

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semenjak bergulirnya otonomi daerah, kepemimpinan merupakan satu objek penelitian yang tidak pernah habis untuk diungkapkan. Keberadaan otonomi daerah membawa perubahan pada berbagai aspek termasuk bidang pendidikan. Kepala daerah masing-masing Kabupaten dan Kota memiliki kewenangan dalam hal penentuan jabatan kepala sekolah. Barangkali tidaklah menjadi sebuah permasalahan jika pengangkatan kepala sekolah tersebut sesuai dengan prosedur yang sebenarnya. Atau singkatnya calon kepala sekolah yang bersangkutan dapat diterima dengan baik oleh guru/staf, siswa dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) di sekolah itu. Karena tak dapat dipungkiri pemindahan kepala sekolah yang tiba-tiba (tidak mempertimbangkan masa bakti kepala sekolah) sering menimbulkan gejolak di tengah-tengah organisasi sekolah.

Terlepas dari bagaimana kepala sekolah itu diangkat, apakah karena kemampuannya atautkah karena faktor lainnya, kepala sekolah mengemban tugas yang begitu berat dalam membawa perubahan pada suatu sekolah. Dan yang jelas bahwa banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu sekolah. Wahjosumidjo (2007:82), mengungkapkan studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kalau penulis mengartikan kalimat di atas, titik pusat yang dimaksudkan adalah

keseluruhan proses pencapaian tujuan sekolah sedangkan irama berarti budaya, perilaku yang ada di sekolah.

Dengan demikian, keefektifan kepala sekolah adalah tuntutan yang harus dipenuhi, demi tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah yang efektif dapat mengelola seluruh sumber daya yang ada di sekolah (*man, machine, money* dan sumber daya yang lain) dengan tepat. Banyak sudah penelitian bahwa peranan kepala sekolah sangat dominan dalam mencapai visi dan misi sekolah. Oleh sebab itu setiap kepala sekolah perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinannya agar lebih efektif.

Efektifitas pelaksanaan kepemimpinan mencakup membuat secara meyakinkan bahwa seseorang memiliki pendidikan yang benar, kemampuan, pengalaman, motivasi, dan kepribadian untuk menangani strategi perubahan. Karena itu sifat dasar dari kepemimpinan adalah motivasi, keputusan, komunikasi, dan proses pengendalian akan menentukan efektifitas kepemimpinan dalam mengembangkan suatu iklim dan budaya kondusif untuk membuat kebijakan (Jauch dan Glueck, dalam Syafaruddin 2008:129). Dari pendapat di atas, maka menjadi pemimpin tidaklah mudah, dibutuhkan spesifikasi, *ability* dan *skill* untuk menggerakkan bawahan demi mencapai tujuan organisasi.

Pendidikan seorang pemimpin seperti kepala sekolah, sangat diperlukan untuk memimpin sebuah sekolah. Kenyataan banyak ditemukan bahwa kepala sekolah memiliki pendidikan yang lebih rendah dibanding dengan bawahannya. Tentu ini sedikit banyak akan berpengaruh pada pola pemikiran dan arah kebijakan yang akan diambil. Demikian juga dengan kemampuan, dalam

Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, ada lima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Jika kepala sekolah tidak memiliki kemampuan di atas, maka tentu efektifitas kepemimpinannya akan rendah.

Berkaitan dengan pengalaman, dalam peraturan tersebut, seorang kepala sekolah harus sudah berpengalaman menjadi guru minimal delapan tahun. Walaupun di beberapa daerah, ada kepala sekolah yang diangkat tanpa memperhatikan persyaratan tersebut. Selain hal di atas, motivasi kerja kepala sekolah juga turut berperan dalam efektifitas kepemimpinannya seperti yang dikemukakan Jauch dan Glueck di atas. Motivasi itulah yang mendorong kepala sekolah untuk berbuat bagi keberhasilan sekolah. Arah kebijakan yang akan diambil, akan turut ditentukan oleh motivasi apa yang mendorong kepala sekolah untuk melakukannya.

Demikian halnya dengan komunikasi. Komunikasi merupakan media kepala sekolah dalam menyampaikan visi, misi dan tujuan sekolah kepada para guru. Bila iklim komunikasi yang terjadi di sekolah tidak baik, maka ada kecenderungan komunikasi yang berlangsung tidak berlangsung dalam suasana kebersamaan. Akan terjadi kesalahpahaman informasi dari atasan kepada bawahan, dan sebaliknya serta antar sesama guru. Iklim yang tidak baik ini juga akan turut berperan dalam penentuan efektif tidaknya seorang kepala sekolah dalam memimpin.

Kenyataannya dari hasil observasi awal peneliti pada awal Juli 2009 selama 2 hari di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang, efektifitas kepemimpinan kepala sekolah seperti yang diharapkan di atas, tidak ditemukan. Indikasi rendahnya efektifitas kepemimpinan kepala sekolah tersebut tampak dari rendahnya kualitas Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang dibanding dengan Madrasah Aliyah Negeri lainnya di Sumatera Utara. Kualitas yang rendah itu, tampak dari minimnya output Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang yang bisa lolos ke Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia, apalagi PTN yang tergolong ke dalam "the big five". Ini menimbulkan pertanyaan bagi masyarakat, mengapa hal tersebut bisa terjadi. Bila ditelusuri lebih jauh, siswa Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang tidak pernah berhasil dalam ajang-ajang olimpiade seperti olimpiade mata pelajaran dan juga olah raga serta seni. Semuanya ini merupakan sebuah indikasi kepemimpinan kepala sekolah yang tidak efektif.

Bila ditelusuri lebih jauh (hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah) beberapa faktor dominan yang memengaruhi ketidakefektifan itu adalah motivasi kerja guru serta iklim komunikasi yang tidak kondusif di sekolah. Sebaliknya, menurut hasil wawancara dengan beberapa orang guru di sekolah di atas, kepala sekolah cenderung menutup diri terhadap hal-hal berupa informasi dalam mengembangkan kemajuan sekolah. Biasanya kepala sekolah tidak optimis terhadap apa yang dilakukan, apalagi itu berkaitan dengan apa yang dilaksanakan oleh guru. Motivasi kepala sekolah masih sangat rendah. Tidak ada dorongan kepala sekolah untuk membuat suatu perubahan dan terobosan baru supaya

sekolah tersebut lebih berhasil dan dikenal luas di masyarakat. Kepala sekolah hanya menjalankan kepemimpinan yang bersifat rutinitas belaka.

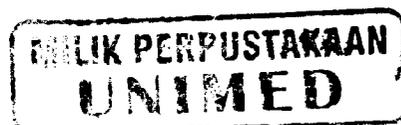
Iklim komunikasi di sekolah juga tidak berlangsung dengan baik. Kepala sekolah memutuskan sesuatu secara sepihak, tanpa ada perundingan dengan guru. Beberapa guru menyatakan bahwa kepala sekolah tidak transparan, apalagi itu bila berkaitan dengan keuangan. Faktor ini bisa memicu terjadinya "desas-desus" yang tidak baik. Iklim komunikasi semacam ini tidak kondusif untuk membangun sebuah organisasi yang berkualitas dan memiliki daya saing. Manajemen yang baik adalah manajemen yang terbuka dan akuntabel, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan para bawahan yang berakibat pada ketidakseriusan mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tidaklah cukup dengan dukungan eksternal, lalu kepemimpinan menjadi efektif, kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk ahli dalam memimpin. Komariah dan Triatna (2008:74-75), menegaskan, apabila manajer tidak memiliki keahlian memimpin maka lambat laun organisasi akan kehilangan pamornya karena tidak ada orang yang dijadikan rujukan, memberi motivasi, dan menunjukkan arah organisasi. Artinya, dalam iklim organisasi yang kurang baik, tidak cukup dengan langkah kerja yang teliti, rasional, sistematis, dan terprogram secara baik, tetapi juga diperlukan keahlian mendorong para personel untuk bekerja penuh semangat, menjadi katalisator yang mampu berperan mewarnai sikap dan perilaku orang ke arah yang lebih baik. Pendapat Komariah dan Triatna di atas mengisyaratkan betapa pentingnya dorongan dan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada para guru dan staf. Barangkali ini dapat diterima

karena setiap orang dalam bekerja membutuhkan motivasi dari orang lain, karena dengan demikian dia merasa bahwa pekerjaannya tidak sia-sia. Kepala sekolah terkadang tidak memperhatikan hal ini, biasanya ada kecenderungan dalam melaksanakan tugas ada keterpaksaan kepada bawahannya karena cara kepala sekolah dalam menyampaikan tugas itu. Banyak pemimpin, tak menyadari bahwa mereka telah menerapkan pendekatan kepemimpinan transaksional kepada para guru. Artinya, kepala sekolah memberi tugas, dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan harapan kepala sekolah, tanpa memperhatikan nilai-nilai lain yang ada dalam setiap interaksi sekaligus dalam penyelesaian tugas itu sendiri. Guru juga merasa demikian, setelah selesai jam mengajarnya, guru langsung pulang dan tidak mempedulikan apa yang terjadi selanjutnya.

Sekolah sebagai organisasi dimana manusia dibentuk, memiliki tanggungjawab moral yang tinggi, tidak sekedar terlaksananya tugas semata. Wahjosumidjo (2007:81), mengungkapkan bahwa sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Sifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan, saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan umat manusia.

Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mengetahui dan memahami keunikan dan kompleksitas sekolah. Sebab di sana terdapat miniatur keberagaman budaya, sifat, kebiasaan, cara berkomunikasi, dan latar



belakang lainnya. Kepala sekolah harus pintar mengenali setiap perbedaan itu dan menjadikannya sebagai senjata menuju kesuksesan. Karena dengan perbedaan kita menjadi unggul, dengan menutupi kekurangan satu dengan yang lainnya. Dibutuhkan pendekatan dan strategi yang lebih kompleks untuk mengatasi kompleksitas tadi, dibutuhkan metode yang unik pula untuk memahami keunikan organisasi. Sebab tidaklah berhasil jika kepala sekolah menerapkan gaya yang otoriter dalam memimpin organisasi yang kompleks dan unik.

Kepala sekolah harus bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan sekolah. Harus bisa menanamkan budaya yang baik di sekolah, tanpa perlu menyakiti perasaan orang lain. Kepala sekolah harus bisa juga menjadi teladan supaya ada orang yang dijadikan panutan oleh guru, staf dan siswa. Kepala sekolah memberikan motivasi dan dorongan kepada bawahan melalui komunikasi dan juga perbuatan keseharian. Salah satu tuntutan menjadi pemimpin yang baik adalah kemampuan untuk berkomunikasi.

Bila diuraikan secara ringkas, apabila kepala sekolah memutuskan sesuatu dengan meminta saran dari bawahannya, maka tentu keputusan itu diterima dan dilaksanakan oleh guru. Dengan demikian maka tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal. Sekolah yang mencapai tujuan dengan baik disebut sekolah efektif. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang berhasil. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah (Wahjosumidjo, 2007:81).

Kedua, yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja itu bisa datang dari dalam diri sendiri dan bisa juga dari luar. Terlepas dari mana motivasi kerja itu berasal, yang jelas dia sangat diperlukan dalam mencapai efektifitas kepemimpinan

seorang kepala sekolah. Karena dengan adanya motivasi kerja, maka semua orang bertanggung jawab dan terbeban dalam melaksanakan tugas masing-masing sehingga semua turut mengambil bagian dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka sangat cukup alasan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian tentang efektifitas kepemimpinan kepala sekolah serta mengetahui hubungannya dengan iklim komunikasi dan motivasi kerja.

B. Identifikasi Masalah

Terdapat faktor yang berhubungan dengan efektifitas kepemimpinan. Apakah pengalaman berhubungan dengan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah? Apakah kejujuran dan keadilan berhubungan dengan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah? Apakah wibawa kepala sekolah berhubungan dengan efektifitas kepemimpinannya? Apakah budaya organisasi berperan dalam efektifitas kepemimpinan? Adakah cara atau proses pengambilan keputusan berhubungan dengan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah? Apakah iklim komunikasi berhubungan dengan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah? Apakah motivasi kerja yang ada kepada kepala sekolah, guru dan staf berhubungan dengan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah?

C. Pembatasan Masalah

Untuk meneliti efektifitas kepemimpinan kepala sekolah, banyak variabel yang perlu diperhatikan seperti yang diungkapkan dalam identifikasi masalah sebelumnya, sehingga penulis merasa perlu membuat suatu batasan

masalah yang akan dikaji dan dianalisis dalam penelitian ini. Sehubungan dengan hal tersebut, maka lingkup penelitian ini dibatasi pada hubungan iklim komunikasi dan motivasi kerja dengan efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Deli Serdang.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi dengan efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang?
2. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang?
3. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi motivasi kerja secara bersama-sama dengan efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan iklim komunikasi dengan efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang

2. Untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dengan efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
3. Untuk mengetahui hubungan iklim komunikasi dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.

F. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian, maka diperoleh manfaat sebagai berikut:

Manfaat secara teoritis:

1. Menambah khasanah pengetahuan tentang iklim komunikasi, motivasi kerja, dan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah
2. Sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut tentang hal yang sama dalam penelitian ini.

Manfaat secara praktis:

- a. Sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah, dalam evaluasi diri dan organisasi.
- b. Sebagai bahan masukan bagi guru, dalam melaksanakan tugas.
- c. Sebagai bahan masukan bagi Departemen Agama Kabupaten Deli Serdang, dalam mengawasi efektifitas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri