BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keterpurukan mutu pendidikan telah menjadi salah satu masalah utama nasional karena menyangkut eksistensi masa depan bangsa. Rendahnya mutu pendidikan nasional tidak terlepas dari kontribusi pendidikan sekolah sebagai institusi formal penyelenggara pendidikan. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk mendongkrak peningkatan mutu pendidikan tersebut, antara lain perbaikan berbagai input pendidikan sekolah, seperti berbagai penataran peningkatan kompetensi guru, perbaikan sarana dan prasarana sekolah, pengadaan buku-buku dan alat-alat pelajaran, penyempurnaan kurikulum sekolah, pelatihan para kepala sekolah, penyempurnaan berbagai peraturan dan undang-undang yang mengatur sistem pendidikan, dan lain-lain. Namun demikian berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang menggembirakan secara merata.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional, bahwa berbagai hasil pengamatan dan analisis tentang faktor penyebab mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata, antara lain : penerapan pendekatan *education production function* yang terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, dan peran serta masyarakat khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim (Depdiknas, 2001 : 4-5). Berdasarkan kenyataan tersebut perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah-

satunya adalah melakukan reorientasi pengelolaan pendidikan menuju peningkatan mutu, dimana salah satu diantaranya adalah reorientasi bidang manajemen pendidikan.

Reorientasi manajemen pendidikan dalam kerangka reformasi bidang pendidikan, mengisyaratkan berbagai alternatif usaha peningkatan mutu pendidikan. Salah satu kebijakan pemerintah dalam usaha peningkatan mutu pendidikan di sekolah, dan sedang gencar dilaksanakan di sekolah-sekolah saat ini, termasuk SMA yang berada dalam Kota Medan, adalah reorientasi penyelenggaraan manajemen pendidikan dengan pendekatan *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Pendekatan MPMBS diharapkan dapat mengurangi bahkan menghilangkan birokrasi sentralistik manajemen pendidikan di sekolah serta memberdayakan masyarakat untuk turut berpartisipasi secara aktif mendukung kegiatan pendidikan di sekolah agar memberi hasil yang bermutu sebagaimana harapan masyarakat dan orang tua para siswa.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah adalah suatu model pendekatan manajemen sekolah yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah berupa kemandirian dan kewenangan, serta mendorong keterlibatan langsung dan partisipasi aktif dari seluruh pihak terkait dan yang berkepentingan terhadap mutu pendidikan sekolah dalam hal pengambilan keputusan. MPMBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah.

Partisipasi langsung semua pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan dalam rangka penerapan MPMBS, diyakini dapat menghasilkan sekolah yang lebih efektif karena guru, staf dan seluruh warga sekolah merasa turut bertanggungjawab, turut memiliki, dan merasa berkepentingan untuk memberhasilkan sekolah. Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah dalam penerapan MPMBS, akan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang lebih besar untuk berinovasi, melakukan kebijakan yang tepat sesuai kebutuhan, dan mengontrol segenap lingkungan sekolah.

Dalam penerapan MPMBS, kepala sekolah dan guru-guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah, meliputi : manajemen sekolah, pengorganisasian kegiatan sekolah serta kepemimpinan, mengelola kegiatan belajar-mengajar, mengelola sumber daya sekolah beserta lingkungan dan partisipasi masyarakat, dan mengefektifkan peran administrasi (tata usaha) sekolah untuk mengolah data dan informasi guna mendukung kegiatan sekolah.

Salah satu tugas penting kepala sekolah dalam memberhasilkan penerapan MPMBS adalah mensosialisasikan MPMBS tersebut kepada semua pihak yang berkepentingan atau pihak-pihak yang berperan agar memiliki pemahaman dan persepsi yang tepat, sehingga MPMBS dapat dilaksanakan secara benar, terarah, dan menghasilkan manajemen sekolah yang bermutu. Peran mensosialisasikan, memerlukan keterampilan berkomunikasi yang baik agar hal yang disosialisasikan dapat diketahui, dimengerti, dipahami, dan dapat diterapkan secara benar oleh orang

atau kelompok yang mendapat sosialisasi tersebut. Dalam peran mensosialisasikan MPMBS tersebut, kepala sekolah mutlak harus memiliki kemampuan berupa *kemampuan berkomunikasi*. Kemampuan berkomunikasi yang dimaksud adalah teknik dan kemampuan menggunakan kata atau kalimat yang tepat, baik yang disampaikan secara lisan maupun tulisan; yang disebut *kemampuan berkomunikasi secara verbal*.

Menurut Depdiknas bahwa esensi penerapan MPMBS adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif dengan penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik (Depdiknas, 2001:9-11). Dalam situasi demikian sangat diperlukan pengembangan *teamwork* dan pengelolaan informasi yang tentunya menuntut kepala sekolah memiliki *kemampuan berkomunikasi secara verbal*, guna mendorong partisipasi aktif dan kerjasama dari semua warga sekolah serta masyarakat dalam usaha mewujudkan tujuan sekolah.

Sekolah sebagai wadah penerapan MPMBS merupakan suatu organisasi yang memimiliki tujuan yang jelas, tentu terdiri dari berbagai komponen yang meliputi guru, pegawai dan karyawan serta para siswa, perlu diorganisir dan dikoordinasi guna mengarahkan setiap kegiatan mereka pada usaha pencapaian tujuan sekolah. Selain pengorganisasian dan pengkoordinasian di antara setiap komponen atau antara orang-orang dalam setiap komponen sekolah, juga perlu membina hubungan yang baik antara satu dengan yang lain, dimana semuanya itu hanya dapat dilakukan dengan baik melalui kegiatan komunikasi yang efektif.

Menurut Terry bahwa berkomunikasi merupakan salah satu diantara pembantu terpenting aktivitas-aktivitas manajerial, dimana sukses seorang manajer sangat tergantung daripada kemampuannya untuk bekerja dengan orang-orang, untuk meneruskan ide-ide, menerima saran-saran dan membentuk sebuah kelompok yang mendapatkan informasi dengan baik dan yang bersifat informatif (Terry, 1986 : 356). Guna membangun komunikasi yang efektif di sekolah, kepala sekolah sebagai manajer dan sebagai sentral informasi, harus memiliki kemampuan berkomunikasi teristimewa kemampuan berkomunikasi secara verbal, agar fungsi manajemen, terutama kepemimpinan dan pengorganisasian dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah meliputi kemampuan mengenal diri sendiri dan kesiapan dalam berkomunikasi, keterpercayaan dan daya tarik, serta kekuasaan (power) dan keterampilan untuk berkomunikasi sehingga komunikasi dapat berlangsung secara efektif guna memberhasilkan setiap kegiatan yang akan dilaksanakan termasuk dalam penerapan MPMBS di sekolah.

Salah satu karakteristik penerapan MPMBS adalah *kepemimpinan sekolah yang kuat*. "Pada sekolah yang menerapkan MPMBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia." (Depdiknas, 2001:13). Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah harus tangguh, memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

Seseorang pemimpin menggugah keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu hal, ia menunjukkan arah yang harus ditempuh dan ia membina anggota-

anggota kelompok ke arah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok (Terry, 1986:343). Dalam hal ini, tentu kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki *kemampuan berkomunikasi secara verbal* agar dapat membina, mengarahkan, mengkoordinasi dan menggerakkan sumber daya sekolah secara efektif terutama sumber daya manusia.

Kepemimpinan sekolah yang kuat dalam mengelola dan memobilisasi sumber daya sekolah yang optimal hanya dapat terwujud secara efektif apabila kepala sekolah mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif pula sesuai dengan situasi dan kemampuan sumber daya sekolah yang kondisinya sangat variatif, yaitu dengan menerapkan *gaya kepemimpinan situasional*. Gaya kepemimpinan situasional yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan mendorong bawahan sesuai tingkat kematangan (kemampuan dan kemauan) bawahan yang dipimpin. Efektivitas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah tergantung dari kesesuaian gaya kepemimpinan yang diperankan dengan kondisi kematangan bawahan atau orang-orang yang dipimpinnya. Sementara itu kondisi kematangan bawahan sangat dinamis dan sangat variatif, apalagi dikaitkan dengan era teknologi informasi yang memungkinkan terjadinya transformasi sosial dengan arus perobahan yang sedemikian cepatnya.

Reformasi dalam era globalisasi saat ini, telah mempengaruhi segala aspek kehidupan manusia, baik secara individu maupun kelompok. Hal ini didukung oleh pernyataan bahwa, "Dewasa ini umat manusia berada di dalam transformasi sosial yang sangat cepat. Transformasi sosial ini terjadi di dalam seluruh aspek kehidupan manusia yaitu bukan hanya di dalam aspek ekonomi dengan adanya perdagangan

akuntabilitas sekolah merupakan suatu bagian dari *kemampuan berkomunikasi verbal* kepala sekolah yang turut mempengaruhi mutu penerapan MPMBS.

Dari fenomena logis yang telah dikemukakan di atas, dan pengalaman penulis sebagai guru SMA yang berdomisili di Kota Medan, patut memiliki dugaan yang kuat bahwa *efektivitas gaya kepemimpinan situasional dan kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah* sangat berhubungan dengan *mutu penerapan MPMBS* pada sekolah-sekolah, termasuk seluruh SMA di Kota Medan. Menurut hemat penulis, bahwa esensi penerapan MPMBS berupa *otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif*, hanya dapat terlaksana apabila kepala sekolah mampu memainkan peran sebagai pusat komunikasi yang aktif dan efektif, serta karakteristik MPMBS berupa *kepemimpinan sekolah yang kuat*, hanya dapat terwujud apabila kepala sekolah mampu mengefektifkan kepemimpinannya secara situasional sesuai dengan kondisi sumber daya dan lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Sementara itu dari pengamatan penulis selama ini, penulis memperoleh kesan bahwa penerapan MPMBS di sekolah-sekolah pada SMA di Kota Medan masih lamban dan belum merata dilaksanakan dengan baik. Kondisi tersebut terlihat baik dalam aspek manajemen sekolah, aspek proses belajar-mengajar, aspek pengelolaan sumber daya manusia, maupun pengelolaan aspek sumber daya lainnya termasuk administrasi (tata usaha) sekolah.

Kondisi tersebut diindikasikan dengan adanya fakta berbagai kejadian di sekolah-sekolah, antara lain : (1) proses penyusunan perencanaan dan pengambilan keputusan/kebijakan di sekolah-sekolah lebih didominasi sendiri oleh kepala sekolah

tanpa melibatkan semua pihak yang berkepentingan di sekolah; (2) pada kebanyakan sekolah nampak partisipasi masyarakat (orangtua siswa) kurang mendukung kegiatan dan usaha pengembangan sekolah; (3) intervensi birokrasi dalam menentukan kebijakan sekolah masih terasa dominan terutama pada sekolah-sekolah yang berstatus sekolah negeri, dan demikian juga intervensi kekuasaan yayasan atau badan penyelenggara sekolah pada sekolah-sekolah swasta; (4) pengelolaan berbagai kegiatan operasional sekolah masih belum merata dilakukan secara transparan; (5) sekolah-sekolah masih belum merata memiliki budaya mutu; (6) sekolah-sekolah masih belum merata memiliki kemandirian; (7) proses belajar-mengajar yang berlangsung di sekolah-sekolah belum merata dilaksanakan secara efektif; (8) sekolah-sekolah belum merata memiliki akuntabilitas yang baik; (9) sekolah-sekolah belum merata memiliki komite sekolah yang berfungsi dengan baik; (10) pengangkatan personil sekolah dalam suatu jabatan belum merata didasarkan pada keahlian dan kompetensi; (11) fasilitas gedung, sarana dan prasarana sekolah masih belum merata dapat dirawat dengan baik; (12) masih banyak tuntutan peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai, terutama di sekolah-sekolah swasta; dan masih banyak indikasi lain yang menunjukkan MPMBS masih belum merata diterapkan dengan baik. Kondisi tersebut diperkirakan berhubungan kuat dengan, antara lain : *kurang efektifnya kepemimpinan, dan atau kurangnya kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah.*

Berdasarkan uraian di atas, penulis memiliki dorongan yang kuat untuk melaksanakan penelitian ini, yaitu ingin meneliti bagaimana *hubungan efektivitas*

gaya kepemimpinan situasional dan kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah terhadap mutu penerapan MPMBS pada sekolah-sekolah khususnya SMA yang berada dalam Kota Medan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman penulis sebagai salah seorang guru pada salah satu SMA di Kota Medan, penulis mengidentifikasi berbagai masalah yang perlu pembahasan, yang diperkirakan berhubungan dengan kondisi penerapan MPMBS di sekolah-sekolah sebagaimana telah dikemukakan pada latar belakang pemimikiran penulis, yaitu bagaimana hubungan mutu penerapan MPMBS pada SMA di Kota Medan dengan :

1. Sikap mental dan perilaku warga sekolah;
2. Budaya organisasi sekolah yang telah berkembang selama ini;
3. Tingkat kemampuan/kematangan warga sekolah;
4. Efektivitas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah;
5. Pengetahuan manajemen kepala sekolah;
6. Ketersediaan sarana dan prasarana sekolah;
7. Kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah;
8. Kerjasama di antara sesama warga sekolah;
9. Pemahaman warga sekolah tentang MPMBS;
10. Partisipasi masyarakat untuk pengembangan sekolah;

dan masih banyak lagi masalah lain yang tidak sempat tertulis dalam tulisan ini.

C. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan waktu dan biaya serta luasnya masalah yang berhubungan dengan mutu penerapan MPMBS, maka masalah penelitian ini perlu dibatasi. Sebagaimana telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian, bahwa esensi penerapan MPMBS adalah otonomi sekolah dan peningkatan partisipasi aktif masyarakat. Otonomi sekolah yang memberi kekuasaan lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sekolah, yang menjadi faktor dominannya adalah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sesuai kondisi sekolah masing-masing. Sementara usaha peningkatan partisipasi aktif masyarakat, yang menjadi faktor dominannya adalah kemampuan kepala sekolah memainkan peran berkomunikasi untuk menggugah dan menggerakkan serta mendorong partisipasi aktif masyarakat agar mendukung kegiatan sekolah. Dengan demikian penulis berkeyakinan bahwa otonomi sekolah lebih dominan terkait dengan efektivitas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dan usaha peningkatan partisipasi aktif masyarakat lebih dominan terkait dengan kemampuan berkomunikasi secara verbal kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut di atas maka penulis membatasi penelitian ini untuk meneliti masalah bagaimana hubungan efektivitas gaya kepemimpinan situasional dan kemampuan berkomunikasi secara verbal kepala sekolah dengan mutu penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada SMA di Kota Medan.

D. Rumusan Masalah

Bertolak dari batasan masalah penelitian seperti dikemukakan di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan efektivitas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan mutu penerapan MPMBS pada SMA di Kota Medan?
2. Bagaimana hubungan kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah dengan mutu penerapan MPMBS pada SMA di Kota Medan?
3. Bagaimana hubungan simultan efektivitas gaya kepemimpinan situasional dan kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah dengan mutu penerapan MPMBS pada SMA di Kota Medan?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian, maka adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut :

1. Hubungan efektivitas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan mutu penerapan MPMBS pada SMA di Kota Medan;
2. Hubungan kemampuan berkomunikasi secara verbal kepala sekolah dengan mutu penerapan MPMBS pada SMA di Kota Medan;
3. Hubungan simultan efektivitas gaya kepemimpinan situasional dan kemampuan berkomunikasi secara verbal kepala sekolah dengan mutu penerapan MPMBS pada SMA di Kota Medan.

F. Manfaat Penelitian

Hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan bermanfaat bagi :

1. Para kepala SMA di Kota Medan, menjadikannya sebagai *feedback* akan perannya dalam penerapan MPMBS di sekolah masing-masing sehigga memberi kontribusi bagi usaha peningkatan mutu pendidikan di sekolah, dengan cara :
   (a) mengefektifkan penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam memimpin sekolah masing-masing apabila ternyata efektivitas gaya kepemimpinan situasional tersebut, memberi sumbangan positif yang berarti terhadap mutu penerapan MPMBS;
   (b) berusaha meningkatkan kemampuan berkomunikasi secara verbal agar lebih efektif, apabila ternyata kemampuan berkomunikasi verbal kepala sekolah memberi sumbangan positif yang berarti terhadap mutu penerapan MPMBS.
2. Departemen Pendidikan Nasional dan pihak-pihak lain yang terkait dengan penentu kebijakan pendidikan nasional dalam usaha-usaha penerapan MPMBS di sekolah.
3. Pemerintah Kota Medan dan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, beserta jajaran yang terkait, sebagai bahan masukan bagi seleksi, pembinaan, dan pengembangan karir Kepala Sekolah pada khususnya dan usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di sekolah pada umumnya.

4. Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, sebagai bahan masukan dalam usaha-usaha mempersiapkan tenaga-tenaga kependidikan terutama para guru yang kelak akan dapat menjabat sebagai kepala sekolah.
5. Peneliti lain; sebagai bahan informasi ilmiah yang dapat dimanfaatkan guna pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan hasil penelitian ini.
6. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan apabila ternyata ada atau tidak adanya hubungan antara efektivitas gaya kepemimpinan situasional dan kemampuan berkomunikasi secara verbal dengan mutu penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
UNIMED