

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sekolah sebagai suatu organisasi formal, dimana terdapat orang baik sebagai individu maupun kelompok sosial, meletakkan dasar kerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi, yang dalam hal ini adalah tujuan sekolah/ pendidikan. Jika hakikat manajemen adalah “bekerja bersama orang dan melalui orang lain” (Mantja, 2008:59), maka perilaku manajemen kepala sekolah itu akan terwujud dalam bekerja bersama dan melalui rekan/staf guru, tata usaha, dan murid. Kepala sekolah di dalam suatu organisasi sekolah, menempatkannya pada suatu kedudukan di mana ia berada bersama para guru yang melaksanakan tindakan dan pekerjaan mengajar dan pendidikan, namun hasil tindakan dan pekerjaan ini menjadi tanggung jawabnya.

Seorang manajer tidak saja menuntut dan membimbing orang-orang di bawahnya, tetapi menerima laporan yang berkaitan dengan tindakan-tindakan proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini kedudukan kepala sekolah adalah manajer sekolah (Manullang, 2008:23). Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki bobot pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan. Selain itu, ia harus memiliki perspektif dan objektivitas. Perspektif diperlukan untuk tetap mengarahkan semua pekerjaan yang terdistribusikan ke dalam pencapaian tujuan, sedangkan objektivitas diperlukan untuk mengambil keputusan yang diperlukan untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Menurut O'Toole (2004:185), bahwa tujuan suatu organisasi akan tercapai secara efektif apabila organisasi tersebut dikelola oleh seorang manajer yang kompeten dan profesional. Begitu juga tujuan-tujuan pendidikan di lembaga pendidikan akan tercapai secara efektif apabila lembaga pendidikan tersebut dipimpin oleh manajer pendidikan yang kompeten dan profesional.

Tujuan umum setiap sekolah adalah mendidik generasi muda agar menjadi generasi yang berkualitas. Generasi berkualitas dapat dilihat dari prestasi belajar siswa yang berupa penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Dengan kata lain, sekolah bertujuan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Manajemen pendidikan berperan dalam mewujudkan tujuan pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen meliputi 4 hal:

1) perencanaan; 2) pengorganisasian; 3) pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja); 4) pengendalian, meliputi pemantauan (monitoring), penilaian, dan pelaporan (Usman, 2008:12).

Kemerosotan mutu hasil belajar siswa, bukan saja karena kurangnya motivasi murid dalam belajar, kurangnya perhatian orang tua, dan kelemahan-kelemahan lain di pihak guru, tetapi secara meyakinkan juga diperburuk oleh kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah kurang tepat dan tidak berdaya guna.

Hal ini senada dengan pendapat Stoner (2004:70) yang menyebutkan bahwa "Kepemimpinan adalah subjek penting bagi manajer karena peran penting yang dimainkan pemimpin untuk efektivitas kelompok dan organisasi."

Kepala sekolah merupakan satu faktor paling penting dalam membentuk sekolah yang efektif. Sekolah menjadi baik atau buruk, kreatif atau mandul, bergantung pada seseorang yang bertindak sebagai pimpinan di sekolah itu. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu sekolah yang efektif, kreatif, dan maju sangat tergantung pada kepala sekolah. Dengan kata lain, tujuan pendidikan di sekolah diharapkan dapat tercapai sekolah tersebut dipimpin oleh kepala sekolah yang baik, yakni kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang efektif dan kemampuan manajerial yang profesional.

Mengingat kompleksnya tugas tersebut, kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk menjamin profesionalisme melaksanakan tugas dan tanggung jawab mewujudkan sekolah unggul dan mandiri.

Keberhasilan kerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang berperan penting adalah peran pokok yang dimainkan oleh kepala sekolah melalui kepemimpinannya dalam menciptakan semangat kerja guru yang tinggi (Mangkunegara, 2004:67). Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kesehariannya hendaknya memiliki kemampuan manajerial untuk mencapai keberhasilan sekolah. Di samping kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja, masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru, misalnya siswa, sarana prasarana, hubungan kerja yang harmonis dengan kepala sekolah dan guru, tingkat kesejahteraan, rasa aman, dan mendapatkan peluang promosi.

Dari sekian banyak faktor, satu faktor penting yang kadang tidak disadari adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah kadang tidak

menyadari pentingnya kepemimpinan yang diterapkan di sekolah, pada guru, dan pada siswa. Penerapan kepemimpinan yang tidak tepat dapat menjadikan faktor-faktor lain menjadi buruk. Contoh: guru menjadi tidak simpati dan antipati kepada kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan yang otoriter. Meskipun guru tersebut adalah guru yang produktif, dia tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik. Bahkan, keadaan seperti itu dapat memunculkan situasi yang tidak harmonis, akibatnya iklim organisasi dan kinerja guru menjadi merosot (Wahjosumidjo, 2004:20).

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat memotivasi guru dan karyawan untuk bekerja dengan baik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga akan menghasilkan hasil belajar siswa yang diharapkan. Pada akhirnya, tercipta iklim organisasi yang baik, yang memberikan kenyamanan kerja dan dapat meningkatkan kepercayaan orang tua dan masyarakat, yang dalam gilirannya dapat meningkatkan partisipasinya terhadap usaha pengembangan sekolah. Di samping faktor kepemimpinan, iklim organisasi juga akan memberi warna tersendiri pada kinerja pendidik dan tenaga kependidikan (Gouzali, 2004:119).

Kenyataan, dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah sering dihadapkan pada berbagai masalah yang kompleks. Masalah-masalah tersebut menuntut penyelesaian secara cepat dan tepat. Dengan demikian, memahami dan mengatasi masalah sekolah bukanlah tugas yang sederhana, melainkan kegiatan yang menuntut kemampuan untuk mempertimbangkan dan menetapkan berbagai alternatif pemecahan secara cermat, dengan risiko

sekecil-kecilnya. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam melakukan pengambilan keputusan adalah:

- (1) menetapkan tujuan dan sasaran dan mengukur hasilnya, (2) mengidentifikasi persoalan, (3) mengembangkan alternatif, (4) menentukan alternatif, (5) memilih satu alternatif, (6) menerapkan keputusan, dan (7) mengendalikan dan mengevaluasi.

Langkah-langkah itulah yang oleh Handoko (2004:134) dinamakan pendekatan pengambilan keputusan yang rasional, intelektual, dan sistemik. Dengan pendekatan ini, pengambilan keputusan akan lebih berhasil dibanding penggunaan pendekatan informal.

Pendekatan informal bergantung pada tradisi. Pengambilan keputusan sama seperti yang dibuat untuk masalah yang serupa di waktu yang lalu. Manajer menarik wewenangnya dan membuat keputusan berdasarkan nasihat seorang ahli atau atasannya. Pada akhirnya, manajer mengambil keputusan dengan pemikiran yang *a priori*. Manajer menganggap penyelesaian masalah yang paling logis adalah yang benar. Pendekatan ini berguna pada suatu kasus, tetapi pada kasus lain menjadikan manajer mengambil keputusan yang salah (Stoner, 2004:133-134).

Salah satu indikator penting dari suatu keputusan yang efektif adalah apabila keputusan dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dengan pengambilan keputusan tersebut. Norman Maier (dalam Kusnadi dkk., 2003:426) membagi dua kriteria dengan nama efektivitas potensial keputusan. Pertama adalah kualitas tujuan (*objective quality*) keputusan dan yang kedua adalah pengakuan atau sambutan (*acceptance*) oleh pihak yang akan

melaksanakan keputusan. Kualitas tujuan dari keputusan ditetapkan oleh bagaimana proses pengambilan keputusan dilaksanakan. Keputusan dapat diambil oleh manajer atau dengan bantuan orang lain. Untuk melaksanakan keputusan diperlukan banyak orang yang harus dilibatkan agar diperoleh hasil yang optimal.

Salah satu cara untuk mendekati hasil keputusan yang efektif adalah dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam melakukan pengambilan keputusan. Pelibatan ini menentukan kualitas dan sambutan atas berbagai keputusan yang dihasilkan. Di lingkungan sekolah, kepala sekolah yang mampu melibatkan para guru dalam mengambil keputusan akan dapat menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas, sehingga dapat memberi pengaruh positif terhadap berbagai pemecahan masalah, selanjutnya dapat mengantarkan para guru tumbuh dalam jabatan dan menimbulkan dampak positif bagi kemajuan sekolah (Hasibuan, 2005:10). Sebaliknya, kepala sekolah yang tidak melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, berarti kurang memikirkan kemajuan sekolah secara lebih luas, karena dipandang kurang dapat membangun motivasi kerja dan rasa kerjasama sesama warga sekolah, dan kurang dapat membimbing karier guru.

Pada lingkungan sekolah, hampir semua keputusan yang diambil oleh kepala sekolah, langsung maupun tidak langsung bersinggungan dengan kepentingan guru. Menurut Drummond (2005:58) dikemukakan bahwa guru merupakan ujung tombak pelaksanaan keputusan-keputusan yang diambil oleh

pimpinannya. Oleh karena itu, pelibatan guru dalam perencanaan sebuah keputusan menjadi sebuah modal awal bagi terlaksananya keputusan yang diambil oleh kepala sekolah. Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan setidaknya dapat dilakukan pada tataran meminta pertimbangan yang bersifat teknis operasional dari pelaksanaan tugas keguruan.

Pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah merupakan bentuk penghargaan (Thoha, 2004:15). Apalagi bila keputusan kepala sekolah itu diambil berdasarkan usulan guru-guru yang terlibat di dalamnya. Pemberian penghargaan melalui pelibatan guru dalam bentuk partisipasi itu memberikan kepuasan tersendiri bagi guru yang bersangkutan. Dengan demikian, kepuasan guru terwujud karena partisipasinya dalam pengambilan keputusan dan kepuasan dalam penentuan keputusan. Pada akhirnya guru terdorong untuk melaksanakan keputusan kepala sekolah dengan sebaik-baiknya.

Suatu keputusan yang diambil akan mudah diterima oleh mereka yang langsung terlibat dalam pelaksanaannya, jika keputusan itu diambil berdasarkan skala prioritas yang jelas, yang sekaligus juga mengindikasikan adanya hal-hal yang penting untuk didahulukan (Munandar, 2005:14).

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan tidaklah selalu memperlancar tindak lanjutnya. Pada kasus-kasus tertentu pelibatan tersebut justru menimbulkan masalah baru. Bahkan, bisa jadi dalam pengambilan keputusan itu menimbulkan pertentangan atau friksi antara kepala sekolah

dengan guru atau antara guru dengan guru (yang dilibatkan). Jika terjadi hal yang demikian, situasi kerja di sekolah tidak harmonis. Oleh karena itu, dalam hal ini diperlukan kejelian kepala sekolah dalam mengelola keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan tersebut.

Menurut Pamudji (2004:54) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan kepala sekolah yang tidak melibatkan seluruh guru, akan memicu terjadinya kelompok-kelompok, yaitu guru yang dekat dengan kepala sekolah selalu dimanfaatkan untuk memberi masukan dalam pengambilan keputusan dan guru yang jauh dengan kepala sekolah tidak diberdayakan dalam pengambilan keputusan. Akibatnya guru yang menjadi kelompok kedua ini menjadi apatis dan merasa tidak bertanggung jawab atas pelaksanaan keputusan yang diambil. Keadaan yang ekstrem, kelompok kedua akan memperlemah pada tahap pelaksanaan keputusan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis bermaksud mengkaji secara mendalam dengan melakukan penelitian berjudul "Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah tentang Organisasi Sekolah: Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan Pati".

B. Fokus Penelitian

Untuk dapat mengimplementasikan strategi belajar mengajar secara efektif dan efisien kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan.

Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, maka fokus penelitian ini adalah “Bagaimana Karakteristik Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah tentang Organisasi Sekolah Di SMP Negeri 2 Jakenan”.

Dari fokus di atas, maka penelitian ini dibatasi menjadi 3 subfokus:

1. Bagaimana karakteristik personal/tim dalam pengambilan keputusan kepala sekolah organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan?
2. Bagaimana karakteristik proses pengambilan keputusan kepala sekolah organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan?
3. Bagaimana karakteristik hasil keputusan kepala sekolah organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan karakteristik personal/tim dalam pengambilan keputusan kepala sekolah organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan.

2. Mendeskripsikan karakteristik proses pengambilan keputusan kepala sekolah organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan.
3. Mendeskripsikan karakteristik hasil keputusan kepala sekolah organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat akademik dan praktis.

1. Akademik, hasil penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu manajemen yang implementasinya dapat diaplikasikan sesuai dengan kondisi sekolah.
2. Praktis, hasil penelitian ini bermanfaat untuk :
 - a. Bagi Kepala Sekolah
Sebagai bahan masukan dalam rangka meningkatkan pengambilan keputusan kepala sekolah, yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
 - b. Bagi Guru
Sebagai masukan dalam rangka memotivasi diri dan pengembangan diri untuk meningkatkan kinerja, sehingga mutu pendidikan yang diharapkan dapat terwujud.
 - c. Bagi Komite

Dapat dijadikan data kajian, sehingga dapat memberikan sumbang saran kepada kepala sekolah dalam rangka ikut mendukung usaha peningkatan mutu pendidikan.

E. Definisi Istilah

1. Pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Maksudnya bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memikirkan dan membuat tindakan untuk memilih satu dari berbagai alternatif yang tersedia guna memecahkan suatu masalah yang muncul.
2. Kepala Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin sekolah.
3. Organisasi Sekolah adalah organisasi formal yang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat, karena sekolah merupakan satu institusi sosial yang memiliki peranan strategis dalam kehidupan masyarakat sebagai lembaga sosial di bidang pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, melahirkan generasi intelektual, bermoral dan berwawasan global. Selain itu sekolah juga merupakan suatu organisasi pendidikan (dalam sistem sosial) atau institusi (dalam konsep antropologi sosial). Dengan demikian organisasi sekolah merupakan suatu sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja.