

**KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH  
STUDI KASUS DI SMA WALISONGO PECANGAAN KABUPATEN JEPARA**



TESIS

Diajukan Kepada  
Program Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar  
Magister dalam Ilmu Manajemen Sistem Pendidikan

Oleh :

**SAIFURROHMAN**  
Q : 100050047

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
Konsentrasi Manajemen Sistem Pendidikan  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH**  
**SURAKARTA**  
**2006**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Manajemen pembelajaran merupakan salah satu faktor dan indikator terpenting dalam pendidikan karena sekolah merupakan tempat pembelajaran. Dalam proses belajar mengajar, guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar tersebut, yang pada akhirnya akan terlihat pada mutu output pengajarannya. Bila seluruh guru menunjukkan keefektifannya, maka mutu pendidikan secara umum, di sekolah bersangkutan akan terangkat, dan sekolah akan memiliki sesuatu prestasi yang baik ( Moedjiarto, 2002: 68)

Dalam manajemen pembelajaran kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin pengajaran yang bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan. Kepala sekolah perlu mempunyai kemampuan dalam menggerakkan serta mengupayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan tersebut ( kegiatan yang memberikan bobot pada kualitas belajar mengajar, prestasi yang tinggi) ( Moedjiarto, 2002:88-89). Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integrasi dan tidak dapat dipisahkan dari pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan kepada sekolah dan

guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen ( Mulyasa, 2003 : 20)

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Gullick dan Follet dalam Fattah (2004 :1) karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat tugas pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas/mutu pendidikan secara keseluruhan

Dalam upaya meningkatkan mutu Undang-Undang no. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa Peraturan Pemerintah (PP) dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah

Otonom, maka terjadilah perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan. Bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat (*sentralisasi*), dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan tersebut dialihkan ke pemerintah kota dan kabupaten lalu ke sekolah (*desentralisasi*), seperti kita ketahui bahwa manajemen berbasis pusat telah menghambat daya kreatifitas seolah mengikis habis rasa kepemilikan warga sekolah terhadap sekolahnya.

Dalam prespektif globalisasi. Otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan serta mensukseskan manajemen berbasis sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi, kepala seolah merupakan figur sentral yang menjadi teladan bagi para tenaga kependidikan lain di sekolah. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan dalam perubahan-perubahan yang dilakukan dan diharapkan, perlu dipersiapkan kepala sekolah profesional, yang mau dan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien (Alhumami, September 2002)

<http://google.com/search?q=cache:9CDjotn1n4QJ:mbeproject.net/mbe59.html+peran+kepala+sekolah+dalam+manajemen+pembelajaran&hl=id>.

Dalam pengelolaan sekolah, peran kepala sekolah sangat menonjol, bukti bahwa peran tersebut sangat kuat , hasil penelitian menunjukkan, bahwa keberadaan kepala sekolah yang baik, sangat besar sumbangannya terhadap sekolah unggul. Tidak ada sekolah unggul yang memiliki kepala sekolah yang bermutu rendah. Sekolah unggul pasti memiliki kepala sekolah yang bermutu

tinggi. Dalam studinya yang dilakukan selama tiga tahun, sebagai bagian dari proyek sekolah yang efektif pada *Seattle Public School District Universitas Washington*, Andrews menyelidiki hubungan persepsi guru terhadap kepala sekolah sebagai pemimpin dan nilai rata-rata siswa sekolah-sekolah dasar di Seattle itu. Hasil studi menunjukkan bahwa persepsi para guru terhadap kepala sekolah sebagai pimpinan instruksional, mempunyai hubungan dengan prestasi siswa dalam membaca, dan matematika, khususnya diantara kelompok-kelompok siswa yang secara historis berprestasi rendah. Ellis dalam penelitiannya di tempat lain, menemukan bahwa sekolah jarang sekali efektif, kalau kepala sekolahnya bukan merupakan seorang pemimpin instruksional yang cakap. Pimpinan sekolah yang kurang cakap dan kreatif, akan menyebabkan sekolah tidak efektif. Williams menunjukkan bahwa sekolah sekolah yang berhasil mempunyai kepala sekolah dengan kepemimpinan yang kuat. Dari kepemimpinan yang kuat tersebut, tercipta harapan-harapan yang tinggi, iklim belajar yang teratur, dan penekanan kuat pada membaca. Pesan yang kiranya hendak dibawa oleh Williams tentang sekolah yang efektif ialah sekolah yang dapat membuat perbedaan dalam keberhasilan pendidikan semua anak ( Moedjiarto, 2002:81)

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi dalam Mulyasa (2004: 24) erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik

Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa, kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana

Kepala sekolah perlu memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu, yang lebih populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management* ( TQM ). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang dapat diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas ; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik ( *emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik ( *responsiveness*) (Mulyasa, 2004 ; 06)

Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti peringkat kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu

berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah dituntut untuk bertindak sebagai manajer yang efektif. Sebagai manajer, ia mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi dengan secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values sistem*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah ( guru, siswa, pegawai, orang tua, masyarakat, dan sebagainya ) bersedia , tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menurut Luthans adalah mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan (pembaharuan), memiliki sifat pemberani, mempercayai orang lain, bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau dasar kepentingan dan desakan kroninya), meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu, serta memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan

tidak menentu, serta visi ke depan (Suyanto, Agustus 2002).

