

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peningkatan dan perkembangan kualitas pendidikan tidak terlepas dari kemampuan dan kemauan dari para pengelola dan penyelenggara pendidikan, baik berupa badan yang dibentuk pemerintah seperti Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) maupun lembaga yang dibentuk oleh organisasi kemasyarakatan seperti Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Majelis Dikdasmen), organisasi-organisasi atau persyarikatan-persyarikatan seperti Muhammadiyah.

Setiap organisasi pasti menginginkan hasil maksimal, dan untuk mendapatkan hasil maksimal memerlukan pimpinan yang berkompeten untuk itu. Oleh karena itu peran pemimpin dalam setiap organisasi sangat penting dan menentukan. Akan tetapi menurut peneliti, organisasi tidak dapat mencapai tujuan jika gaya kepemimpinan yang dianut tidak sesuai. Pemilihan dan penggunaan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi menentukan arah yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Apabila gaya kepemimpinan yang ditawarkan para peneliti dan teorisi diterapkan dengan baik dan tepat akan mampu menentukan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, salah satu dari beberapa gaya kepemimpinan modern, semestinya memberikan hasil yang berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya. Akan tetapi, apapun gaya kepemimpinan yang dilaksanakan, salah satu komponen penting yang tak

boleh dilupakan dalam memberhasikan pencapaian tujuan adalah bentuk komunikasi apa yang dipakai dalam organisasi dimaksud. Sebab bentuk komunikasi juga sangat berperan dalam organisasi, karena di dalam organisasi terdapat dan hidup serta berperan banyak individu yang memiliki beraneka ragam kepentingan, kebutuhan, cita-cita, kompetensi, keahlian dan lain-lain. Oleh sebab itu, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sewajarnya memakai komunikasi yang baik dan tepat yaitu komunikasi interpersonal.

Selain itu motivasi kerja para guru dan pegawai dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan dan komunikasi yang dipergunakan, sehingga konsekwensinya adalah bahwa setiap guru, pegawai dan siapa saja yang terlibat di dalam organisasi itu akan dapat merasakan kepuasan kerja jika gaya kepemimpinan dan bentuk komunikasi yang dipergunakan sesuai dan dapat memotivasi kerja guru, tatusaha/pegawai dan seluruh unsur yang berada disekelilingnya.

Selanjutnya, sebagai organisasi kemasyarakatan, Perserikatan Muhammadiyah melalui Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Majelis Dikdasmen) telah banyak berbuat untuk kemajuan pendidikan di Kota Medan khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Majelis Dikdasmen adalah satu bidang atau bagian dari Perserikatan Muhammadiyah yang mutlak ada mulai dari pimpinan ranting, pimpinan cabang, pimpinan daerah, pimpinan wilayah sampai dengan pimpinan pusat.

Majelis Dikdasmen Kota Medan dipilih sebagai objek penelitian karena dianggap majelis Dikdasmen di Kota ini merupakan Majelis Dikdasmen yang terbanyak mengelola tingkat satuan pendidikan diantara Majelis Dikdasmen

kabupaten/Kota se Sumatera Utara. Selain itu Kota Medan diasumsikan sebagai kota yang memiliki jumlah penduduk terbanyak di antara daerah kabupaten/kota, memiliki banyak kelebihan lain seperti rata-rata tingkat pendidikan yang relatif tinggi, strata sosial dan tingkat kemampuan ekonomi yang cukup mapan, sehingga dapat di duga bahwa Dikdasmen disini memerlukan kepemimpinan yang spesifik yang mampu memenej satuan-satuan pendidikan yang berbagai jenis dan tingkatan.

Sesuai dengan hasil *grand tour* yang peneliti lakukan, Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Majelis Dikdasmen) Perserikatan Muhammadiyah Kota Medan, kini sedang mengelola 98 sekolah dan madrasah, masing-masing : 29 Sekolah Dasar (SD), 1 Madrasah Ibtidaiyah (MI), 43 Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA), 13 Sekolah Menengah Pertama (SMP), 2 Madrasah Tsanawiyah (MTs), 4 Sekolah Menengah Atas (SMA), 2 Madrasah Aliyah (MA) dan 4 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan sebagai salah satu subsistem pendidikan nasional harus aktif memberikan kontribusi dalam peningkatan mutu sumber daya manusia Indonesia, karena secara kuantitas sekolah-sekolah yang dikelola oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan, telah berkembang pesat, sehingga sampai akhir tahun ajaran 2009/2010 ini telah menamatkan siswa dari seluruh tingkatan sebanyak 11.437 siswa (Data Statistik Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan. 2010).

Ditinjau dari perkembangannya, maka perkembangan kuantitatif organisasi ini terlihat lebih baik jika dibandingkan dengan perkembangan kualitatif, karena menurut informasi yang diperoleh dari salah seorang Pimpinan

Majelis Dikdasmen Kota Medan saat berkunjung ke kantornya di Jalan Mandala Medan, menyatakan bahwa tingkat kelulusan sekolah yang dikelola Majelis Dikdasmen Medan, rata-rata sebanyak 99,2%, sedangkan persentase kemampuannya memasuki sekolah-sekolah negeri adalah sangat terbatas yaitu hanya 13,2% setahun. Bahkan hingga tesis ini ditulis, belum ada satupun sekolah yang berada dibawah pengelolaan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan yang dapat disejajarkan dengan sekolah negeri maupun sekolah swasta favorit lainnya. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam pengelolaan khususnya kurang profesionalnya kepemimpinan yang dijalankan pimpinan majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan.

Berbicara tentang kepemimpinan, Yukl (1987) dalam Usman (2006:250) mengatakan ada beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad, seperti yang mengatakan bahwa :

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- 3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi,
- 4) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisir kearah pencapaian tujuan,
- 5) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- 6) Kepemimpinan adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Selanjutnya jika dilihat dari segi sarana prasarana, gedung yang sudah dibangun dan dimiliki Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan, cukup baik karena kondisi bangunannya yang sebagian besar atau hampir 80% termasuk kategori permanen dan cukup megah, karena bangunannya ada yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat. Keadaan gedung sedemikian megah serta didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sebagai tenaga pendidik dan kependidikan ditunjukkan oleh keadaan guru dan tenaga administrasi hampir 95% telah berpendidikan kependidikan (S1). Oleh sebab itu sudah selayaknya Majelis Dikdasmen dapat melahirkan siswa-siswi yang berkualitas yang mampu memasuki sekolah-sekolah negeri maupun sekolah swasta favorit. Karena asumsi masyarakat secara umum menganggap jika anak mampu memasuki sekolah negeri atau swasta favorit merupakan suatu prestasi yang tidak semua dapat memilikinya.

Anak yang berprestasi adalah hasil dari sekolah yang berkualitas. Bukan karena sekolah di berstatus negeri atau swasta favorit. Gedung yang permanen bukan jaminan untuk berkualitas, melainkan hanya salah satu diantara beberapa faktor. Megahnya bangunan fisik dan lengkapnya sarana prasarana suatu lembaga pendidikan atau sekolah, tidaklah menjamin baik dan tingginya mutu lembaga pendidikan atau sekolah tersebut, tetapi hanya merupakan salah satu faktor pendukung untuk mencapai itu. Mungkin akan lebih baik bila bangunan fisik bagus dibarengi pula dengan peningkatan pengelolaan kerja/manajemen dan kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja agar tujuan tercapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2003:2) yang mendefinisikan

kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dengan demikian Majelis Dikdasmen seharusnya memiliki kepemimpinan yang baik jika ingin kualitas tamatannya meningkat.

Banyak sekolah yang dikelola Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah, mengharuskan pimpinan Majelis Dikdasmen memiliki kepemimpinan yang baik dan jitu dalam mengelola sekolah yang heterogen. Lebih-lebih pimpinan majelis sebagai pimpinan lembaga dituntut untuk mampu menjalankan fungsi manajemen dan melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan tepat. Sebab kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu, seperti yang dikemukakan Gardner (1990:54) bahwa kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikut melalui berbagai cara seperti menggunakan otoritasnya yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, strukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan misi dan visinya.

Pimpinan majelis harus dapat membuat kombinasi-kombinasi baru, memiliki prakarsa yang jitu, memiliki intuisi yang kuat serta memiliki jiwa dan wibawa kepemimpinan yang mampu mengayomi semua bawahan. Selain itu seorang pemimpin atau manajer harus memiliki kemampuan-kemampuan tertentu yang dapat mendukung yang dilakukannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin atau manajer menurut Winardi (2005:188), perlu mencari, mengevaluasi serta mengembangkan peluang-peluang dengan jalan mengatasi

sejumlah kekuatan yang menghalangi penciptaan sesuatu yang baru. Selain itu seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat tertentu yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam melakoni kepemimpinannya.

Menurut Miller dalam Hardjito (1994:68), ada empat sifat atau kemampuan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin/manajer, yaitu : (a) kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan (*the ability to see an enterprise as a whole*), (b) kemampuan dalam mengambil keputusan (*the ability to make decision*), (c) kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang (*the ability to delegate authority*), dan (d) kemampuan menanamkan kesetiaan (*the ability to command loyalty*).

Berkaitan dengan itu kemampuan manajerial pimpinan Majelis Dikdasmen dalam melimpahkan dan mendelegasikan wewenang untuk hal-hal tertentu belum sepenuhnya terlaksana. Kepemimpinan Majelis Dikdasmen belum mampu menjalankan kepemimpinan yang berusaha membimbing bawahannya melalui keteladanan (contoh yang baik), terutama dalam hal pengkaderan pimpinan-pimpinan sekolah atau kepala sekolah/madrasah, penunjukan kepala sekolah, pengangkatan guru dan pemberhentian kepala sekolah, guru atau pegawai. Keadaan ini diketahui pada saat mengadakan grand tour ke beberapa sekolah yang berada di bawah pengelolaan dan pengawasan majelis Dikdasmen Muhammadiyah kota Medan, yaitu adanya kekecewaan dari beberapa kepala sekolah dan guru terhadap Dikdasmenya, khususnya pimpinan Dikdasmen tentang kurangnya keteladanan yang diberikan pimpinan Majelis Dikdasmen terutama dalam masalah kedisiplinan, keuangan dan suksesi kepemimpinan.

Dalam menentukan siapa yang menjadi kepala sekolah masih sarat dengan KKN, artinya Majelis Dikdasmen masih menganut faham "*tak kenal maka tak sayang*", sehingga pemilihan dan pengangkatan kepala sekolah dipengaruhi oleh dekat tidaknya si pengambil keputusan dengan si penerima keputusan. Selain itu yang tidak kalah pentingnya untuk dipikirkan adalah intervensi pimpinan daerah khususnya Majelis Dikdasmen Kota Medan untuk urusan yang seharusnya bukan urusannya, seperti menentukan jenis buku yang akan digunakan sebagai bahan ajar, menyalurkan buku-buku bacaan maupun Lembaran Kerja Siswa (LKS), atribut siswa dan menyalurkan pakaian seragam (*uniform organisasi*), alat tulis kantor (ATK) langsung ditangani oleh Dikdasmen melalui salah seorang anggota pimpinannya dengan berbagai alasan antara lain berdasarkan pengalaman masa lalu kepercayaan yang diberikan kepada kepala sekolah kurang efektif dan bahkan mengecewakan. Apabila kondisi ini berlangsung secara terus-menerus hingga berurat berakar menjadi budaya, dikhawatirkan wibawa Dikdasmen akan berkurang, dan jika itu terjadi akan menghambat pencapaian tujuan Muhammadiyah sebagaimana tercantum dalam Anggaran Dasarnya.

Hal yang paling menonjol adalah masalah mutasi, baik mutasi kepala sekolah maupun pergantian guru mata pelajaran dan pegawai, peranan kepala sekolah hampir tidak ada dan wewenangnya hanya mengusulkan dan bukan menetapkan atau mengangkat, bahkan kepala sekolah dianggap hanya sebagai lambang dan bukan pengambil keputusan (*decision maker*). Akibatnya guru atau tenaga administrasi yang diterima cenderung menuruti kemauan Dikdasmen dari pada mengikuti perintah kepala sekolah yaitu meningkatkan kualitas pendidikan anak bangsa.

Kondisi seperti ini hendaknya menjadi bahan pemikiran bagi seluruh stakeholder yang ada di Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan, terutama strategi manajemen yang diterapkan pimpinan majelis. Ia harus mampu menganalisis kepemimpinan yang tepat untuk dilaksanakan di majelis yang memiliki sekolah relatif banyak. Untuk itu, secara khusus penelitian ini akan memfokuskan penelitian pada bentuk upaya yang dilakukan Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah sebagai tugas pokok yang nota bene merupakan sub sistem dari pendidikan nasional.

Upaya yang diasumsikan dapat merubah kondisi yang dialami para kepala sekolah, guru dan pegawai di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan dalam mengatasi kekecewaan sebagian personil yang ada di sekolah-sekolah tersebut adalah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan.

Namun sebagaimana lazimnya penelitian kualitatif, dalam proses rancangannya dapat mengalami perubahan, tergantung dari persoalan yang dikaji dan data yang ada di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui jenis kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan, yang mencakup hal-hal sebagai berikut : 1). Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen, 2). Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen, 3). Kendala yang hadapi oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah, dan 4). Upaya apa yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen untuk mengatasi kendala tersebut.

Untuk mengetahui hal-hal sebagaimana keempat poin di atas, dirasa perlu untuk mengadakan penelitian, dan itulah sebabnya penelitian ini diberi judul :

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana dikemukakan di atas, maka untuk menghindari kerancuan dan agar terfokusnya arah penelitian, maka peneliti menetapkan fokus penelitian.

Adapun fokus penelitian dalam tesis ini adalah : "Bagaimana kepemimpinan transformasional Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan dalam mengelola sekolah ?"

C. Masalah Penelitian

Dalam melaksanakan fungsi manajemennya, setiap manajer dituntut untuk menguasai fungsi-fungsi manajemen secara utuh, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, controlling sampai dengan evaluasi. Bahkan lebih dari itu seorang pimpinan pendidikan seperti pimpinan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan yang mengelola sekolah yang berbagai tingkat satuan pendidikan serta berbagai jenis pendidikan harus memiliki kepemimpinan yang cocok dan jitu. Kepemimpinan yang cocok dan jitu tersebut jika dikaitkan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu manajemen yang sedang diupayakan penerapannya dalam sistem pendidikan nasional adalah kepemimpinan transformasional.

Bertitik tolak dari latar belakang di atas dapat diasumsikan bahwa untuk melaksanakan kepemimpinan transformasional memerlukan identifikasi tentang masalah apa yang perlu ditangani secara serius dan mana yang dapat dinomorduakan. Oleh karenanya ditentukanlah masalah yang dianggap perlu mendapat perhatian serius antara lain sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk kegiatan yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan ?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan ?
3. Faktor-faktor apa yang menjadi kendala yang hadapi oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan ?
4. Apa upaya yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen mengatasi kendala dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan ?

D. Tujuan Penelitian

Dari berbagai permasalahan yang diidentifikasi, baik dari latar belakang, masalah penelitian sampai pada fokus penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsikan bentuk kegiatan yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan.
2. Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan.
3. Menguraikan faktor-faktor yang menjadi kendala yang hadapi oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan.
4. Mengetahui upaya yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen mengatasi kendala dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan.

E. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian diharapkan dapat memberi manfaat kepada semua pihak. Demikian juga penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai :

1. Bahan masukan (informasi) bagi pimpinan Muhammadiyah Kota Medan khususnya terutama pimpinan manjelis Dikdasmen yang tugasnya khusus menangani masalah pendidikan tentang perlunya kepemimpinan transformasional.
2. Bahan masukan bagi seluruh organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan sebagai bahan informasi dan komunikasi sehingga saling

memahami bagaimana mewujudkan upaya pimpinan Muhammadiyah Kota Medan khususnya Pimpinan Majelis Dikdasmen menangani masalah pendidikan tentang perlunya kepemimpinan transformasional.

3. Bahan masukan dan pertimbangan bagi para kepala sekolah yang berada dalam koordinasi Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Medan, khususnya dan Sumatera Utara umumnya.

F. Batasan Istilah

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami judul penelitian ini, serta menghindari kesimpangsiuran pemahaman terhadap judul tesis, maka diberikan batasan istilah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain baik perseorangan maupun kelompok untuk melakukan apa saja yang diinginkan oleh pemimpin.
2. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikutnya.
3. Majelis Dikdasmen merupakan singkatan dari Majelis Pendidikan dasar dan Menengah adalah suatu badan dalam perserikatan Muhammadiyah di semua tingkatan yang khusus mengelola pendidikan pada tingkat satuan pendidikan dasar dan menengah
4. Mengelola sekolah adalah suatu proses merencanakan, menjalankan, mengembangkan dan meningkatkan sekolah sehingga memiliki kualitas

lulusan yang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan mampu bersaing dalam memasuki sekolah-sekolah pilihan.

