

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Hasil tes Matematika dan Sains Internasional yang dikoordinir oleh *The International for Evaluation of Education Achievement (IEA)* pada tahun 2003 menempatkan kemampuan Matematika siswa SMP Indonesia pada posisi ke-34 dan kemampuan Sains pada posisi ke 36. Posisi siswa SMP Indonesia tersebut jauh lebih rendah daripada posisi siswa Malaysia yang berada pada urutan ke10 untuk bidang Matematika dan ke 20 untuk bidang Sains. Hasil tersebut tidak jauh berbeda dengan hasil tes serupa sebelumnya (tes tersebut dilaksanakan secara rutin empat tahun sekali).

Rendahnya pencapaian siswa dalam bidang Matematika dan Sains tersebut mencerminkan rendahnya kualitas pendidikan Indonesia, meskipun kita gembira dengan prestasi putera Indonesia seperti Agustinus Peter Sahanggamu dan kawan-kawan yang berhasil meraih empat medali emas pada Olimpiade Fisika Internasional di Bali tahun 2002. Boleh jadi prestasi mereka tidak menggambarkan keadaan siswa Indonesia yang sesungguhnya. Hal ini karena tes yang diselenggarakan oleh IEA tersebut merupakan representasi siswa SMP Indonesia yang disampel berdasarkan nilai Ujian Nasional (UN) kategori tinggi, sedang dan rendah. Sementara hasil olimpiade ilmu pengetahuan (Fisika) tersebut hanya pada siswa tertentu saja. Kemudian mereka mendapat pembinaan secara khusus. Bila hal ini diterapkan secara merata untuk seluruh siswa Indonesia maka besar kemungkinan kualitas pendidikan Indonesia akan tinggi. Artinya siswa

Indonesia memiliki potensi untuk dikembangkan guna memperoleh prestasi pendidikan yang tinggi.

Kualitas pendidikan yang tinggi sangat penting terutama dalam rangka mempersiapkan peserta didik menghadapi era globalisasi yang sangat kompetitif. Situasi pada era globalisasi ini ditandai dengan era informasi, era keterbukaan, era demokratisasi, deregulasi dan desentralisasi. Pada era tersebut terjadi perubahan yang amat cepat baik pada tingkat lokal, nasional, maupun global. Gejolak perubahan tersebut penuh dengan ketidakpastian sehingga diperlukan kemampuan untuk dapat melakukan pilihan dan menetapkan alternatif-alternatif yang paling baik. Suatu cara untuk tetap dapat berada pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi perubahan yang cepat tersebut adalah kemampuan "belajar secara cepat". Peran sumber daya manusia dalam masa ini berubah dari peran sebagai *manpower* digantikan dengan peran sebagai *mindpower/brain power/intellectual power*. Di antara upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam rangka mempersiapkan peserta didik agar mampu menghadapi era globalisasi adalah reorientasi pengelolaan pendidikan.

Kebijakan reorientasi pengelolaan pendidikan ini dikenal dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan suatu model manajemen pendidikan yang berbasis pada otonomi atau kemandirian sekolah melalui kewenangan kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Penerapan konsep ini sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah di bidang pendidikan dalam mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis dengan memperhatikan keberagaman keadaan daerah dan peserta didik serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat.

Dengan demikian MBS memberikan otonomi atau kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan keputusan partisipatif antara seluruh unsur yang berkepentingan (kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan administrasi, siswa, orang tua, alumni, tokoh masyarakat). Dengan otonomi ini maka sekolah menjadi unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kota, Dinas Pendidikan Propinsi) merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu. Dalam hal ini fungsi pemerintah adalah fasilitator untuk mendorong sekolah-sekolah agar berkembang menjadi lembaga profesional dan otonom sehingga mutu pelayanan mereka memberi kepuasan terhadap masyarakat.

Dengan diterapkannya MBS pemecahan masalah internal sekolah baik yang menyangkut proses pembelajaran maupun sumberdaya pendukungnya cukup dibicarakan di dalam sekolah dengan masyarakatnya sehingga tidak perlu diangkat ke tingkat pemerintah daerah apalagi ke tingkat pusat. Tugas pemerintah (pusat dan daerah) adalah memberikan fasilitas dan bantuan pada saat sekolah dan masyarakat menemui jalan buntu dalam suatu pemecahan masalah. Fasilitas ini mungkin berbentuk *capacity building*, bantuan teknis pembelajaran atau manajemen sekolah, subsidi bantuan sumberdaya pendidikan,

serta kurikulum nasional dan pengendalian mutu pendidikan baik tingkat daerah maupun nasional. Agar dapat memberikan fasilitas secara obyektif, pemerintah perlu didukung oleh sistem pendataan dan pemetaan mutu pendidikan yang andal dan terbakukan secara nasional.

Meskipun demikian pemindahan wewenang ke tingkat sekolah akan menciptakan variasi antar sekolah dan/atau antar daerah dalam penyelenggaraan mutu proses pembelajaran karena kemampuan fasilitas dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berlainan. Di samping itu pemindahan kewenangan tersebut juga akan dapat menimbulkan potensi konflik baru antar guru ataupun antara guru dengan kepala sekolah. Hal ini muncul karena pengelolaan pendidikan di sekolah makin transparan dan efisien serta efektif, sehingga baik antar guru atau antara guru dengan kepala sekolah terjadi kompetisi. Bahkan potensi itu juga terjadi pada level antara sekolah dan masyarakat. Banyak kewenangan yang diberikan pemerintah pusat ke sekolah menjadi peningkatan lebih besar kompleksitas dan diversitas peran kepala sekolah dan juga membuat kepala sekolah sebagai pusat dari sekolah.

Dengan demikian sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Oleh sebab itu kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai pendidik dan administrator, melainkan juga harus berperan sebagai manajer dan supervisor

yang mampu menerapkan manajemen bermutu. Indikasinya ada pada iklim kerja dan proses pembelajaran yang konstruktif, berkreasi serta berprestasi.

MBS sebagaimana yang dikonseptualisasikan tersebut belum dapat diimplementasikan secara lebih efektif. Implementasi MBS pada saat ini diindikasikan mengalami berbagai hambatan. Kerjasama sekolah dengan masyarakat belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan pengelolaan pendidikan. Masyarakat tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran belanja sekolah akibatnya beberapa dana sekolah seperti Bantuan Langsung (BL) *Broad Based Education (BBE)* jarang sekali dimasukkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS). Akibatnya selain terjadi anggaran ganda juga sering terjadi alokasi dana yang lingkup akuntabilitasnya tidak jelas bahkan tidak ada realisasinya.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa kepala sekolah memegang peranan penting terhadap keberhasilan implementasi MBS. Dengan demikian implementasi MBS yang belum optimal banyak ditentukan oleh kurang optimalnya peranan kepala sekolah. Hal ini seperti melibatkan masyarakat dalam pengelolaan sekolah termasuk pengalokasian anggaran sekolah. Bila kepala sekolah dan masyarakat bekerja secara bertanggung jawab, penganggaran sekolah yang ganda dapat dihindari.

Selama ini kinerja kepala sekolah tampak dari berbagai aspek seperti prestasi akademik maupun non akademik, kekompakan staf dalam melaksanakan program sekolah, kualitas kerjasama antara sekolah dengan

masyarakat. Prestasi akademik siswa dapat dilihat dari hasil Ujian Nasional (UN) maupun Ujian Akhir Sekolah (UAS). Untuk Pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) berharap agar prestasi akademik maupun non akademik siswa SMP di kota Medan dalam kategori tinggi, namun kenyataannya harapan *stakeholder* tersebut belum menunjukkan keadaan yang menggehirkan. Hal ini tentu saja berkaitan dengan kinerja kepala SMP yang bersangkutan. Adanya kepala sekolah yang kurang peduli dengan berbagai pembaharuan pendidikan yang berkaitan dengan aspek pembelajaran, kurikulum dan sebagainya juga merupakan keluhan sebagian guru-guru SMP di Kota Medan.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang menyebar pada daerah hunian masyarakat maka lembaga ini memiliki karakteristik yang beragam sebagaimana keragaman masyarakat di mana lembaga pendidikan ini berada. Oleh sebab itu lembaga pendidikan ini harus mampu beradaptasi dengan kehidupan masyarakat sekitarnya. Sekolah akan segera mendapat kritikan atau penolakan dari masyarakat bila programnya kurang atau tidak menyentuh dengan kebutuhan atau norma sosial masyarakat di sekitar sekolah.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, pengelola lembaga pendidikan (khususnya SMP) perlu melibatkan peran aktif masyarakat. Melibatkan masyarakat tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip dalam pengelolaan pendidikan yang berbasis sekolah. Namun demikian dalam pengelolaan pendidikan terdapat sekolah yang kurang melibatkan partisipasi masyarakat.

Berdasarkan wawancara dengan salah seorang kepala SMP di Kota Medan terungkap bahwa terdapat komite sekolah SMP yang belum memiliki program yang jelas. Di samping itu terdapat juga kepala sekolah yang mengalami konflik dengan ketua komite sekolah yang berimplikasi pada rendahnya partisipasi masyarakat terhadap sekolah.

Gambaran tentang partisipasi masyarakat yang dikemukakan sebelumnya mengindikasikan bahwa partisipasi masyarakat terhadap program sekolah sebagaimana tuntutan MBS belum terlaksana secara optimal. Sebagaimana konsepsi MBS, sekolah dan masyarakat merupakan pelaku utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh sebab itu penanganan permasalahan penyelenggaraan pendidikan dilakukan oleh kedua pihak tersebut. Bila hal ini terlaksana maka suatu keputusan sekolah merupakan keputusan antara sekolah dengan masyarakat terutama orangtua murid. Di samping itu permasalahan lain dalam hal pengelolaan sekolah di SMP adalah konflik antara guru dengan kepala sekolah. Hal ini disebabkan kepala sekolah yang bertindak cenderung otoriter yang lebih mementingkannya dirinya sendiri dari pada memenuhi kebutuhan pengikutnya. Dengan adanya konflik ini hubungan antara guru dengan kepala sekolah kurang harmonis.

Pada satu sisi konflik dapat menciptakan kompetisi namun berpotensi terhadap rendahnya kerjasama antarpihak yang berkonflik. Pihak yang berkonflik akan berusaha saling menyaingi baik dengan tindakan-tindakan yang konstruktif maupun destruktif. Bila tindakan yang bersifat destruktif lebih dominan maka kinerja organisasi akan rendah. Demikian juga bagi kepala sekolah

bila tindakan guru lebih dominan yang bersifat destruktif maka kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolah kurang dilaksanakan secara optimal. Oleh sebab itu tindakan kepala sekolah hendaknya dapat menciptakan kerjasama yang baik dengan guru-guru maupun staf dan partisipan sekolah lainnya. Pada sisi lain prestasi belajar siswa SMP di Kota Medan berdasarkan hasil Ujian Nasional tahun 2006 diketahui bahwa tidak ada prestasi siswa SMP yang masuk kategori ranking nasional. Kuantifikasi prestasi belajar siswa ini termasuk kategori rendah. Dengan demikian pencapaian siswa tersebut mengindikasikan bahwa proses belajar mengajar belum terlaksana sebagaimana yang diharapkan. Prestasi tersebut menggambarkan bahwa penguasaan peserta didik terhadap kurikulum masih rendah.

Gambaran di atas mengindikasikan bahwa pengelolaan dan prestasi pendidikan tingkat SMP di Kota Medan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas mengalami berbagai permasalahan yang perlu mendapat perhatian.

Pendidikan yang berkualitas sangat penting dalam rangka mempersiapkan peserta didik agar mampu bersaing dalam menghadapi era global. Di mana pada era tersebut dituntut manusia yang mampu berkompetisi dalam lingkungan yang mengalami perubahan dengan cepat.

Faktor yang berperan penting dalam pengelolaan pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan manajer sekolah yang mengarahkan dan menjamin bahwa kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah adalah untuk memenuhi pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah

bertanggung jawab terhadap penyimpangan-penyimpangan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah dari tujuan penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah sebagai manajer seharusnya memberdayakan segala sumber daya baik manusia maupun nonmanusia secara optimal dengan pendekatan pendekatan yang efektif untuk menghindari dan mencegah terjadinya penyimpangan di sekolah.

Agar dapat melaksanakan perannya dengan efektif, kepala sekolah perlu memiliki kinerja yang tinggi. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang memadai dalam mendayagunakan segenap sumberdaya dan mampu membina kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka menyukseskan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Di samping itu kepala sakolah perlu memiliki tekad yang kuat dengan mendayagunakan segenap kemampuannya dalam mengelola sekolah tersebut.

Sehubungan dengan peran kepala sekolah tersebut perlu dilakukan penelitian untuk menemukan upaya-upaya yang lebih efektif terutama dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk menelusuri faktor-faktor yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah.

B. Identifikasi Masalah

Banyak faktor yang berhubungan dengan kinerja kepala sekolah. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan atas faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor internal seperti: pengetahuan manajemen, motivasi, komitmen, minat, sikap, keterampilan dan persepsi. Sedangkan faktor-faktor

eksternal seperti: iklim kerja, fasilitas, lingkungan geografis dan dukungan organisasi.

Berdasarkan faktor yang berhubungan dengan kinerja tersebut, dapat diidentifikasi permasalahan yang berhubungan dengan kinerja, adalah: (1) Sejauhmanakah pengetahuan manajemen kepala sekolah mempengaruhi kinerjanya?, (2) Apakah motivasi kepala sekolah mempengaruhi kinerjanya?, (3) Apakah wewenang kepala sekolah mempengaruhi kinerjanya?, (4) Apakah minat kepala sekolah mempengaruhi kinerjanya?, (5) Apakah komitmen kepala sekolah mempengaruhi kinerjanya?, (6) Apakah sikap kepala sekolah mempengaruhi kinerjanya?, (7) Apakah persepsi kepala sekolah tentang pekerjaannya mempengaruhi kinerjanya?, (8) Apakah ketersediaan fasilitas yang memadai mempengaruhi kinerjanya?, (9) Apakah iklim kerja mempengaruhi kinerjanya? dan (10) Apakah dukungan organisasi mempengaruhi kinerjanya?.

C. Pembatasan Masalah

Faktor yang menentukan kinerja kepala sekolah sangat kompleks maka penelitian ini perlu dibatasi pada faktor-faktor pengetahuan manajemen, wewenang dan komitmen. Pengetahuan manajemen berhubungan dengan pemahaman kepala sekolah tentang teori-teori manajemen sebagai pemandu tindakannya dalam memecahkan masalah pengelolaan pendidikan yang dihadapinya, wewenang merupakan pernyataan untuk melaksanakan sesuatu sebagaimana yang ditetapkan atasan atau pemberi wewenang dan komitmen merupakan pernyataan seseorang untuk melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh meskipun menghadapi berbagai tantangan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hubungan komitmen organisasi dengan kinerja kepala SMP?
2. Bagaimanakah hubungan pengetahuan manajemen dengan kinerja kepala SMP?
3. Bagaimanakah hubungan antara komitmen organisasi dan pengetahuan manajemen secara bersama-sama dengan kinerja kepala SMP?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan komitmen organisasi dengan kinerja kepala SMP.
2. Untuk mengetahui hubungan pengetahuan manajemen dengan kinerja kepala SMP.
3. Untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dan pengetahuan manajemen secara bersama-sama dengan kinerja kepala SMP.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini akan dapat memberikan manfaat teoretis yaitu mengembangkan khasanah pengetahuan tentang kinerja kepala sekolah sesuai dengan perkembangan situasi dan tuntutan kualitas. Selanjutnya manfaat praktis penelitian terutama sebagai bahan informasi dan bandingan: (1) Bagi

Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan dalam merumuskan kebijakan tentang berbagai upaya peningkatan kinerja kepala sekolah. (2) Bagi Pengawas Pendidikan dalam melakukan pembinaan dalam upaya peningkatan kinerja kepala sekolah. (3) Bagi kepala sekolah sebagai masukan dalam meningkatkan kinerjanya. (4) Bagi pemerhati manajemen pendidikan dalam menambah kasanah informasi pengembangan sumber daya manusia terutama dalam hal peningkatan kinerja kepala sekolah.

