakarta	47

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian	55
B. Bentuk dan Strategi Penelitian	55
C. Sumber Data	56
D. Teknik Pengumpulan Data	56
E. Subyek Penelitian	58
F. Keabsahan Data	59
G. Teknik Analisis Data	61

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Setting Penelitian	64
B. Analisis	92
C. Pemahaman Berdasarkan Hasil Wawancara	105

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	114
B. Saran-Saran	115

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN.

DAFTAR TABEL

Tabel IV.1 Jadwal Kegiatan	92
----------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Dua Macam Fungsi Pokok Kepemimpinan	38
Gambar III.2 Model Analisis Interaktif	63
Gambar IV.3 Struktur Organisasi SMA Negeri 4 Surakarta	70

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kualitas Sumber Daya manusia Indonesia sampai dengan saat ini masih tergolong rendah dan telah menjadi berita rutin dimana setiap keluar laporan *Human development Index*, posisi kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia selalu berada di bawah. Salah satu penyebabnya dan sekaligus kunci utama rendahnya kualitas manusia Indonesia adalah kualitas pendidikan yang juga masih rendah. Kualitas sosial-ekonomi dan kualitas gizi-kesehatan tidak akan dapat bertahan tanpa adanya manusia yang memiliki pendidikan berkualitas. (Nurkolis , 2002:1)

Negeri ini sedang berjuang keras untuk meningkatkan kualitas pendidikan, namun hasilnya masih belum memuaskan. Kini upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan ditempuh dengan membuka sekolah-sekolah unggulan, seperti sekolah Taruna Nusantara. Sekolah unggulan dipandang sebagai salah satu alternatif yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia berarti meningkatkan daya saing Sumber Daya Manusia (SDM) serta memberikan kesuksesan terhadap organisasi atau lembaga. (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2001 : 4) dan

menurut David Ulrich dalam Mathis dan Jackson (2001 : 4) manajemen Sumber Daya Manusia harus didefinisikan bukan dengan “apa yang Sumber Daya Manusia lakukan”, tetapi “apa yang Sumber Daya Manusia hasilkan”. Sekolah unggulan diharapkan mampu melahirkan manusia-manusia unggul yang amat berguna untuk membangun negeri yang saat ini sedang mengalami banyak permasalahan. Secara realita tidak dapat dipungkiri, bahwa masyarakat pada umumnya mereka itu menghendaki agar anak-anak mereka dikemudian hari dapat menjadi manusia yang unggul. Hal ini dapat dilihat dari animo atau minat orang tua untuk memasukkan anak-anaknya ke sekolah-sekolah unggulan. yang setiap tahun ajaran baru sekolah-sekolah unggulan selalu dibanjiri oleh calon siswa, karena mereka berkeyakinan bahwa dengan melalui sekolah unggulan itu akan di hasilkan manusia yang unggul.

Sebutan sekolah unggulan itu sendiri dengan melihat dilapangan dirasakan kurang tepat. Kata “unggul” menyiratkan adanya superioritas dibanding dengan yang lain. Hal ini dimungkinkan dapat menimbulkan kesombongan intelektual yang secara tidak sengaja terbentuk dilingkungan sekolah. Membandingkan dengan Negara-negara maju, menurut Susan Albers Mohman (1994) dalam Nurkolis(2002:2) untuk menunjukkan sekolah yang baik tidak

digunakan istilah unggul (*excellent*) melainkan efektif (*effective*), *develop, accelerate dan essential*.

Menurut Nurkolis (2002:2) Konsep sekolah unggulan adalah sekolah yang secara terus menerus meningkatkan kinerjanya dan menggunakan sumberdaya yang dimiliki secara optimal untuk menumbuh-kembangkan prestasi siswa secara menyeluruh. Hal ini berarti bukan hanya prestasi akademis saja yang menjadi sasaran untuk ditumbuh-kembangkan, melainkan juga potensi psikis, fisik, etik, moral, religi, spirit, *adversity* dan intelegensi.

Sekolah unggulan yang sebenarnya dibangun secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah, bukan hanya oleh pemegang otoritas pendidikan. Sekarang ini untuk menciptakan sekolah yang efektif atau unggul masih dirancang kurikulum yang baik dan disajikan oleh guru-guru yang berkualitas tinggi, pada hal sekolah unggulan yang sesungguhnya hanya dapat tercapai apabila seluruh sumber daya sekolah dimanfaatkan secara optimal. Berarti Kepala Sekolah, tenaga administrasi, pengembang kurikulum disekolah, guru dan penjaga sekolah pun harus dilibatkan secara aktif, karena semua sumber daya tersebut akan menciptakan iklim sekolah yang mampu menjadikan sekolah itu efektif atau unggul.

Ke efektifan (keunggulan) sekolah juga akan terletak pada bagaimana dengan kepemimpinan Kepala Sekolah itu dalam

merancang-bangun organisasi sekolah (Nurkolis : 2002:2), maksudnya adalah bagaimana struktur organisasi pada sekolah itu disusun, bagaimana warga sekolah berpartisipasi, bagaimana setiap orang memiliki peran dan tanggung jawab yang sesuai dan bagaimana terjadinya pelimpahan dan pendelegasian wewenang yang disertai tanggung jawab. Oleh sebab itu kunci utama untuk menjadikan sekolah itu efektif atau unggul adalah keefektifan dalam pelayanan kepada siswa dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensinya.

Searah dengan usaha peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini dan sesuai dengan era desentralisasi seperti saat ini, dimana bidang pendidikan juga dikelola secara otonomi oleh pemerintah daerah, sehingga praksis pendidikan sudah barang tentu harus ditingkatkan kearah yang lebih baik dalam arti relevansinya bagi kepentingan daerah maupun kepentingan nasional. Manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan kearah Manajemen Berbasis sekolah (MBS) atau *School Based Management*.

Menurut Iskandar (1988) dalam Mulyasa (2003 : 8 – 9) prinsip relevansi merupakan prinsip umum yang diselenggarakan di Indonesia di samping prinsip efisiensi dan efektivitas, kontinuitas serta fleksibilitas program. Dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah / MBS, sekolah dituntut untuk meningkatkan keikutsertaan masyarakat

dalam pengelolaannya guna meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Namun demikian otonomi pendidikan dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah harus dilakukan dengan mengacu pada akuntabilitas terhadap masyarakat, orang tua siswa maupun pemerintah pusat dan daerah.

Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan dapat berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan yang dimaksud adalah peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tujuannya. 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* (Hadari 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)

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah seperti guru, siswa, pegawai serta orang tua dan masyarakat bersedia tanpa paksaan untuk ikut berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah (Suyanto 2001:3). Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) dalam Yulius Suryo Pidekso dan Th. Agung M., dikenalkan karena adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Menurut Locke dalam Yulius suryo pidekso dan Th. Agung M. kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo, sehingga kepemimpinan transformasional itu yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini

sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarah organisasi kepada tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.

Menurut Luthens dalam Suyanto (2001:3) ciri-ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah : (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan,/pembaharuan (2) memiliki sifat pemberani, (3) mempercayai orang lain, (4) bertindak atas dasar kepentingan sistem nilai dan bukan atas dasar kepentingan individu atau atas dasar kepentingan dan usaha kroninya, (5) meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu serta (7) memiliki visi ke depan.

Kepala Sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif – transformasional ia memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara-cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar mengajar di sekolahnya dan dengan demikian sangat senang jika guru melakukan kegiatan penelitian dalam kelas, sebab dengan penelitian kelas, itu sebenarnya guru akan mampu menutup gap antara wacana konseptual dan realitas dunia praktik profesional. Akibat positifnya adalah dapat ditemukannya solusi bagi persoalan keseharian yang

dihadapi oleh guru dalam proses belajar mengajar di kelas (Suyanto : 2001:4)

Oleh sebab itu kepala sekolah seharusnya menghindari dari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan dan sebaliknya perlu mengedepankan kerjasama fungsional. Kepala Sekolah juga harus menghindarkan diri dari *one man show* dan sebaliknya harus lebih menekankan kerjasama kesejawatan, juga menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, tetapi perlu menciptakan keadaan yang dapat membuat semua guru dan karyawan menjadi percaya diri.

Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah, sehingga ia juga harus menghindarkan diri dari wacana retorika dan perlu membuktikan bahwa ia memiliki kemampuan kerja secara profesional serta menghindarkan diri dari aktivitas yang dapat menyebabkan pekerjaan yang ada disekolah menjadi sangat membosankan.

Guna memberikan pemahaman terhadap permasalahan yang lebih mendalam yang sedang diteliti, maka dalam penelitian ini memfokuskan pada Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan pendekatan perilaku (*behavior approach*) : Studi Kasus di SMA Negeri 4 Surakarta.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dilihat dari dua indikator yaitu fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (*educational leader*) dan indikator ketercapaian tujuan sekolah sebagai prestasi / sumbangan yang diberikan oleh kepala sekolah. Indikator fungsi kepala sekolah adalah terutama mengenai fungsi kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan (*lembaga non profit*) yang meliputi : (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, (4) pengawasan. Indikator ketercapaian tujuan sekolah yaitu prestasi / sumbangan yang diberikan kepala sekolah adalah meliputi ketercapaian prestasi akademis yang meliputi Nilai Ujian Nasional, Lomba Karya Ilmiah serta cara berpikir nalar dan kritis ; dan prestasi non akademis yang meliputi : kerjasama, toleransi, kasih sayang terhadap sesama dan kedisiplinan disekolah.

Kepala sekolah merupakan orang atau personil kependidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah, sedangkan guru berada posisi lain yang berperan besar dalam keberhasilan proses belajar mengajar di dalam kelas disamping peran siswa, karyawan sekolah dan juga orang tua siswa. 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 dan memimpin sekolah akan tampak dari apa yang dikerjakannya. 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.

Kota Surakarta berdiri pada abad 18, tepatnya pada tahun 1745 yaitu pada saat pindahnya Keraton Kasunanan Kartasura ke Surakarta. Dengan pindahnya Keraton Kasunanan Kartasura ke Surakarta, maka saat itulah tumbuh birokrasi tradisional yang bersifat patrimonial (Suyatno Kartodirdjo, 1999 : 2). Kekuatan birokrasi yang bercorak patrimonial ini juga dikokohkan dengan lingkungan kebudayaan kota, dimana ibukota tidak saja menjadi pusat kehidupan ekonomi, tetapi juga menjadi pusat kehidupan magi bagi negara atau kerajaan sehingga membentuk ekologi perkotaan yang modern (Suyatno Kartodirdjo,

1999 : 2). Kebudayaan patrimonial di Keraton Surakarta berkembang terus dengan eksistensinya selama pemerintahan Kolonial Belanda abad ke-19 dan 20. Hal ini ditunjukkan bahwa profil birokrat pada masa kolonial masih bersifat administrator dan masih tetap berpusat pada raja.

Ketika Negara bangsa (*Nation-state*) terbentuk sejak proklamasi kemerdekaan tanggal 17 Agustus 1945, kerajaan Surakarta telah mengalami perubahan corak birokrasi. bentuk birokrasi yang semula berorientasi pada patrimonial berubah menjadi *nation-state*. Hal ini tampak jelas prosesnya ketika daerah kerajaan Surakarta dihapus dan wilayah administrasinya sejak tanggal 16 Juni 1946 dinyatakan sebagai daerah karesidenan. Kota Solo sebagai pusat keraton dijadikan “*Haminte*”, suatu kota otonom pada waktu itu (Suyatno Kartodirdjo 1999 : 4). Oleh sebab itu pada setiap tanggal 16 Juni diperingati sebagai hari jadi Kota Surakarta.

Dalam bidang pemerintahan, status Surakarta telah mengalami beberapa kali perubahan, yaitu : 1) Periode pemerintahan daerah Kota surakarta. Periode ini dimulai sejak tanggal 16 Juni 1946 sampai dengan 5 Juni 1947 yakni saat lahirnya Undang-Undang Nomor 16 tahun 1947: 2) Periode Pemerintahan Daerah Haminte Kota Surakarta. Periode ini dimulai pada saat diberlakukannya Undang-Undang Nomor 16 tahun 1947 sampai dengan tanggal 10 juli 1948 yakni pada

saat ditetapkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1948: 3) Periode pemerintahan Kota Besar Surakarta. Periode ini dimulai sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1948 sampai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1957, yaitu pada tanggal 18 Januari 1957: 4) Periode Pemerintahan Daerah Kotapraja Surakarta. Periode ini dimulai sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1957 sampai dengan 1 September 1965, yaitu pada saat ditetapkannya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1965: 5) Periode Pemerintahan Kotamadya Surakarta. Periode ini dimulai sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974: 6) Periode Pemerintah Kotamadia Daerah Tingkat II Surakarta. Periode ini dimulai sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974. (Pemerintah Kotamadia Daerah Tingkat II Surakarta, 1997 : 21). Dengan diberlakukannya Undang-Undang nomor 22 Tahun 1999, maka nama Pemerintah Kotamadiya Daerah Tingkat II Surakarta diubah menjadi Pemerintah Kota Surakarta. (Penjelasan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999).

Sebagai kota keraton, Surakarta merupakan kota yang cukup besar sehingga merupakan pusat perdagangan, kebudayaan (pariwisata), pendidikan dan kegiatan jasa lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka Kota Surakarta sebagian besar daerahnya merupakan pusat-pusat pemukiman, pendidikan, perkantoran dan

kegiatan ekonomi lainnya. Searah dengan kemajuan di bidang pembangunan, sejak tahun 1985, Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Surakarta mencanangkan program BERSERI (Bersih, Sehat, Rapi dan Indah) untuk menuju Kota Kuncoro. Program ini mendapat dukungan oleh warga kota Surakarta secara penuh. Hal dapat dilihat hasilnya yaitu kota Solo mendapat penghargaan dari pemerintah pusat berupa Adipura Kencana selama dua kali.

Semenjak peristiwa kerusuhan 14 dan 15 Mei 1998, kota berseri tidak lagi dapat dirasakan atau dilihat oleh masyarakat Surakarta khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. Dengan tanpa diduga massa perkotaan berubah beringas, mengamuk, merusak, menjarah dan membakar segala macam infrastruktur kota termasuk sumber-sumber ekonomi juga tidak luput dari pengrusakan massa, yang semua itu mengakibatkan kota Surakarta menjadi berantakan. Akibat selanjutnya orang menjadi panik, ketakutan, cemas dan secara psiko-historis ingatan akan ketenangan, kedamaian, keharmonisan yang pernah dimilikinya.

Karena SMA Negeri 4 Surakarta berada pada masyarakat yang memiliki karakter yang setiap saat dapat mudah berubah dari sikap yang tenang, ramah, lemah lembut berubah menjadi sikap beringas, pengrusak dan pemberani, maka agar kepala sekolah dapat menjalankan fungsi dan tugasnya dengan efektif sekiranya perlu

memperhatikan secara kultural yang dimiliki oleh masyarakat dimana sekolah tersebut ada didalamnya.

B. Fokus Penelitian.

Setiap sekolah memiliki kepala sekolah. Seorang kepala sekolah ditetapkan dan diangkat oleh Kepala Kantor Dinas Pendidikan Nasional bagi mereka yang berstatus sebagai pegawai negeri atau oleh Ketua Yayasan bagi mereka yang berstatus pegawai swasta atau pegawai yayasan. Ia diberi tugas untuk membina dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnya agar eksis, efektif dan selaras dengan perkembangan dan tuntutan zaman.

Kepala sekolah adalah pimpinan pendidikan pada tingkat sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolahnya. Tumbuh dan berkembangnya semangat kerja, terciptanya kerja sama yang harmonis dan perkembangan mutu guru ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya senantiasa mengembangkan diri agar menjadi pemimpin pendidikan (*educational leader*) yang professional.

Menurut Kimball Wiles dalam Mugi Muryadi Harna (2001:2) berpendapat bahwa seorang kepala sekolah hendaknya professional dalam kepemimpinan, hubungan manusiawai, proses kelompok,

administrasi personalia dan menilai staf. Seorang kepala sekolah yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya adalah kepala sekolah yang memperlihatkan kemampuan profesionalnya sebagai pemimpin. Ia menjadi berhasil karena mendapat dukungan dan penghargaan dari stafnya. Ia akan berhasil jika guru-gurunya mampu menunjukkan sikap terbuka (*open mindedness*), kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Seorang kepala sekolah perlu menunjukkan sikap yang bersahabat, tenang, bersemangat, penuh pengertian, memberi tantangan, menciptakan rasa aman, memiliki wawasan yang luas dan memahami visi dan misi sekolah sehingga dapat mendorong tumbuhnya sikap loyal serta dukungan dari para guru atau staf terhadap kepala sekolah yang bersangkutan.

Lebih lanjut menurut Arthur S. Gist dalam Mugi Muryadi Harna (2001:3) menyebutkan bahwa kualifikasi seorang kepala sekolah antara lain meliputi ; (1) seorang manusia sosial dan berperikemanusiaan yang menilai seseorang dari sudut kemanusiaannya sehingga dapat bergaul dengan siapa saja, (2) selalu menaruh hormat kepada orang lain secara tulus ikhlas, (3) selalu optimis, (4) memiliki semangat dalam bekerja, (5) berpandangan obyektif sehingga tidak terpengaruh oleh prasangka-prasangka pribadi, (6) memiliki pikiran yang luas, mudah dan cepat memberikan penghargaan pada staf yang bekerja dengan baik, (7) berjiwa terbuka,

tidak manaruh prasangka dan dendam terhadap staf yang melakukan kesalahan dan (8) berterus terang dan dapat menyampaikan ide-idenya secara jelas.

Profesionalitas kepala sekolah juga ditunjukkan dengan kemampuannya membina dan meningkatkan moral kerja staf. Moral kerja merupakan reaksi mental dan emosional dari seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang memiliki moral kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki semangat, rasa tanggung jawab dan antusiasme. Apabila kepala sekolah ingin meningkatkan moral kerja para staf, ia harus memperhatikan kesejahteraan para staf tersebut yang meliputi kesejahteraan materiil dan kesejahteraan batin.(Mugi Muryadi Harna : 2001:4)

Thomas Gorodom (1995 : 19) dalam bukunya Menjadi Pemimpin Efektif menyatakan bahwa anggota kelompok mau menerima pengaruh dan pengarahan seorang pemimpin, hanya jika mereka memandangnya sebagai seorang yang dapat menyediakan sarana guna pemenuhan kebutuhan mereka.

Kepala sekolah sebagai *leader* dalam dunia pendidikan hendaknya menjauhkan diri dari sikap otoriter. Kepala sekolah hendaknya tidak perlu merasa statusnya lebih tinggi dan menempatkan dirinya di luar dan di atas kelompok (*working on a group*) sehingga

melulu menuntut untuk dihormati, melainkan ia merasa bahwa ia tempatnya berada di tengah-tengah para staf (*working with a pgroup*).

Hal lain yang juga tidak kalah pentingnya sebagai indikasi profesionalitas kepala sekolah adalah adanya transparansi. Transparansi akan menjadikan semua pihak mengetahui tentang pengelolaan pendidikan di sekolah sehingga dapat mendorong tumbuhnya rasa senasib dan sepenanggungan serta secara emosional akan nampak keinginan para warga sekolah untuk ikut memajukan sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, masalah pokok yang dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin lembaga pendidikan.
2. Bagaimana prestasi sekolah yang dihasilkan sebagai sumbangan prestasi yang diberikan oleh kepala sekolah.

C. Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan fokus penelitian tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai masalah :

1. Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya.

2. Ketercapaian tujuan sekolah baik secara akademis maupun non akademis sebagai sumbangan prestasi yang diberikan oleh kepala sekolah.

D. Manfaat Penelitian.

Dengan mendasarkan pada tujuan penelitian tersebut diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai :

1. Bahan masukan bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolah dengan lebih optimal sesuai dengan sumber daya yang ada disekolah.
2. Bahan pengembangan terhadap ilmu kepemimpinan yang terus mengalami perubahan dan perkembangan.