

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya merupakan refleksi dari keberhasilan kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah. Sebagai kekuatan sentral yang menjadi penggerak kehidupan sekolah, kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsinya demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada para guru, staf dan siswa. Wahjosumidjo (2007:81) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Beberapa variabel penting harus dimiliki seorang kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya seperti: kemampuan sebagai edukator (pendidik), kemampuan sebagai manajer, kemampuan sebagai administrator, kemampuan sebagai supervisor, kemampuan sebagai leader (pemimpin), kemampuan sebagai inovator, kemampuan sebagai motivator serta harus memiliki sifat-sifat dan perilaku yang dapat mendukung efektivitas kinerjanya sebagai kepala sekolah, seperti: kecerdasan, kepribadian, dan kemampuan sosial, sehingga mampu mengayomi bawahan dan mengendalikan fungsi kepemimpinannya dengan baik.

Sebagai edukator (pendidik) kepala sekolah harus mampu memberikan berbagai contoh keteladanan yang baik kepada warga sekolah

melalui sikap, perilaku, penampilan kerja maupun penampilan fisik. Peran kepala sekolah dalam konteks pendidik, dipandang sebagai sumber inspirasi dan motivasi dalam membentuk jiwa profesionalisme guru dan kemandirian siswa yang pada akhirnya bermuara pada terwujudnya tujuan pendidikan. Wahjosumidjo (2007:126) mengatakan penampilan kerja seorang kepala sekolah yang patut dan baik dicontoh oleh para guru, staf dan siswa dapat berupa disiplin, jujur, penuh tanggung jawab, bersahabat dan sebagainya, termasuk pula penampilan fisik, seperti cara dan sikap berbicara, berkomunikasi, berpakaian yang bersih, rapi, serasi, sehat jasmani dan enerjik.

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu merencanakan, memikirkan dan merumuskan suatu program dengan sistematis. Mampu mengorganisasikan sumber daya yang ada di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber-sumber material. Mampu mengendalikan seluruh kegiatan sekolah, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada di sekolah, kepala sekolah diharapkan mampu memberikan petunjuk dan meluruskannya. Robbins (2003:4) mengatakan bahwa ada empat fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Sebagai administrator kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi siswa, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana,

mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan, secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Sebagai supervisor kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan sehingga para guru dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Sebagai leader (pemimpin) kepala sekolah harus mampu memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang ada di sekolah terkait dengan berbagai program pembelajaran, proses evaluasi, pengembangan kurikulum, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Usman (2008:275) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum ialah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sebagai inovator kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan. Mulyasa (2007:119) mengatakan bahwa salah satu contoh gagasan baru yang dapat dilakukan seorang kepala sekolah seperti *moving class*, yaitu mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan lain-lain.

Sebagai motivator kepala sekolah harus mampu menumbuhkan motivasi para guru dalam melaksanakan tugasnya, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, menanamkan disiplin yang tinggi kepada semua warga sekolah. Kepala sekolah juga harus memahami bahwa setiap guru memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

Sifat-sifat dan perilaku yang harus dimiliki kepala sekolah untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinannya seperti: mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika dan kepribadian. Dengan mental yang kuat kepala sekolah mampu menghadapi persoalan-persoalan yang muncul, mampu bekerja sama, mempengaruhi dan mengkoordinir orang lain. Stamina fisik, kesiagaan, enerjik, dan antusiasme sehari-hari juga memerlukan kesehatan prima agar mampu memenuhi tuntutan tugas. Sudah sepantasnya pula seorang kepala sekolah memiliki emosi yang stabil dan memiliki daya tahan atau bersikap sabar terhadap kegagalan/hambatan. Berwatak sosial yang ramah sehingga mampu menciptakan dan memelihara hubungan kerja sama yang baik dengan guru, sesama rekan, maupun atasan. Harus bersikap etik secara menyeluruh seperti: terbuka, adil, jujur, mendukung atasan ataupun bawahan, serta bertanggung jawab.

Terkait dengan kualifikasi pribadi seorang pemimpin, Bernard M. Bass (1982:75-76) dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1997:337) mengatakan bahwa sifat-sifat yang dihubungkan dengan keefektifan kepemimpinan adalah: (1) kecerdasan yaitu: pertimbangan, ketegasan,

pengetahuan, kefasihan berbicara, (2) kepribadian yaitu: kemampuan adaptasi, kewaspadaan, kreativitas, integritas pribadi, percaya diri, keseimbangan dan pengendalian emosional, mandiri, (3) kemampuan sosial, yaitu: kemampuan bekerja sama, popularitas dan prestise, kemampuan bergaul, partisipasi sosial, bijaksana, diplomasi.

