

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
(STUDI KASUS DI SD NEGERI SRONDOL 02 SEMARANG)**

RINGKASAN

TESIS



Oleh:

UTIK SETYARTI

Q. 100.050.196

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2007

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang, jasa, maupun ide, menghadapi berbagai perubahan yang senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi bermacam-macam karakter personil yang dapat membuat organisasi berkembang maupun membuat organisasi menjadi lemah. Hal ini dapat dijadikan alasan diperlukannya seorang pemimpin atau kepala sekolah yang dapat mengatur, memberi pengaruh, memberi contoh, mendamaikan, memberi penyujuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat serta dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan saat anggota menghadapi persoalan atau kebingungan dalam menetapkan pilihan. Disinilah perlunya pemimpin yang cakap dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Bab II Pasal 3 menyebutkan:

”Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Bercermin pada kondisi yang ada, untuk mewujudkan tujuan tersebut

pemerintah menetapkan satu kebijakan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004. Dalam Undang-Undang tersebut, tertuang penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Salah satu urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah adalah penyelenggaraan pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial. Mengingat lembaga persekolahan mempunyai tanggung jawab yang besar dalam membelajarkan siswa, meningkatkan kualitas pendidikan, dan menanggapi harapan masyarakat agar selalu mengadakan perubahan, maka peranan kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan sangat penting. Dalam melaksanakan tugas di sekolah, kepala sekolah selalu berinteraksi dengan guru sebagai bawahannya, melaksanakan monitoring dan menilai kegiatan guru sehari-hari, yakni penampilan mengajar di kelas sebagai penampilan performans kerja guru (Nurtain, 1989). Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap kegiatan-kegiatan di sekolah yang akhirnya akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan belajar atau prestasi belajar siswa. Hal ini dipertegas oleh Barth yang dikutip oleh Roche (1985) bahwa baik buruknya mengajar guru dan rendahnya prestasi belajar siswa dipengaruhi oleh kepala sekolah. Ditegaskan juga oleh Mantja (1996) bahwa keberhasilan kerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang berperan penting adalah peran pokok yang dimainkan oleh kepala sekolah melalui kepemimpinannya dalam menciptakan semangat kerja guru yang tinggi. Kinerja guru tidak muncul dengan sendirinya, akan tetapi

ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah dalam merealisasikan program-program sekolah.

Otonomi daerah yang telah dilakukan oleh pemerintah diharapkan meningkatkan pembangunan di segala bidang. Hal ini termasuk dalam bidang pendidikan akan menjadi lebih baik. Salah satu strategi, pemerintah menetapkan kebijakan melalui Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2001: 3).

MPMBS yang sedang dikembangkan di Indonesia lebih menekankan pada pemberian kewenangan, kepercayaan, dan kemandirian kepada sekolah untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah masing-masing serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah.

Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal oleh kepemimpinan yang baik. Mutu pendidikan sangat berkaitan dengan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Oleh karena itu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan

diperlukan pola kepemimpinan yang efektif.

Sebagai pemimpin dan sekaligus manajer pendidikan, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan profesional dan memiliki berbagai keterampilan yang diperlukan guna membangun dan mencapai keberhasilan suatu sekolah. Keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan sekolah, menurut pendapat Sergiovani dan Carver (1980) dengan mengadaptasi pendapat Robert Katz adalah (1) Keterampilan konseptual, (2) Keterampilan hubungan manusia, dan (3) Keterampilan teknis. Dijelaskan lebih lanjut oleh Sergiovani dan Carver (1980) bahwa keterampilan konseptual merupakan kemampuan melihat sekolah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Keterampilan hubungan manusia meliputi kemampuan kerjasama secara harmonis dengan guru dan personil sekolah baik secara perorangan maupun secara kelompok. Sedangkan keterampilan teknik merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala sekolah yang mencakup prosedur dan teknik-teknik pengelolaan sekolah. Dengan mendayagunakan keterampilan-keterampilan tersebut, diharapkan kepala sekolah dapat menyusun program sekolah secara efektif, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga dapat membangun performans kerja personil sekolah secara maksimal.

