

**PENGARUH PANGKAT, TINGKAT PENDIDIKAN, DAN  
POLA MANAJERIAL KEPALA SD NEGERI  
TERHADAP EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

(Penelitian Pada Kepala SD Negeri di Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen)

**TESIS**



Oleh :

**SLAMET WIDODO**

**NIM. Q. 100030050**

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2006**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar, pola manajerial Kepala sekolah merupakan bagian penting yang dapat berpengaruh terhadap efektivitas implementasi MBS. Bila Manajemen Berbasis Sekolah diilustrasikan sebagai bangunan rumah, manajemen merupakan salah satu tiang penyangga yang penting, di samping penyangga lainnya yaitu : Pakem, pembelajaran aktif kreatif dan menyenangkan serta PSM (peran serta masyarakat) merupakan pilar penting yang berasal dari luar sekolah yang memberi kontribusi pada sekolah. Ketiga pilar itulah pada paradigma baru di bidang pendidikan diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, pada diktum menimbang Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 ditegaskan:

Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Namun output pendidikan di Indonesia kualitasnya masih rendah dibandingkan dengan output pendidikan negara-negara di Asia Tenggara.

Mencermati hal tersebut Pemerintah melaksanakan penyempurnaan sistem pendidikan dari model sentralisasi ke desentralisasi. Sebelumnya manajemen pendidikan dengan paradigma *top down*, maka dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah,

maka kendali pendidikan tidak lagi mutlak pada pemerintah bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan sebutan yang lazim *bottom-up*. Bupati Kebumen dengan Surat Keputusan Nomor 9 tahun 2002 melaksanakan secara efektif jabatan kepala sekolah dasar negeri Kabupaten Kebumen selama empat tahun, dengan masa toleransi empat tahun bagi kepala sekolah dasar negeri yang kinerjanya memenuhi kriteria baik. Kebijakan itu diambil untuk mengejar target peningkatan mutu pendidikan di Kabupaten Kebumen. Signifikan atau tidak kebijakan itu dengan meningkatkan mutu pendidikan di Kabupaten Kebumen melalui efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah menjadi hal yang menarik diteliti.

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan kepala sekolah, akan membangkitkan rasa *handarbeni*, sehingga mendorong para guru untuk memberdayakan sumber daya yang ada di sekolah secara efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sistem *School Based Managemen* sekolah memiliki *Full Authority and Responbility* dalam menetapkan program pendidikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang dibuat (Mohrman & Wihlsetter, 1994).

Dengan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif kondisi sekolah termasuk iklim sekolah diharapkan selalu kondusif. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis, dengan pengambilan keputusan yang aspiratif, serta didukung oleh peran serta aktif dari masyarakat, diharapkan eksistensi sekolah dan mutunya terjamin.

Terkait dengan paradigma baru di bidang pendidikan yang memberi

kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerial agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya. Sarana dan prasarana pendidikan yang selama ini dirasa kurang sesuai, maka dalam sistem desentralisasi pendidikan yang diimplementasikan dalam bentuk *Scholl Based Management*, bantuan rata-rata diberikan dalam bentuk dana, sehingga sekolah dapat mengelola sesuai dengan kebutuhan. Sesuai dengan pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 menegaskan bahwa “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Sumber lain menyebutkan ”*The principal is a critical factor in succes of any program in the school*”. (Lipham, 1984 :176). Richardson dan Barbe (1986: 99 ) juga mengatakan bahwa “ *Principal is perhaps the most significant single factor in establishing an effective school*”. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Kesimpulan tadi sesuai dengan pendapat Supriadi ( 1998:346 ) bahwa :

Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Dalam hal itu kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Untuk dapat mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien kepala sekolah perlu memiliki pola manajerial, pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan.

Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan menusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif ( Mulyasa, 2003: 40). Lebih lanjut dikatakan bahwa kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran dengan kepala sekolah yang lain berkisar bidang tugasnya.