Semua pendapat tentang kemampuan dan sifat-sifat baik kepala sekolah yang dipaparkan di atas sangat baik untuk diimplementasikan. Jika tidak diimplementasikan dengan baik dapat berakibat munculnya konflik antara guru dengan kepala sekolah, antara siswa dengan guru, bahkan antara siswa dengan kepala sekolah, yang akan berakibat buruk terhadap kinerja dan efektivitas sekolah dalam mencapai tujuan. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Pendidikan Nasional (2007:244) menuliskan bahwa konflik pribadi/relasional menyangkut identitas dan citra pribadi, dan aspek-aspek penting dalam hubungan. Konflik ini kemungkinan besar berpusat pada loyalitas, pencideraan kepercayaan, kurangnya sikap hormat, atau penghinaan persahabatan. Identitas yang dimaksud di atas dapat diartikan sebagai suku, jenis kelamin, agama dan yang lain. Selanjutnya Usman (2008:436-437) mengatakan secara umum konflik dapat terjadi antara lain karena: SARA (suku, agama, ras, dan antar golongan), dan perbedaan dalam nilai dan keyakinan (*different sets of values*) yang menyebabkan curiga, salah pengertian dan permusuhan.

Untuk memperkecil konflik antar horizontal di sekolah maka dalam penempatan tugas seorang kepala sekolah sebaiknya dipertimbangkan tulisan yang terdapat dalam buku Pusdiklat Depdiknas dan pendapat Usman di atas.

Salah satu strategi mengatasi konflik menurut Frost dan Wilmot seperti yang dinyatakan Kreps (1986) dalam Usman (2008:437) adalah reduksi, artinya menurunkan intensitas pertentangan.

Untuk melihat apakah semua pendapat di atas terimplementasi dengan baik di sekolah, maka dilakukan studi pendahuluan pada minggu kedua bulan Mei 2009 di beberapa SMA Negeri Kabupaten Deli Serdang. Melalui wawancara terhadap 20 orang guru dan 40 orang siswa, dimana setiap guru dan siswa diminta menjawab pertanyaan tentang "kriteria kepala sekolah yang mereka inginkan" kemudian mereka menuliskan keinginan mereka di selembar kertas. Berdasarkan jawaban yang diberikan guru ditemukan 34 kriteria kepala sekolah yang mereka inginkan, dan dari 34 kriteria tersebut ditemukan 12 kriteria yang paling banyak dipilih dengan rentang persentase antara 3,58% hingga 9,82%, yaitu: jujur 11 orang (9,82), tegas 9 orang (8,04), disiplin 8 orang (7,14), cerdas 7 orang (6,25), tanggung jawab (6,25), mampu mengkoordinir bawahan 6 orang (5,36), berprestasi 6 orang (5,36), mengayomi 6 orang (5,36), transparan (4,46), bertanggung jawab (3,58), humoris/ramah (3,58), menghargai bawahan (3,58).

Selanjutnya, dari jawaban yang diberikan siswa ditemukan 37 kriteria kepala sekolah yang diinginkan, dan dari 37 kriteria tersebut ditemukan 12 kriteria yang paling banyak dipilih dengan rentang persentase antara 3,17% hingga 14,29%, yaitu: disiplin 27 orang (14,29), tegas 22 orang (11,64), peduli/perhatian 15 orang (7,94), rapi dalam berpenampilan 14 orang (7,41), pintar 10 orang (5,29), adil 7 orang (3,70), beriman 7 orang (3,70),

bertanggung jawab 7 orang (3,70), murah hati 7 orang (3,70), ramah 7 orang (3,70), tidak sombong 7 orang (3,70). bijaksana 6 orang (3,17).

Fakta-fakta di atas menunjukkan bahwa kriteria kepala sekolah yang diinginkan oleh guru dan siswa ada yang sama, yaitu: disiplin (rata-rata 10,72%), tegas (9,84), respon/peduli (7,09), cerdas/pintar (5,77), bertanggung jawab (3,64), dan humoris/ramah(3,64). Semua kriteria pilihan ini sangat sesuai dengan teori-teori tentang kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas.

Untuk mengetahui apakah sudah ada kepala sekolah dengan kriteria yang sesuai keinginan guru dan siswa tersebut, dilakukan lagi studi pendahuluan lanjutan pada minggu ketiga Mei 2009 terhadap responden yang sama. Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara ini adalah: “ Apakah telah ditemukan kriteria kepala sekolah sesuai dengan keinginan? “

Berdasarkan kriteria pilihan guru dari wawancara pertama dan hasil wawancara lanjutan, disimpulkan bahwa belum tampak sosok kepala sekolah sesuai dengan keinginan guru bahkan ditemukan beberapa kelemahan kepala sekolah menurut persepsi guru, seperti : (1) kepala sekolah sangat arogan dalam menjalankan kepemimpinannya, kadang terjebak dengan situasi formal yang berlebihan, sehingga muncul sikap arogansi kepemimpinan yang mengarah pada konflik internal berkepanjangan dengan guru, (2) kebijakan-kebijakan yang diputuskan oleh kepala sekolah terkait dengan kepentingan sekolah dilakukan tanpa meminta pendapat dan saran guru, sehingga sikap kepala sekolah terkesan otoriter. Situasi ini menjadikan guru merasa kurang senang sehingga tidak termotivasi untuk mengajar dengan baik, (3) kepala sekolah bersikap ‘tidak mau tahu’ yang penting proses belajar mengajar di

sekolah berjalan lancar. Dalam istilah kepemimpinan disebut dengan gaya kepemimpinan *laissez faire*, sekolah akan berjalan lancar dengan sendirinya karena guru dianggap adalah orang yang sudah dewasa dan mengetahui apa yang menjadi tujuan sekolah, mengetahui sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus dijalankan oleh masing-masing guru. Sehingga kepala sekolah tidak merasa perlu melakukan intervensi dalam kegiatan sekolah. Pada akhirnya, muncul kecemburuan sosial dari guru yang kinerjanya baik terhadap guru yang kinerjanya kurang baik.

Beberapa fakta lain yang ditemukan, antara lain: (1) kepala sekolah kurang aktif dalam memberi informasi kepada guru tentang kegiatan yang dapat mengembangkan karir mereka seperti kegiatan diklat, pelatihan-pelatihan, bahkan tidak mengaktifkan guru dalam kegiatan MGMP di tingkat subrayon dan rayon, (2) sikap kepala sekolah yang tidak berlaku adil, terlalu mementingkan satu kelompok guru saja, terlihat pada saat tahun ajaran baru tiba, tidak ada perubahan pada penempatan personal PKS, wali kelas, koordinator, sehingga guru yang lain kurang mendapat kesempatan untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki, (3) kurang bersikap tegas, terutama terhadap guru yang lalai atau tidak disiplin dalam melaksanakan tugas, (4) terlalu materialis, semua kebijakan yang menyangkut kepentingan guru seperti kenaikan pangkat, pinjaman ke bank, selalu mengharapkan imbalan yang berlebihan.

Wawancara lanjutan terhadap siswa ditemukan beberapa fakta, seperti: (1) siswa merasa diperlakukan tidak adil karena jika mereka yang terlambat datang ke sekolah maka mereka akan diberi hukuman, namun jika

guru atau kepala sekolah yang terlambat, *boleh-boleh saja*, (2) kepala sekolah kurang berkomunikasi dengan siswa sehingga mereka merasa sungkan menyampaikan gagasan-gagasan yang muncul, (3) kepala sekolah terlalu sering memberi hukuman sehingga siswa merasa konsentrasi belajarnya terganggu, (4) kepala sekolah kurang memberi contoh sikap yang baik, merokok di sembarang tempat, tidak menegur guru yang merokok di dalam kelas, gaya bicara yang kasar, cara berpakaian yang kurang rapi, (5) kepala sekolah kurang peduli dengan sekolah, jarang hadir, selalu datang terlambat, pulang sebelum bel pelajaran berakhir.

Berdasarkan temuan-temuan yang penulis dapatkan pada saat melakukan studi pendahuluan, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang tipe atau kriteria kepala sekolah yang diinginkan oleh guru dan siswa di SMA Negeri yang terdapat di wilayah Kabupaten Deli Serdang.

Selanjutnya, dengan melihat keunikan wilayah Kabupaten Deli Serdang yang terdiri dari beraneka suku bangsa dan agama, penulis juga merasa tertarik untuk mengetahui persepsi, pemahaman, dan pendapat guru tentang kriteria kepala sekolah berdasarkan kesamaan dan ketidaksamaan suku guru dengan kepala sekolah, kesamaan dan ketidaksamaan agama guru dengan kepala sekolah, serta berdasarkan perbedaan jenis kelamin. Untuk melihat apakah ada perbedaan/kesamaan persepsi dengan adanya perbedaan suku dan agama atau untuk mengetahui apakah ada perbedaan/kesamaan pemahaman persepsi dengan adanya perbedaan jenis kelamin. Tanpa bermaksud menimbulkan konflik yang terkait dengan SARA karena dalam

penelitian ini penulis hanya ingin menemukan sosok ideal kepala sekolah sesuai dengan keinginan guru.

Terhadap siswa, penulis juga akan meminta pendapat, persepsi, dan pemahaman mereka terhadap kriteria kepala sekolah yang mereka inginkan. Penelitian terhadap siswa ini hanya didasarkan pada jenis kelamin saja dan diutamakan kepada siswa yang duduk di kelas XI dan XII karena dianggap mereka sudah lebih dewasa dan dapat memahami persoalan yang mereka hadapi.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah, antara lain: (1) sikap/perilaku kepala sekolah yang kurang tepat, seperti: sikap yang kurang disiplin, kurangnya kemampuan berbicara, intelektualitas yang tidak sepadan dengan yang diharapkan, (2) sikap kepala sekolah yang kurang aktif memberikan informasi-informasi penting yang terkait dengan peningkatan karir guru, (3) kurang tegas menindak guru yang tidak disiplin dalam melaksanakan tugas sehingga muncul rasa tidak puas guru yang memiliki kinerja baik, (4) kepala sekolah tidak melakukan pembaharuan dalam mendelegasikan wewenang tugas, misalnya tugas sebagai pembantu kepala sekolah, wali kelas, atau pengelola bidang tertentu kepada para guru sehingga ada kesan hanya guru-guru tertentu saja yang mendapat kepercayaan sedangkan guru yang lain tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, (5) kurang memberikan respon positif terhadap guru dan siswa yang mendapat penghargaan ataupun prestasi, kepala sekolah hanya

sekedar memberikan ucapan selamat, (6) persepsi siswa kepada kepala sekolah kurang baik karena perilaku kepala sekolah yang tidak disiplin dalam mengikuti aturan sekolah, misalnya selalu datang terlambat, memberi hukuman yang berlebihan sehingga mengganggu konsentrasi belajar siswa, (7) kepala sekolah yang kurang komunikatif bahkan terkesan terlalu menjaga wibawa dengan siswa sehingga mereka merasa sungkan untuk menyampaikan gagasan-gagasan baru yang berhubungan dengan peningkatan prestasi belajar mereka, (8) kepala sekolah kurang memberikan dorongan kepada siswa untuk lebih meningkatkan minat belajarnya, misalnya dengan memberi pengarahan atau informasi baru tentang kegiatan-kegiatan yang dapat lebih meningkatkan minat dan prestasi belajar siswa, (9) tidak tersedianya sarana dan prasarana yang memadai di sekolah, (10) belum dipertimbangkan secara utuh oleh pihak yang berwenang, kriteria kepala sekolah sesuai dengan keinginan guru berdasarkan jenis kelamin, agama, dan latar belakang suku, (11) belum dipertimbangkan secara utuh oleh pihak yang berwenang, kriteria kepala sekolah sesuai dengan keinginan siswa.

C. Pembatasan Masalah

Dari uraian identifikasi masalah di atas maka perlu dibuat suatu batasan masalah agar pembahasannya lebih terarah. Batasan masalah dalam lingkup penelitian ini adalah kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin, persamaan dan perbedaan suku maupun agama guru dengan kepala sekolah, serta kriteria kepala sekolah yang diinginkan siswa berdasarkan jenis kelamin, di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang.

D. Perumusan Masalah

a. Rumusan masalah untuk responden guru dan siswa adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru secara keseluruhan di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
2. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin di SMA Negeri se- Kabupaten Deli Serdang ?
3. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan latar belakang suku di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
4. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan latar belakang agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
5. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin dan latar belakang suku di SMA Negeri se- Kabupaten Deli Serdang ?
6. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin dan latar belakang agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
7. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan latar belakang suku dan agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
8. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin, latar belakang suku dan agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
9. Bagaimana kriteria kepala sekolah yang diinginkan siswa berdasarkan jenis kelamin di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru secara keseluruhan di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
2. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
3. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan latar belakang suku di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
4. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan latar belakang agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
5. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin dan latar belakang suku di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
6. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin dan latar belakang agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
7. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan latar belakang suku dan agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?
8. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan guru berdasarkan jenis kelamin, latar belakang suku dan agama di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang ?

9. Untuk mengetahui kriteria kepala sekolah yang diinginkan siswa berdasarkan jenis kelamin di SMA Negeri se-Kabupaten Deli Serdang.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi :

1. Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah yang akan diteliti sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas dari kesesuaian antara fakta dan teori yang ada.

2. Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi dinas pendidikan agar dimasa akan datang dapat lebih tepat dalam menyikapi atau membuat suatu kebijakan yang berhubungan dengan keinginan guru dan siswa terhadap kriteria kepala sekolah yang akan memimpin mereka.

3. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya, serta membantu rekan-rekan mahasiswa dalam rangka penyelesaian penelitian yang akan dilakukan di kemudian hari.