Kepemimpinan kepala sekolah yang diperlukan saat ini adalah pemimpin yang profesional, yaitu pemimpin yang mampu melakukan proses kepemimpinan organisasi berdasarkan bidang garapan pekerjaannya, baik secara teknis maupun substansial, pemimpin yang didasarkan pada jatidiri

bangsa yang hakiki bersumber pada nilai-nilai budaya dan agama, serta yang mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan dan kemajuan-kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kepala sekolah sebagai *top manager* diharapkan dapat memainkan peranannya dalam mempengaruhi bawahannya, khususnya para guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melaksanakan tugas seperti ini tidaklah mudah karena pekerjaan ini menuntut adanya sejumlah kemampuan yang harus dimilikinya. Seorang kepala sekolah tidak hanya dituntut memiliki kemampuan di bidang pengetahuan saja, tetapi juga harus mampu mengendalikan diri dan emosi untuk dapat memahami diri sendiri dan orang lain di bawah pembinaannya.

Perkembangan dan kemajuan di berbagai bidang pendidikan, menuntut pemimpin untuk mampu menjadi akselerator, mampu menentukan arah organisasi, menjadi agen perubahan, mampu membimbing kepada bawahan yaitu guru berkenaan dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian pemimpin di era perubahan adalah pemimpin yang mampu menentukan masa depan (*visioner*) organisasi dan menjadi katalisator yang mampu memelihara semangat dan mengembangkan karier profesional para personilnya.

Kiprah kepemimpinan kepala sekolah adalah melakukan manajemen organisasi dan dapat didelegasikan kepada bawahannya, oleh karena itu harus memahami manajemen dan mampu memberikan penilaian terhadap fungsi-fungsi manajemen yang diselenggarakan oleh bawahannya baik perencanaan,

pemrograman, penganggaran, monitoring, dan evaluasi. Jadi manajemen itu berjalan di bawah pengawasannya.

Tugas yang paling berat berada dalam kapasitasnya sebagai pemimpin adalah pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang mampu menentukan arah organisasi secara tepat. Bagaimana cara kepala sekolah merumuskan masalah, membedakan antara berbagai jenis keputusan, baik keputusan rutin, heuristik, atau keputusan kompromi, menentukan jumlah informasi yang diperlukan dan cara melibatkan berbagai pihak lain dalam pengambilan keputusan serta kemampuannya membuat skala prioritas akan berpengaruh terhadap hasil keputusan yang dibuat dan efektif tidaknya pelaksanaan keputusan tersebut.

Tanggung jawab kepala sekolah tidaklah sederhana yang hanya terbatas pada tugas internal sekolah saja tetapi juga tugas lain di luar sekolah, yaitu menjalin hubungan baik dan berinteraksi dengan masyarakat dan pihak orang tua siswa dengan berbagai harapan dan tuntutan. Untuk menghadapi berbagai pihak dengan berbagai karakter yang berbeda, maka kepala sekolah perlu memiliki pemahaman akan perbedaan individu yang dihadapinya, juga mampu menjadi mediator sekolah dengan masyarakat, antara pemerintah dengan masyarakat dengan mengadakan dialog yang kondusif untuk membuat kesepakatan bersama demi terwujudnya tujuan bersama.

Di dalam melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks tersebut diperlukan seorang kepala sekolah sekaligus pemimpin yang profesional. Menjadi kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, banyak persyaratan

yang harus dipenuhi, banyak hal yang harus dipelajari, banyak hal yang harus dipahami, dan banyak keterampilan yang harus dikuasai. Untuk itu diperlukan keahlian kepemimpinan, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yang akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan dapat memuaskan semua pihak.

