

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain melalui pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun berbagai indikator menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata.

Menurut Umaedi (2000) ada tiga hal faktor penyebab mutu pendidikan tidak mengaiant peningkatan. *Pertama*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan dan diatur secara birokratik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan yang sangat tergantung kepada peraturan, instruksi, juklak, dan berbagai keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang. Kadang-kadang kebijaksanaan yang dikeluarkan tidak sesuai pula dengan kondisi setempat. Dengan demikian, sekolah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk perbaikan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional. *Kedua*, program pembangunan pendidikan lebih menekankan kepada penyediaan input seperti; guru, kurikulum, fasilitas, buku dan alat peraga, serta sumber belajar lainnya. Hal itu dilaksanakan dengan asumsi bahwa peningkatan mutu akan terjadi dengan sendirinya jika input pendidikan dipenuhi.

*Ketiga*, peranserta masyarakat, khususnya orangtua dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat rendah. Pola pembangunan dan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional telah menjauhkan lembaga pendidikan dari lingkungan masyarakatnya. Akibatnya, timbul persepsi bahwa penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya tanggungjawab pemerintah. Karena itu tidaklah mengherankan jika partisipasi masyarakat pada umumnya lebih banyak mendukung input tertentu (dana) daripada proses (pengambilan keputusan, monitoring, pengawasan, akuntabilitas). Akhirnya, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pendidikan kepada orangtua sebagai pihak pertama dan utama yang berkepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dituntut harus melibatkan semua personil yang di dalam prosesnya menuntut komitmen bersama terhadap mutu pendidikan. Salah satu peran penting kepala sekolah adalah sebagai pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk berpartisipasi aktif mencapai tujuan sekolah.

Menurut Kepmendikbud RI nomor 0296/U/1996, peran kepala sekolah adalah sebagai EMASLIM (Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator).

Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah, diharapkan mampu mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam keseluruhan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Keberhasilan kegiatan pendidikan sangat tergantung kepada kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, menggerakkan dan memotivasi individu-individu (guru, pegawai dan siswa) yang

terlibat dalam pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hal ini tidak terlepas dari kepemimpinan pendidikan kepala sekolah.

Kepemimpinan pendidikan hakikatnya adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi dan mengarahkan orang-orang (guru, pegawai dan siswa) di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pernyataan tersebut sesuai pula dengan pendapat Kartini Kartono dalam Idochi (2003:67) bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.

Oleh karena itu, keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat dilihat melalui kemampuannya dalam menciptakan "iklim sekolah yang positif" dengan mempengaruhi dan mengajak serta mendorong guru, pegawai, dan siswa untuk menjalankan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim sekolah yang positif yakni, tertib, disiplin, lancar, dan efektif ini tidak terlepas dari kapasitasnya sebagai pemimpin pendidikan.

Dalam upaya penciptaan iklim sekolah yang positif itu, Robert C. Bog dalam Idochi (2003:77) mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

1. kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap
2. kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
3. kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi.

4. kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Selanjutnya, menurut Sellis dalam Mulyasa (2004:86) bahwa peran kepala sekolah selaku pemimpin dalam upaya peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan siswa yang ada di sekolah.
2. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
3. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
4. Menjamin kebutuhan siswa sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/sekolah.
5. Menyakinkan terhadap para pelanggan (siswa, orangtua, masyarakat), bawahan terdapat "channel" cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
6. Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.
7. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
8. Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.
9. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
10. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya.
11. Membangun tim kerja yang efektif.
12. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Jadi, kepala sekolah merupakan sumber daya yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyeraskan sumber daya lainnya sehingga pembelajaran berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output yang diharapkan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kemandirian atau memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya

dan sumber dana dengan berorientasi kepada peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya kewenangan di sekolah, berarti pengelolaan dan pelaksanaan program kegiatan bergantung kepada keterampilan dan kemampuan kepala sekolah serta sumber lain sebagai pendukung.

Di lain pihak, pelaksanaan MBS menuntut ada kesiapan sumber daya manusia (SDM). Kepala sekolah hendaknya menyadari bahwa MBS bukan semata-mata pemindahan wewenang tanpa adanya kesiapan SDM. Dalam hal ini memerlukan penanganan yang profesional dari kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah.

Aspek kunci lain yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan upaya perbaikan mutu berkelanjutan adalah dengan memberikan wewenang kepada guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran serta kepada guru-guru diberikan kesempatan dalam melakukan pembuatan keputusan dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai seorang guru.

Berdasarkan penelitian pendahuluan (*grand tour*) diperoleh informasi sebagai berikut.