Uraian di atas memperjelas bahwa dalam implementasi MBS kepala sekolah merupakan orang pertama yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan MBS. Oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa berupaya untuk meningkatkan kemampuannya agar MBS dapat dilaksanakan dengan efektif. Hal ini faktor pangkat selama menjadi guru, akan berpengaruh terhadap kemampuan kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS. Begitu pula pendidikan dan pelatihan yang telah diperoleh.

Hasil pengamatan di sekolah- sekolah yang sedang melakukan uji coba MBS serta berbagai masukan dari para ahli dan masyarakat dalam kegiatan seminar menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang belum siap menerapkan ide-ide baru berkaitan dengan MBS maupun Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) di sekolah (Mulyasa, 2003). Sumber lain menegaskan bahwa kendala psikologis dalam pelaksanaan MBS adalah: 1. Kurangnya kepercayaan diri kepala sekolah, guru, dan masyarakat dalam melaksanakan

tugas, sehingga setiap langkah selalu berkonsultasi, karena terbiasa berkonsultasi sebelumnya, 2. Kurangnya pengetahuan dalam penyusunan perencanaan sekolah, karena tidak terbiasa melakukan, dan 3. Ada beberapa kepala sekolah secara berlebihan mengartikan wewenang, sehingga melakukan beberapa hal yang terburu nafsu (Arikunto, 1999: 5).

Dari uraian di atas menarik sebagai dasar awal perlunya dilakukan penelitian tentang pengaruh pangkat, tingkat pendidikan dan pola manajerial kepala SD Negeri terhadap efektivitas implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, permasalahan yang hendak diteliti dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Apakah ada pengaruh yang signifikan antara pangkat, tingkat pendidikan dan pola manajerial kepala Sekolah Dasar Negeri terhadap efektivitas implementasi MBS.

Masalah tersebut dijabarkan menjadi masalah yang lebih khusus sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara pangkat yang dimiliki kepala sekolah dasar negeri terhadap efektivitas implementasi MBS?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan tingkat pendidikan terhadap efektivitas implementasi MBS?

3. Apakah ada pengaruh yang signifikan pola manajerial kepala Sekolah Dasar Negeri terhadap implementasi MBS?
4. Secara bersama-sama apakah ada pengaruh yang signifikan tingkat pendidikan, pangkat dan pola manajerial kepala sekolah dasar negeri terhadap efektivitas implementasi MBS?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan antara pangkat, tingkat pendidikan dan pola manajerial dengan efektivitas kepala sekolah dasar negeri dalam implementasi MBS ?

Secara khusus tujuan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pangkat kepala sekolah terhadap efektivitas implementasi MBS.
2. Untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan kepala sekolah dasar terhadap efektivitas implementasi MBS.
3. Untuk mengetahui pengaruh pola manajerial kepala sekolah dasar negeri terhadap efektivitas implementasi MBS.
4. Untuk mengetahui secara bersama-sama pengaruh yang signifikan pangkat, tingkat pendidikan dan pola manajerial kepala sekolah dasar terhadap efektivitas implementasi MBS.

## **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis maupun teoritis.

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengembangan pengetahuan, khususnya terkait dengan pangkat, tingkat pendidikan dan pola manajerial kepala sekolah dasar negeri terhadap efektivitas implementasi MBS.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi pemerintah Kabupaten Kebumen penelitian ini merupakan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan pelaksanaan MBS di sekolah dasar.
- b. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kebumen khususnya pada pengawas TK-SD, hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi dalam melaksanakan pembinaan implementasi MBS.

## **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah keterkaitan antara pangkat, tingkat pendidikan dan pola manajerial dengan efektifitas kepala sekolah dasar negeri dalam implementasi MBS.

Ruang lingkup penelitian ini mencakup tiga variabel yaitu (1) pangkat, (2) tingkat pendidikan (3) pola manajerial sebagai variabel bebas, dalam implementasi MBS. Variabel pangkat Kepala Sekolah dasar diklasifikasikan



menjadi (a) Penata Muda IIIa, (b) Penata Muda Tingkat I IIIb , (c) Penata IIIc, (d) Penata Tingkat I IIIId, (e) Pembina IVa.

Variabel tingkat pendidikan Kepala Sekolah diklasifikasikan menjadi : (a) SPG / SGO / SGA / PGSLTP / Diploma I, (b) SGPLB / Diploma II / Sarjana Muda / Diploma III, (c) Sarjana / S1 / Diploma IV, dan (e) Magister / S2.

Variabel pola manajerial kepala sekolah dasar negeri diklasifikasikan menjadi: tidak demokrasi, kurang demokrasi, cukup demokrasi dan demokratis. Efektivitas implementasi MBS ditinjau dari (1) organisasi, (2) kurikulum, (3) sumber daya manusia, (4) kesiswaan, (5) sarana prasarana, (6) pembiayaan, dan (7) peran serta masyarakat.

## **F. Definisi Operasional / Variabel Penelitian**

Ditampilkannya variabel kajian pada bagian ini agar tidak menimbulkan perbedaan interpretasi terhadap variabel - variabel yang diteliti pada penelitian ini.

### **1. Pangkat**

Yang dimaksud pangkat adalah pangkat yang dimiliki oleh kepala sekolah dasar yang diatur oleh keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 84 Tahun 1993 pemberian skor terhadap pangkat didasarkan pada pangkat yang dimiliki oleh Kepala Sekolah Dasar saat dilakukan penelitian ini, dengan kategori sebagai berikut : (a) Kurang dari Penata Muda diberi skor 1, (b) Penata Muda diberi skor 2, (c) Penata Muda

Tingkat 1 diberi skor 3, (d) Penata diberi skor 4, (e) Penata Tingkat 1 diberi skor 5, (f) Pembina diberi skor 6.

## **2. Tingkat Pendidikan**

Yang dimaksud tingkat pendidikan adalah pendidikan formal terakhir yang dimiliki Kepala Sekolah Dasar Negeri saat dilakukan penelitian ini. Pemberian skor didasarkan pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 025 / 0 / 1995 sebagai berikut: (a) SPG / SGO / SGA / PGSLTP dan Diploma 1 diberi skor 25, (b) SGPLB / Diploma II / Sarjana Muda / Diploma III diberi skor 50, (c) Sarjana / S1 / Diploma IV diberi skor 75, (d) Magister / S2 diberi skor 100. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tersebut skor dapat diperkecil dengan membagi skor dengan angka kredit 25, sehingga menjadi skor 1 untuk SLTA Keguruan, Skor 2 untuk SGPLB / Diploma II/ Sarjana Muda, Skor 3 untuk Sarjana S1 / Diploma IV, dan Skor 4 untuk Magister / S2 Pendidikan.

## **3. Pola manajerial kepala Sekolah Dasar Negeri**

Yang dimaksud pola manajerial kepala sekolah dasar negeri, terkait dengan bidang tugas sebagai kepala sekolah dasar negeri dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan sekolah yaitu untuk meningkatkan kualitas *output* sekolah. Pemberian skor didasarkan pada tingkat manajerial yang dilakukan. Skor yang diberikan :

Diberi nilai skor 4 (empat ) bila demokrasi, sebagai kepala sekolah

dapat (1) Memimpin rapat dengan melibatkan unsur unsur sekolah sesuai dengan proporsinya. Melaksanakan keputusan rapat sekolah secara kolektif. (2) Membuat perencanaan dengan melibatkan unsur sekolah demi kemajuan sekolah dengan mempertimbangkan skala prioritas kebutuhan sekolah. (3) Memiliki kewibawaan, mau melakukan deteksi diri, *Ing ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*, serta mau melakukan evaluasi diri (4) Melakukan hubungan manusiawi sesama teman karyawan, melakukan kunjungan secara kekeluargaan, memberi bantuan moral dan spiritual. Menyimpan rahasia sesama karyawan, menyelesaikan masalah dengan mengedepankan pola demokrasi, serta berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan lingkungan sekolah, mau mengenali tetangga sekolah, endong sistem dengan lingkungan, memberi bantuan yang bersifat insidental serta menghormati tradisi dan budaya yang ada di lingkungan sekolah.

Diberi nilai skor 3 (tiga) bila melaksanakan semua kriteria pada nilai skor empat tetapi tidak mau melaksanakan hubungan manusiawi khususnya dengan lingkungan sekolah, tidak mau mengenali tetangga sekolah, tidak mau endong sistem dengan lingkungan, tidak mau memberi bantuan hal-hal yang bersifat insidental, serta tidak mau menghormati tradisi dan budaya yang ada di lingkungan sekolah.

Diberi nilai skor 2 (dua) bila hanya melaksanakan fungsi kepemimpinan secara sentris tidak mau melakukan hubungan manusiawi dengan sesama karyawan maupun dengan lingkungan sekolah.

Diberi nilai skor 1 (satu) bila seorang kepala sekolah dasar negeri menunjukkan sifat penguasa, tidak mau menunjukkan keteladanan, tidak mau melakukan deteksi diri dan evaluasi diri, tidak mau memberi kesempatan kepada stafnya untuk maju, serta tidak mau melakukan hubungan manusiawi dengan sesama karyawan dan lingkungan sekolah.

#### **4. Efektivitas Pangkat, Tingkat Pendidikan, dan Pola Manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri terhadap Implementasi MBS**

Yang dimaksud efektivitas kepala sekolah dasar negeri dalam implementasi MBS adalah tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam menerapkan MBS di sekolahnya. Sebagaimana disebutkan di atas bahwa efektivitas implementasi MBS ditinjau dari: (a) Organisasi, (b) Kurikulum, (c) Sumber Daya Manusia, (d) Kesiswaan, (e) Sarana dan Prasarana, (f) Pembiayaan, dan (g) Peran Serta Masyarakat.

Penerapan skor efektivitas kepala sekolah dalam melaksanakan MBS ditinjau dari aspek-aspek tersebut di atas diklasifikasikan menjadi empat yaitu: efektif diberi skor 4 (empat) bila : (1) Memiliki organisasi lengkap dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Memiliki rencana strategi sekolah dalam proyeksi tertentu. Memiliki struktur organisasi komite sekolah sebagai patner sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan, serta memiliki struktur organisasi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku. (2) Melaksanakan kurikulum nasional, lokal, serta melaksanakan kegiatan intra dan ekstra kurikuler, serta memiliki rencana program evaluasi hasil proses belajar mengajar. (3) Ditinjau dari kesiswaan

memiliki organisasi kesiswaan yang berfungsi untuk kegiatan siswa. Menangani secara benar kasus kesiswaan dengan mengefektifkan layanan bimbingan dan konseling. Menyediakan fasilitas untuk mengembangkan bakat siswa. (4) Ditinjau dari sumber daya manusia, memiliki kualifikasi pendidikan formal minimal D 2 dan Akta 2. Memiliki kemampuan teknis melaksanakan tugas pokok, mampu mengelola sarana dan prasarana serta pembiayaan yang ada di sekolah.

Cukup efektif diberi skor 3 (tiga) bila memiliki organisasi lengkap, kurikulum lokal dan nasional, sumber daya manusia yang cukup. Tenaga kependidikan minimal berijazah D2 memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Kurang efektif diberi skor 2 (dua) bila memiliki organisasi lengkap tetapi belum berfungsi sebagaimana mestinya. Belum melaksanakan kurikulum secara efektif. Menjalankan fungsi manajemen berbasis sekolah masih ragu-ragu. Pengambilan keputusan belum merespon kebutuhan masyarakat pengguna jasa pendidikan.

Diberi skor 1 (satu) bila seorang kepala sekolah dasar negeri belum melaksanakan paradigma baru di bidang pendidikan yaitu manajemen berbasis sekolah, masih menggunakan kebijakan lama yaitu kebijakan yang bersifat sentralistik