

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Negara mempunyai kewajiban untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan UUD 1945 pasal 31 yang diturunkan ke dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 Tahun 2003. Untuk mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana diamanatkan dalam undang-undang tersebut maka diperlukan uraian yang lebih jelas tentang kontribusi, tugas dan wewenang sekolah negeri dan sekolah swasta.

Secara garis besar pengelolaan pendidikan di Indonesia dibagi menjadi dua yaitu pengelolaan sekolah-sekolah yang dikelola oleh negara dan sekolah-sekolah yang dikelola oleh segenap anggota masyarakat. Kategori sekolah-sekolah yang pertama lebih dikenal sebagai sekolah negeri, dan kategori kedua lebih dikenal sebagai sekolah swasta.

Keberadaan sekolah-sekolah negeri di Indonesia merupakan janji kemerdekaan, yaitu “mencerdaskan kehidupan bangsa.” Walaupun demikian, dalam perundang-undangan (UUSPN No. 20, 2003), perhatian pemerintah terhadap sekolah negeri tidak serta merta menafikan keberadaan sekolah-sekolah swasta. Sekolah swasta juga diakui, dilindungi, dan diberi ruang gerak oleh pemerintah untuk bisa berkontribusi langsung pada penyelenggaraan pendidikan. Sekolah-sekolah swasta dikelola oleh berbagai unsur dari masyarakat, yang bisa terdiri dari kelompok keagamaan tertentu, yayasan berbasis non-agama, dan kelompok kebudayaan atau sosial tertentu.

Peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia mempersyaratkan diikutsertakannya kurikulum nasional bagi sekolah-sekolah yang berada di wilayah hukum Indonesia. Perbedaan utama antara sekolah swasta dan sekolah negeri terletak pada unsur pembiayaan. Sekolah negeri menggunakan berbagai fasilitas negara. Para guru diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), mendapatkan gaji dari pemerintah. Sementara biaya sekolah swasta seluruhnya ditanggung oleh yayasan yang menyelenggarakan pendidikan tersebut.

Sekalipun pemerintah memberikan skema bantuan untuk pembangunan unit-unit kelas (dengan skema Dana Alokasi Khusus) bagi sekolah-sekolah swasta, namun jumlah dana yang diberikan tidak mencukupi. Dengan diberlakukannya kebijakan Wajib Belajar Sembilan Tahun berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 47, Tahun 2008, siswa-siswi SD dan SMP dari sekolah-sekolah swasta dan negeri, memiliki hak yang sama untuk mendapatkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Jumlah dana BOS masih jauh dari kebutuhan riil untuk pembiayaan sekolah bagi masing-masing anak.

Dampak perubahan peraturan dan perundangan di Indonesia, terutama PP No. 47, 2008, tentang Wajib Belajar Sembilan Tahun, memiliki dampak nyata bagi kelangsungan sekolah-sekolah swasta di berbagai wilayah di Indonesia. Sekolah-sekolah negeri mendapatkan citra “sekolah gratis”, karena memang ada larangan untuk memungut SPP. Bagi sekolah-sekolah swasta, citra “sekolah gratis” macam ini menjadi ancaman nyata. Tidak terhitung jumlahnya sekolah swasta yang gulung tikar tidak dapat melanjutkan kegiatannya dikarenakan harus bersaing dengan sekolah negeri yang gratis.

Dengan adanya peningkatan besarnya BOS untuk tiap peserta didik khususnya pada Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), maka pemerintah dengan tegas melarang adanya pungutan biaya pendidikan pada Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Adapun yang mengatur tentang larangan pungutan biaya pendidikan pada Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2011 (Permendikbud No.60 Tahun 2011).

Badan Musyawarah Perguruan Swasta (BMPS) berharap pemerintah berlaku adil untuk juga menggratiskan siswa sekolah swasta, karena banyak juga siswa sekolah swasta yang kurang mampu dan sebaliknya tidak sedikit siswa sekolah negeri yang lebih sejahtera. Untuk sekolah swasta yang sudah mandiri tidak ada masalah, akan tetapi sekolah swasta yang masih berjuang akan sangat terimbas dengan adanya kebijakan ini.

Menurut Supriyadi (2006, 3) biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dalam setiap upaya pencapaian tujuan pendidikan-baik tujuan-tujuan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif biaya pendidikan memiliki peranan yang sangat menentukan. Lebih lanjut dikatakan bahwa tanpa biaya, proses pendidikan di sekolah tidak akan berjalan.

Berdasarkan kenyataan di atas, jumlah dan pertumbuhan siswa di suatu sekolah swasta merupakan hal yang sangat penting untuk memastikan keberlangsungan sekolah tersebut, karena sebagian besar biaya operasional berasal dari SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan). Pertumbuhan jumlah siswa

di sekolah pada intinya bergantung dari kualitas sekolah tersebut. Apabila sekolah sudah berkualitas, maka tidak akan kesulitan untuk mendapatkan siswa sesuai dengan target yang telah ditentukan. Untuk sekolah-sekolah yang kualitasnya masih belum teruji, biasanya sekolah yang baru, mereka harus memiliki bagian pemasaran dan promosi yang profesional agar mendapatkan siswa sesuai dengan target.

Untuk menjadi sekolah berkualitas, dibutuhkan perjalanan yang panjang, komitmen yang benar-benar nyata dan usaha yang gigih. Oleh karena itu sekolah-sekolah swasta yang berkualitas sudah beroperasi selama puluhan tahun, seperti Sekolah Kristen BPK penabur didirikan tahun 1950 dengan sekolah pertama di Jl. Pintu Besi no. 29, Jakarta Pusat, Sekolah Kolose Katolik Kanisius didirikan tahun 1927 di daerah Menteng, Jakarta Pusat, Sekolah Tarakanita I didirikan tahun 1962 di Jl.Pulo Raya, Kebayoran Baru Jakarta Selatan, Sekolah Al-Azhar didirikan tahun 1973 di Jl.Sisimangaraja, Kebayoran Baru Jakarta Selatan, Sekolah Santa Ursula SMP dan SMA didirikan tahun 1904 di Jl. Pos No. 2, Pasar Baru, Jakarta Pusat. Pertanyaannya adalah mengapa dibutuhkan waktu yang sedemikian lama untuk menjadi sekolah yang berkualitas?

Mulyasa (2014, 23) mengatakan pengelolaan lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah melibatkan tiga faktor yang sangat membutuhkan waktu yaitu *input*, *process* dan *output* yang semua bagian melibatkan manusia bukan produk yang berwujud benda. Arti *input*, siswa yang memulai belajar di jenjang awal setelah melalui seleksi yang sesuai dengan kriteria penerimaan, *process* adalah proses belajar mengajar di sekolah sesuai dengan jenjang waktu tertentu dan *output* adalah hasil akhir yang adalah siswa menjadi lebih baik sesuai dengan visi,

misi dan janji sekolah pada saat proses penerimaan siswa di awal periode penerimaan.

Menurut Wahjosumidjo (2013, 81) sekolah adalah organisasi yang bersifat kompleks dan unik. Dikatakan kompleks karena di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Lebih lanjut dikatakan bahwa oleh karena begitu kompleksnya organisasi sekolah maka dibutuhkan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan kepala sekolah sangat bergantung dari kemampuannya memahami sekolah sebagai sebuah organisasi yang kompleks dan unik.

Penetapan oleh pemerintah bahwa kewirausahaan sebagai bagian dari kompetensi kepala sekolah Permendiknas No. 13 Tahun 2007, kepala sekolah swasta khususnya dan kepala sekolah negeri pada umumnya akan mampu berperan sebagai pemimpin yang berjiwa wirausaha dan pemimpin yang berjiwa pendidik.

Kepala sekolah harus memenuhi kompetensi minimal. Menurut Daryanto dan Farid (2013, 129):

“Penyelenggaraan pendidikan, pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam manajemen pendidikan di sekolah. Komponen keuangan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya baik disadari maupun tidak disadari”.

Untuk menjamin terselenggaranya pendidikan di sekolah seorang kepala sekolah berperan sebagai manajer sekolah yang harus mampu memimpin dan mengarahkan personil sekolah untuk bisa membangun sebuah kemampuan dan menggali kompetensi yang dimiliki sebagai acuan untuk menata kehidupan yang

lebih baik di masa depan sesuai dengan Undang Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Dalam rangka memenuhi standar-standar tersebut seorang kepala sekolah harus memiliki dan menguasai bidang-bidang tersebut dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas 2003). Substansi dari Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 di atas dapat dikaji lewat visinya, yakni terwujudnya sistem pendidikan sebagai sebuah pranata sosial yang kuat, memiliki karakter dan berwibawa dalam rangka memberdayakan semua warga negara Indonesia untuk berkembang menjadi pribadi yang berkualitas sehingga *output* yang dihasilkan mampu bersaing dalam konteks lokal maupun internasional serta kreatif, inovatif dan proaktif menjawab tantangan zaman. Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua adalah seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya.

Timmons (2007, 101) dalam Suryana (2013, 14) menjelaskan wirausahawan adalah orang yang bertindak kreatif membentuk nilai terhadap sesuatu secara praktis. Wiraushawan menciptakan berbagai peluang dari sumber-sumber atau dari sumber-sumber langka. Hal ini memerlukan visi, memiliki keinginan besar, dan komitmen untuk mencapai visinya dan bersedia untuk menghadapi risiko yang telah diperhitungkan. Definisi kewirausahaan (*entrepreneurship*) juga sudah banyak dilontarkan para pakar, khususnya pakar manajemen.

Dari sekian faktor yang disebutkan di atas, faktor kepemimpinan kepala sekolah menjadi yang sangat penting karena kepala sekolah merupakan motor

penggerak, penentu arah kebijakan untuk mencapai kualitas pelayanan pendidikan di tingkat sekolah yang pada akhirnya akan tercermin pada pertumbuhan jumlah siswa.

Penulis memilih Sekolah Dasar swasta XYZ sebagai tempat (lokasi) penelitian. Sekolah ini didirikan pada tahun 1995. Pertumbuhan sekolah ini bisa dikatakan cukup baik. Sampai saat ini, sekolah ini menempati dua lokasi yang berbeda. Sekolah Dasar swasta XYZ I dan III berada di Tangerang Kota dengan jumlah total 1.200 siswa. Sekolah Dasar swasta XYZ II dan IV berlokasi di Tangerang Selatan dengan jumlah total 600 siswa.

Visi Sekolah Dasar XYZ adalah: Pengetahuan, Iman dan Karakter adalah tujuan akhir dari pendidikan. Misi: Memberikan pengalaman dan lingkungan belajar berkualitas untuk menumbuhkembangkan bakat dan minat anak dari kecil hingga dewasa.

Salah satu tolok ukur keberhasilan bagi seluruh kepala sekolah di Sekolah Dasar XYZ adalah jika siswa internal di kelas ujung jenjang di bawahnya (*feeder*) minimal 80% mendaftar ke jenjang di atasnya. Misalnya siswa kelas TK B dengan jumlah 100 orang mendaftar di kelas satu targetnya $80\% = 80$ siswa. Apabila kurang dari 80%, kepala sekolah ditugaskan menemukan strategi untuk mencapai target tersebut di atas. Selain bertanggung jawab untuk target internal, kepala sekolah juga masih harus membantu pihak pemasaran yang sebenarnya bertanggung jawab untuk mendapatkan siswa eksternal. Sebenarnya walaupun pemisahan target masing-masing sudah jelas pembagiannya, akan tetapi secara natural ada keterkaitan satu dengan lainnya. Pada kenyataan di lapangan kadang ada tarik ulur kepentingan karena ada perbedaan sudut pandang. Sebagai contoh,

kalau ada calon siswa yang tidak memenuhi syarat dari aspek akademik dan tidak masuk kriteria untuk diterima oleh kepala sekolah, biasanya pihak pemasaran akan berusaha agar siswa dapat diterima di sekolah bersangkutan.

Hal ini terjadi karena dua sudut pandang yang berbeda yaitu, kepala sekolah sebagai pendidik berorientasi pada *input* siswa baru dengan hasil tes masuk yang sesuai standar akademik, di lain sisi bagian pemasaran hanya berorientasi pada jumlah siswa yang akan menghasilkan pendapatan yang memang menjadi indikator kesuksesan kerjanya. Untuk menjembatani dua kepentingan yang berbeda tersebut diperlukan aturan main, kesepakatan dan penyamaan persepsi bahwa target jumlah siswa pada akhirnya menjadi tujuan bersama.

Pola dasar pemikiran dari pihak yayasan XYZ ini murni dari keputusan *Board of Directors*, sangat sederhana tentang peran kepala sekolah dalam hal memasarkan sekolah yaitu:

- 1) Kepuasan pelanggan adalah hal nomor satu dalam segala kegiatan
- 2) Kepuasan pelanggan pasti terkait erat dengan kualitas.
- 3) Kepala sekolah adalah manejer atau pimpinan yang memegang peran paling penting dalam membawa sekolah menjadi berkualitas.

Ternyata ada beberapa persesuaian antara dasar pemikiran pihak yayasan dengan pendapat para ahli dan pengamat pendidikan. Machali & Hidayat (2016, 290-292) mengatakan produk jasa pendidikan sekolah berkualitas harus berorientasi pada kepuasan pelanggan yang dalam konteks Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen), siswa dianggap sebagai pelanggan.

Peran kepala sekolah di Sekolah Dasar XYZ lebih difokuskan pada target

internal. Target 80 % dari kelas” *feeder* “ atau jenjang yang meluluskan di bawahnya. Sebagai contoh, jenjang TK B meluluskan 100 siswa, maka kepala sekolah Sekolah Dasar harus mencapai target 80 siswa.

Masalah utama yang dihadapi Sekolah Dasar XYZ dalam lima tahun terakhir menunjukkan adanya kecenderungan penurunan jumlah siswa yang sangat serius. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya daftar tabel di bawah ini. *In* artinya murid internal yang berasal dari jenjang sebelumnya, sedangkan *ex* artinya murid eksternal yang berasal dari sekolah lain.

Tabel 1.1 Pertumbuhan Jumlah Siswa 2011/2012 s/d 2015/2016

JENIS	JENJANG	JML SISWA 2011/12		JML SISWA 2012/13		JML SISWA 2013/14		JML SISWA 2014/15		JML SISWA 2015/16	
		IN	EX	IN	EX	IN	EX	IN	EX	IN	EX
SD	GRADE 1	57	26	51	24	70	24	52	26	49	21
	GRADE 2	83	1	83	1	74	0	92	4	77	0
	GRADE 3	88	4	86	3	81	4	72	2	96	5
	GRADE 4	89	2	86	0	85	5	83	1	74	1
	GRADE 5	109	7	99	0	83	4	87	1	84	3
	GRADE 6	96	1	94	2	97	0	86	0	88	0
	Sub total	522	41	499	30	490	37	472	34	468	30
Total	563		529		520		506		498		

Bukan saja kuantitas yang menurun, melainkan juga terjadi penurunan kualitas akademik pada Sekolah Dasar XYZ. Berdasarkan data hasil UASBN yang berasal dari Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Banten periode Tahun Ajaran 2013/2014 d, 2014/2015, dan 2015/2016 menunjukkan penurunan dari

klasifikasi semua A menjadi satu A dan tiga B menjadi semua B.

Tabel 1.2 Prestasi Akademik Siswa SD XYZ Tahun Ajaran 2013/2014 jumlah peserta 94

Nilai	B. Indonesia	Matematika	IPA	Jumlah
Klasifikasi	A	A	A	A
Rata-rata	8.19	8.54	7.52	24.25
Terendah	6.40	5.75	6.00	20.10
Tertinggi	9.20	9.75	9.00	27.55

Tabel 1.3 Prestasi Akademik Siswa SD XYZ Tahun Ajaran 2014/2015 jumlah peserta 97

Nilai	B. Indonesia	Matematika	IPA	Jumlah
Klasifikasi	B	B	A	B
Rata-rata	78.95	84.97	88.23	252.15
Terendah	64.0	55.0	65.0	190.0
Tertinggi	90.0	100.0	100.0	286.0

Tabel 1.4 Prestasi Akademik Siswa SD XYZ Tahun Ajaran 2015/2016 jumlah peserta 87

Nilai	B. Indonesia	Matematika	IPA	Jumlah
Klasifikasi	B	B	B	B
Rata-rata	84.16	82.04	76.81	243.01
Terendah	60.0	55.0	55.0	175.0
Tertinggi	100.0	97.5	95.0	282.5

Sesuai dengan informasi di atas, penulis ingin mengetahui bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kuantitas siswa dan kualitas akademik siswa, dengan mengajukan judul tesis:

“Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Jumlah Siswa dan Kualitas Akademik Siswa di Sekolah Dasar Swasta XYZ ”

1.2. Tesis Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, dapat dirumuskan hal yang menjadi penelitian ini. Tesis ini pada dasarnya merupakan suatu pernyataan tentang hubungan antara dua konsep atau lebih yang mengandung kemungkinan nilai benar atau salah. Tesis biasanya merupakan hubungan logis yang terjadi di antara konsep-konsep yang saling berhubungan dan merupakan suatu pernyataan yang dapat dibenarkan, ditolak atau diuji kebenarannya atas suatu permasalahan berdasarkan konsep tertentu. Tesis ini mengandung tiga unsur yakni: 1. Subjek, perkara yang disebutkan adalah terdiri dari orang, benda, tempat atau perkara. 2. Predikat, yaitu perkara yang dinyatakan dalam subjek, 3. Kopula, adalah kata yang menghubungkan subjek dan predikat (Abdullah et al., 2006, 15-19).

Dengan demikian tesis ini terdiri dari dua asumsi utama yakni:

Pertama: “Kepala sekolah berperan dalam peningkatan jumlah siswa dan peningkatan kualitas akademik siswa”.

Kedua, “ Jiwa kewirausahaan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan jumlah siswa”.

1.3. Identifikasi Masalah

Masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah tidak mencapai target siswa internal di angka 80% (delapan puluh persen) siswa yang berasal dari jenjang ujung di bawahnya (*feeder*) di Sekolah Dasar XYZ.
- 2) Belum ada kajian ilmiah untuk mengungkapkan seberapa jauh tantangan ini terhadap kinerja individual kepala sekolah.
- 3) Jumlah siswa yang mendaftar ke Sekolah Dasar XYZ semakin menurun setiap tahunnya.
- 4) Belum adanya persepsi yang sama tentang persyaratan penerimaan siswa antara kepala sekolah dengan bagian pemasaran.
- 5) Belum adanya penelaahan dan analisa yang terstruktur mengenai hasil akademik siswa.

1.4 Batasan Masalah

Dari masalah yang diidentifikasi di atas, peneliti memusatkan perhatian pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa dan peningkatan kualitas akademik siswa dan peran jiwa kewirausahaan kepala sekolah dalam peningkatan jumlah siswa Sekolah Dasar swasta XYZ.

1.5. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa Sekolah Dasar XYZ?
- 2) Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas akademik siswa Sekolah Dasar XYZ?
- 3) Bagaimana peran jiwa kewirausahaan kepala sekolah dalam meningkatkan jumlah siswa Sekolah Dasar XYZ.

1.6 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk menemukan gambaran peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa Sekolah Dasar XYZ.
- 2) Untuk menemukan gambaran peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas akademik siswa Sekolah Dasar XYZ.
- 3) Untuk menemukan gambaran peran jiwa kewirausahaan kepala sekolah dalam meningkatkan jumlah siswa Sekolah Dasar XYZ.

1.7 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Manfaat teoretis

Memberikan sumbangsih terhadap perkembangan dunia ilmu pengetahuan dengan memberikan informasi atau data penelitian yang relevan dengan upaya meningkatkan jumlah siswa dan kualitas akademik siswa di jenjang sekolah dasar. Memberikan pemahaman baru kepada yayasan XYZ mengenai dinamika aktual yang dihadapi

kepala sekolah dalam usahanya mencapai target jumlah siswa dan meningkatkan kualitas akademik siswa.

2) Manfaat praktis

Penelitian ini bermanfaat bagi kepala sekolah dan yayasan Sekolah Dasar XYZ untuk mencari strategi dan upaya kreatif-inovatif yang relevan untuk meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa dan kualitas akademik siswa.

1.8 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan latar belakang yang mendorong penelitian ini, proposisi, identifikasi masalah dan perumusan masalah dilanjutkan dengan tujuan dan manfaat dari penelitian ini, pembatasan penelitian, serta diakhiri dengan penjelasan cara laporan penelitian ini disusun.

BAB II LANDASAN TEORI

Merupakan literatur dan kerangka teori yang dipakai untuk mendasari dan mendukung ide-ide yang dikembangkan dalam tesis ini khususnya yang berkaitan dengan konstruk penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Berisikan metode dan desain penelitian, subjek, tempat dan waktu penelitian, instrumen penelitian dan teknik pengumpulan serta analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Memaparkan hasil penelitian dan uraian analisis atas hasil pengumpulan data kuesioner dan wawancara dari para responden serta studi dokumentasi yang relevan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan secara jelas tentang kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini dan kemudian memberikan saran-saran bagi kepala sekolah, yayasan dan pihak terkait.