<http://www.mediaindo.co.id/beritakhusus.asp?id=550>

Dalam era desentralisasi, kepala sekolah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin sekolahnya. Pengalaman kepemimpinan yang bersifat top down agar segera ditinggalkan. Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat instruktif dan top down memang telah lama dipraktikkan di sebagian besar sekolah kita ketika era sentralistik masih berlangsung (Suyanto, 2004).

<http://66.102.7.104/search?q=cache:w15sAxrRUeQJ:www.suaramerdeka.com/harian/0402/23/kha2.htm+kepemimpinan+kepala+sekolah&hl=enPerpustakaanBasisPembelajaran>

Peran kepala sekolah adalah sebagai manajer, pemimpin pengajaran dan supervisor, pencipta iklim yang kondusif, administrator, koordinator kerja sama dengan masyarakat dan yang sering dilupakan ialah sebagai perpanjangan tangan pengurus. Peran yang terakhir ini mengharuskan para kepala sekolah untuk mempunyai persepsi yang sama dengan pengurus dalam hal mengelola sekolah, sehingga visi dan misi sekolah dapat terlaksana di lapangan. Salah satu modal utama kepala sekolah untuk dapat melaksanakan fungsinya ialah mempunyai ketrampilan manajemen (Wijaya, 2005). Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen termasuk dalam manajemen pembelajaran (Alhumami, September 2002)



Karena mutu siswa sangat tergantung pada proses kegiatan belajar mengajar seperti kita ketahui bahwa saat ini masih terdapat masalah-masalah yang ada seperti proses belajar mengajar belum optimal, kualitas sumber daya manusia dan kinerja tenaga kependidikan yang masih rendah, kurangnya komunikasi antar masyarakat sekolah dan hubungan sekolah dengan masyarakat masih minim, kurang optimalnya pemanfaatan fasilitas sarana dan prasarana sekolah. Dan masalah tersebut tidak akan terjadi bila kepala sekolah mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas serta mempunyai peran yang baik dalam manajemen pembelajaran, karena berhasil tidaknya sekolah bisa dilihat peran kepala sekolahnya.

Dalam manajemen pembelajaran kepala sekolah melibatkan guru dan staf administrasi dituntut untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pembelajaran dengan baik sehingga dapat meningkatkan motivasi, kinerja, loyalitas guru dan staf administrasi. Kepala sekolah diharapkan mampu memberikan layanan kepada siswa, orang tua akan peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat sekolah. Kegiatan belajar mengajar merupakan kegiatan inti dari pendidikan, dan kepala sekolah diharapkan mampu berperan sebagai pimpinan pembelajaran karena kegiatan belajar mengajar bukan hanya tugas dan tanggung jawab guru saja tetapi tanggung jawab warga sekolah. Selama kurang dari delapan belas tahun kepemimpinan kepala sekolah SMA Walisongo mampu membawa sekolah menjadi salah satu sekolah favorit di daerah kecamatan Pecangaan dan untuk itu dibutuhkan dedikasi, kemampuan dan peran yang besar dari kepala sekolah dan masyarakat sekolah lainnya

## B. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka masalah yang akan diteliti dibatasi pada kepemimpinan pembelajaran Kepala sekolah di SMA Walisongo Pecangaan

## C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah diatas, dapat dirumuskan masalah yang lebih spesifik, yaitu :

1. Bagaimana kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SMA Walisongo Pecangaan

## D. Tujuan Penelitian

Dalam proses penelitian ini, harapannya adalah mengetahui beberapa kekurangan/kelemahan yang dihadapi dan keunggulan yang dimiliki SMA Walisongo dan juga dapat memberikan saran untuk meningkatkan peran kepala sekolah dalam manajemen pembelajaran yang meliputi

1. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SMA Walisongo Pecangaan

## E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat seperti

1. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan terhadap sekolah-sekolah menengah atas tentang peran kepala sekolah dalam manajemen pembelajaran di sekolah menengah untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah menengah atas yang akan datang

dan dari penelitian ini diharapkan bisa dijadikan masukan untuk melakukan penelitian lanjutan sebagai perbandingan dalam penelitian sejenis

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan informasi dan masukan untuk meningkatkan mutu pendidikan SMA Waliongo. Kelemahan-kelemahan maupun keunggulan-keunggulan yang diidentifikasi dan dikaji dalam penelitian ini diharapkan sebagai arah untuk membantu baik kepala sekolah, karyawan, guru, siswa dan stakeholder di SMA Walisongo dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan tercapainya tujuan sekolah dimasa yang akan datang