1. SMP Swasta di Kota Pematangsiantar banyak yang prestasi akademiknya rendah. Hal ini diketahui dari data laporan hasil seleksi penerimaan baru sekolah-sekolah lanjutan favorit, seperti SMA Negeri 2 Pematangsiantar dan SMA Negeri 4 Kota Pematangsiantar, serta data perolehan NEM se-kota Pematangsiantar tahun 2005.
2. Rendahnya jumlah lulusan SMP swasta yang melanjutkan pendidikan ke sekolah-sekolah favorit disebabkan faktor rendahnya NEM. Rata-rata NEM

SMP se-Kota Pematangsiantar T.P. 2001/2002 adalah 5,03 dan T.P. 2002/2003 adalah 5,79, serta T.P. 2003/2004 adalah 5,43. Dari 42 jumlah SMP (13 negeri dan 29 swasta) ternyata, SMP swasta menduduki peringkat teratas sekaligus terendah.

3. Data perolehan NEM (Dispenjar kota Pematangsiantar) juga menunjukkan bahwa SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar menempati posisi ke-5 dari 42 jumlah SMP dalam kurun waktu tiga tahun terakhir yakni T.P. 2001/2002 berada di peringkat ke-4, 2002/2003 di peringkat ke-2 dan 2003/2004 berada di posisi ke-5.
4. SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar juga mempunyai prestasi yang mengembirakan di tingkat daerah dan tingkat nasional. Misalnya pada tahun 2000, mengikuti lomba Bahasa Inggris Tertulis tingkat nasional sebagai juara II. Pada tahun 2001, mengikuti Kompetisi Mental Aritmatika tingkat nasional memperoleh juara II. Kemudian tahun 2002 memperoleh Nilai Ujian Akhir Nasional tertinggi tingkat Kota Pematangsiantar. Selanjutnya, tahun 2003 mengikuti Lomba Cepat Tepat (LCT) SMP tingkat Provinsi dan memperoleh juara III.
5. SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar yang beralamat di Jln. Pane No. 14 Pematangsiantar memiliki jumlah siswa sebanyak 424 orang dan jumlah guru sebanyak 24 orang dengan kualifikasi pendidikan sarjana sebanyak 18 orang, setara DIII sebanyak 4 orang, PGSMTP 1 orang, dan SMA 1 orang. Sedangkan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar dilihat dari perolehan NEM, pada tahun 2001/2002/, 2002/20003, 2003/2004 hanya mampu menempati peringkat 27, 34 dan 33. Sekolah ini belum memiliki prestasi akademik dan nonakademik yang mengembirakan.

6. SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar beralamat di Jln. S.M. Raja No.26 Pematangsiantar, memiliki jumlah siswa sebanyak 494 orang dan tenaga pendidik 28 orang dengan kulifikasi pendidikan sarjana sebanyak 9 orang, setara DIII sebanyak 10 orang, dan setara DII sebanyak 9 orang.

Adanya kesenjangan kualitas pendidikan di kedua lembaga pendidikan swasta ini, tidak terlepas dari tanggungjawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam meningkatkan mutu. Walaupun masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan misalnya; guru dan sejumlah masukan instrumental serta lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun, peran kepala sekolah sangat menentukan upaya peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan uraian masalah tersebut, perlu dilakukan penelitian untuk mengungkap peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dalam konteks MBS.

#### **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan kepada kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan program sekolah, khususnya bidang perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengajaran, pembinaan mutu guru dan siswa, serta upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan pendekatan MBS sebagai salah satu konsep pengelolaan sekolah secara efektif.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa masalah utama penelitian ini yakni: “Bagaimana peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu Pendidikan melalui konsep MBS.”

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Bertitik tolak dari fokus penelitian yang telah dirumuskan, diajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimanakah pemahaman kepala sekolah terhadap visi sekolahnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pada masa depan?
2. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah?
  - a. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam perencanaan program sekolah?
  - b. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam evaluasi program?
3. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah dalam bidang pengajaran?
4. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah dalam bidang pembinaan guru?
5. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam bidang pengelolaan kesiswaan?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada fokus penelitian yang dipilih dan dirumuskan sebagaimana tersebut diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk membandingkan peran kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

#### **a. Tujuan Umum**

Tujuan umum penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis pemahaman kepala sekolah terhadap visi sekolahnya dan peran kepala sekolah

SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar sebagai pemimpin dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dalam konteks MBS.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian ini untuk mengungkapkan, mendeskripsikan dan menganalisis:

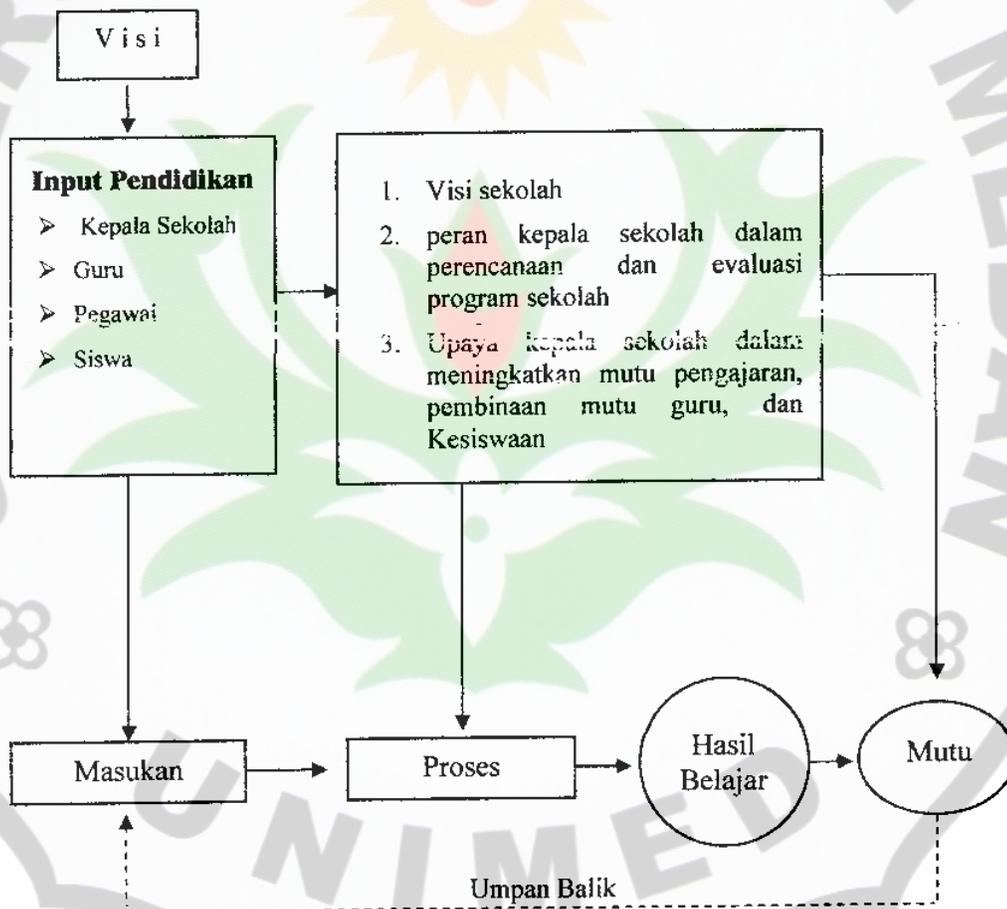
- 1) Perbedaan pemahaman kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar terhadap visi sekolahnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pada masa depan,
- 2) Perbedaan peran kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah,
- 3) Perbedaan peran kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar dalam meningkatkan mutu pengajaran,
- 4) Perbedaan peran kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar dalam meningkatkan pembinaan mutu guru, dan
- 5) Perbedaan peran kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar dalam pembinaan kesiswaan.

### E. Manfaat Penelitian

Secara teoretis hasil penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya khazanah ilmu administrasi pendidikan, khususnya bagi SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar dan GKPS 3 Pematangsiantar.

Di samping itu, secara praktis diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

### F. Paradigma Penelitian



Gbr.1. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam peningkatan mutu

pendidikan. Kepala sekolah juga merupakan posisi yang tertinggi dalam struktur organisasi sekolah yang diangkat berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu sebagai pemimpin formal.

Dalam peningkatan mutu, salah satu model yang dapat mendorong mutu pendidikan adalah dengan menggunakan pendekatan MBS. Pendekatan ini memerlukan pemahaman yang kuat dari kepala sekolah tentang konsep-konsep MBS.

Kepala sekolah juga dituntut agar mempunyai visi dalam pencapaian mutu pendidikan dengan mengupayakan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang hasil pembelajaran di sekolah melalui komitmen yang tinggi dari segenap warga sekolah.

#### **G. Batasan Istilah**

Batasan istilah yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Peran adalah tingkah laku dan atau aktivitas kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah.
2. Peningkatan mutu adalah upaya penyusunan program dan pelaksanaan yang dilakukan berorientasi kepada perbaikan kualitas input, proses, dan output sekolah dari keadaan sebelumnya sehingga menjadi lebih baik.
3. MBS adalah aktivitas manajerial yang dijalankan oleh kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus dan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar bersama guru dan pegawai dalam pengelolaan program sekolah untuk meningkatkan mutu di kedua lembaga pendidikan tersebut. Dengan kata lain, MBS adalah aktivitas manajerial yang memanfaatkan seluruh sumber daya sesuai dengan kebutuhan dan tujuan sekolah.