Sejalan dengan tujuan di atas berbagai upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan, namun demikian belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan dalam pelaksanaannya di lapangan. Kegagalan yang sering terjadi antara lain disebabkan oleh manajemen yang kurang tepat, penempatan tenaga yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, dan penanganan masalah oleh yang bukan ahlinya, sehingga untuk merealisasikan tujuan pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa belum dapat terwujud seperti yang dikehendaki. Di dalam pelaksanaan peningkatan kualitas pendidikan nasional, tidak semua kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya mampu berperan sesuai tugas pokok dan fungsi yang sebenarnya. Di lapangan, masih banyak kepala sekolah yang hanya berkutat hanya pada pengelolaan administrasi sekolah dan mengabaikan tugas lain yang sama pentingnya.

Mengingat peran sentral kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah, maka akan bermanfaat apabila mengetahui pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah secara mendalam dan komprehensif. Oleh karena itu, dengan meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku-perilaku yang mendukung efektivitas kepemimpinannya, maka akan diketahui

pola kepemimpinan yang diterapkannya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Di dalam melaksanakan tugas-tugas dalam mengelola sekolah, kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan yang efektif sebagai salah satu cara agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja berdasarkan sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan sekolah (Suyanto 2001). Proses pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan mengikut sertakan secara langsung semua warga sekolah baik kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan masyarakat. Meskipun demikian, peranan kepala sekolah di sini sangat penting karena dapat bertindak sebagai ujung tombak dalam upaya peningkatan prestasi belajar siswa dalam bentuk gaya kepemimpinan yang efektif.

Berdasarkan uraian tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah di atas penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul: Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SD Sronol 02 Semarang).

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas disusun fokus permasalahan pada penelitian ini. Bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif studi kasus SD Negeri Srandol 02 Semarang? Fokus tersebut dijabarkan menjadi beberapa sub fokus:

1. Bagaimana karakteristik Sekolah Dasar yang efektif?
2. Bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala sekolah pada SD yang efektif?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengkaji karakteristik Sekolah Dasar yang efektif.
2. Mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah pada SD yang efektif.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat, yaitu sumbangan konseptual utamanya kepada pemimpin dan calon pemimpin, di samping itu kepada peningkatan mutu manajemen sekolah.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dari segi teori diharapkan akan berguna sebagai:

- a. Sumbangan ilmu pengetahuan khususnya tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di tingkat sekolah dasar.

- b. Dasar selanjutnya bagi peneliti/penulis dan bagi para pembaca hasil

penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi kepala sekolah dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang berharga dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinannya sesuai dengan hasil dari penelitian.
- b. Bagi Dinas Pendidikan Kota Semarang, untuk bahan dalam pengembangan mutu kepemimpinan sekolah dasar yang lebih efektif dalam peningkatan kualitas sekolah.
- c. Bagi peneliti, akan menambah ilmu pengetahuan, keterampilan dalam menganalisis data kualitatif tentang Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi Kasus Sekolah Dasar Negeri Srandol 02 Semarang.
- d. Sekolah/Lokasi Penelitian, dapat memberikan kontribusi strategi kepemimpinan, sehingga bisa digunakan untuk bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen mutu sekolahnya.

E. Definisi Istilah

Efektivitas kepemimpinan merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektifan

sesuai dengan keefektifan itu sendiri berikut ini beberapa definisi untuk istilah:

1. Efektivitas

Secara umum teori keefektivitasan berorientasi pada tujuan. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat yang dikemukakan ahli tentang keefektifan seperti diketengahkan Etzioni (1964: 187) bahwa keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya, dan menurut Sergiovani (1987: 33), keefektifan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan.

Efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk hidup.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Sondag Siagian dalam Burhanuddin (1994), kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif, dan ekonomis. Selain itu juga dikatakan oleh Karyadi (1994: 12), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu kepribadian yang mendatangkan keinginan suatu kelompok untuk

menirunya atau mengikutinya, atau memancarkan pengaruh tertentu sebagai suatu kewibawaan yang membuat kelompok orang untuk melakukan perbuatan yang dikehendaki. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap anggota kelompok

3. Kepala Sekolah

Lazaruih (1994: 60) mengatakan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Di dalam penelitian ini yang dimaksud kepala sekolah adalah seseorang yang memimpin institusi pendidikan pada jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah.