

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

MILIK PERPUSTAKAAN  
UNIMED

**A. Latar Belakang Masalah**

Saat ini muncul sekolah-sekolah unggulan (*excellent schools*) di segala jenjang mulai dari tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi, dengan adanya sekolah-sekolah ini sering menimbulkan pertanyaan dimanakah letak faktor kekuatannya? Apakah pada faktor kepemimpinan, manajemen, pengajar, siswa, sarana prasarana, nuansa atau iklim, komitmen, integritas, disiplin dan lain-lainnyakah? Tetapi tidak satupun faktor tersebut dapat menjadi kekuatan tunggal yang mampu menjawab secara tepat keberadaan sekolah unggulan yang dimaksud, dan indikator penting yang mampu melakukan perubahan dari sekolah biasa menjadi sekolah unggulan dimulai dari datangnya kepemimpinan baru, yang melanjutkan kebijakan-kebijakan organisasi sekolah sebelumnya dengan gaya manajemen, melalui strategi pengambilan keputusan yang tepat.

Tumbuhnya sekolah unggulan tersebut tentunya memiliki kualitas dan beberapa kelebihan, sehingga akan banyak menarik minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya dengan harapan memperoleh hasil yang berkualitas keuntungan bisnis dan dari sini perbedaan tingkat keunggulan sekolah (*educational social gap*) mulai terjadi, akibatnya hanya keluarga yang mampu saja yang dapat menikmati sekolah unggulan, sedangkan potensi-potensi unggulan anak didik dari keluarga tidak mampu tersisihkan.

Adanya beberapa sekolah unggulan yang berkualitas saat ini membuktikan makin jelas terjadinya kesenjangan dan perbedaan tingkat keunggulan sekolah, yang melahirkan kasta pendidikan sehingga dapat merugikan pendidikan secara nasional. Hal

ini merupakan tantangan bagi setiap kepala sekolah atau calon kepala sekolah untuk menanggulangi terjadinya kesenjangan tersebut pada tingkat pendidikan di sekolah. Kondisi ini disebabkan karena banyak kelemahan administrasi, kepemimpinan dan manajerial yang substansinya terletak pada ketidaktepatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Keberhasilan mencetak lulusan anak didik yang berkualitas tentu sangat erat kaitannya dengan faktor pengambilan keputusan kepala sekolah.

Pada era desentralisasi dalam bidang pendidikan telah memberikan kewenangan lebih kepada para kepala sekolah, untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan menjadi lebih baik, merata dan berkualitas. Sesuai dengan jabatan dan tugasnya kepala sekolah memiliki peranan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi sekolah, ia dituntut untuk memiliki berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dapat mendukung keberhasilannya. Karena peran kepala sekolah sangat penting seharusnya pemilihan dan penseleksian kepala sekolah berorientasi kepada kemampuan dan keterampilan dalam memecahkan berbagai masalah pada organisasi sekolah.

Dalam praktiknya tidak semua kepala sekolah memahami pengetahuan dan keterampilan tentang proses pengelolaan organisasi sekolah, sehingga pelaksanaan kegiatan tidak mencapai hasil yang efektif, dan tujuan yang direncanakan tidak tercapai dikarenakan Kepala Sekolah kurang mendapatkan pelatihan-pelatihan tentang pengelolaan Organisasi Sekolah . Dalam hal ini juga terjadi pemaksaan pemilihan model yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan nyata dalam era desentralisasi ini. Padahal yang dibutuhkan dalam era desentralisasi ini adalah kepala sekolah yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam memecahkan berbagai permasalahan yang perwujudannya adalah ketetapan dalam pengambilan keputusan. Karena untuk

mengukur efektifitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi adalah kemampuan dan kemahirannya mengambil keputusan Siagian (1997 : 1 )

Dari berbagai pengalaman menunjukkan bahwa efisiensi dan efektifitas pertanggungjawaban jabatan kepala sekolah dapat dicapai melalui pendekatan pada teori ilmiah, kemampuan berpikir dan pengalaman, yang disatukan menjadi gaya manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan secara tepat dan cermat. Dan dalam mengukur efisiensi dan efektifitas kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah adalah mahir dan mampu dalam melakukan pengambilan keputusan yang rasional, logis, realistis dan pragmatis, yang implikasi praktisnya kepala sekolah berfungsi sebagai administrator, pemimpin, pendidik dan juga sebagai manajer organisasi sekolah.

Suatu keputusan organisasi sekolah memang selalu memiliki dampak dan konsekuensi yang sangat luas, apakah menyenangkan atau tidak, merugikan atau menguntungkan. Suasana menguntungkan akan diperoleh apabila keputusannya tepat, sebaliknya apabila keputusan-keputusannya salah biasanya akan memperoleh kerugian besar yang berdampak negatif pada rendahnya mutu atau kualitas pendidikan.

Menurut **Badudu** (1996 : 1483) dalam kamus Bahasa Indonesia bahwa ketepatan adalah ketelitian atau kecermatan

Menurut **Salusu** (1996 :47) bahwa Pengambilan Keputusan adalah merupakan proses cara bertindak dalam memilih alternatif melalui metode yang efisien sesuai dengan situasi.

Jadi Ketetapan pengambilan keputusan adalah ketelitian atau kecermatan cara untuk bertindak dalam memilih alternative melalui metode yang efisien sesuai dengan situasi dan permasalahan yang ada .

Ketetapan pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinan dan mengelola organisasi sekolah, sehingga kebijakan-kebijakan program sekolah dapat telaksana secara efektif dan mencapai sasaran yang diharapkan. Menurut **Wahjosumidjo** (1999 : 3 ) sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Kekompleksan dan keunikan tersebut disebabkan karena organisasi sekolah memiliki karakter spesifik. Kekompleksan lembaga sekolah disebabkan karena di dalam organisasinya terdapat beberapa dimensi yang saling terkait dan menentukan, sedangkan keunikan lembaga sekolah dikarenakan organisasi sekolah memiliki karakter tertentu dalam melaksanakan pembelajaran untuk mencari eksistensi dan kelangsungan kehidupan anak didik di masa datang.

Kepala sekolah dalam mengkoordinasi organisasi sekolah agar berhasil, tentunya harus benar-benar memahami sekolah sebagai lembaga organisasi profesional yang harus dikelola secara cermat dan unik pula, dengan penerapan tingkat koordinasi yang tinggi. Jadi keberhasilan organisasi sekolah akan menjadi ukuran keberhasilan kepala sekolah dalam mengkoordinasikan organisasi sekolahnya, demikian pula sebaliknya keberhasilan kepala sekola dalam mengkoordinasi sekolah, juga berarti merupakan keberhasilan organisasi sekolah yang dipimpinnya.

Pada prinsipnya ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah merupakan terminologi sistem pertimbangan tindakan dalam menjalankan fakta keputusan, melalui berbagai kemungkinan untuk memperoleh hasil yang optimal, dalam pemecahan

masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi sekolah. Menurut **Janis dan Mann** (1997 : 4 ) Keputusan organisasi sekolah merupakan upaya kebutuhan implementasi tindakan sekolah, dimana sebagai *decision maker*, kepala sekolah berperan penuh dalam komunitas yang memiliki *self-image* nalar reliabilitas untuk memelihara reputasi publik sebaik mungkin.

Dari uraian di atas ternyata ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah memiliki arti penting dalam strategi penetapan tujuan organisasi sekolah, karena pada prinsipnya ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah sebagai terjemahan dari suatu cita-cita yang diimplementasikan dalam tujuan organisasi sekolah. Begitu penting makna ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah tersebut, sehingga memiliki arti bagi maju mundurnya suatu organisasi sekolah, yang mana hal ini sangat erat kaitannya dengan tujuan yang hendak dicapai dan masa depan organisasi sekolah. Karena masa depan organisasi sekolah ditentukan oleh hasil keputusan kepala sekolah saat ini dan berikutnya.

Sehubungan dengan posisi jabatan kepala sekolah yang amat penting tersebut, tentu kepala sekolah dituntut untuk menerima tantangan dalam menjalankan roda organisasi, berarti harus memahami bahwa ia tengah berada dilingkungan organisasi sekolah dengan menghadapi segala macam permasalahannya. Kepala sekolah harus memahami betapa pentingnya merumuskan persoalan untuk mengungkapkan secara jelas dimana letak inti kesulitan persoalan sebenarnya.

Kebijakan kepala sekolah tentu perlu diuji dan dianalisis secara ilmiah, bagaimana pentingnya pelaksanaan, sebab pada dasarnya pelaksanaan adalah praktik dari suatu kebijakan yang telah diputuskan. Beberapa kemungkinan struktur dan prosedur organisasi sekolah telah ditetapkan melalui alternatif, dengan persyaratan

ilmiah yang paling teliti dan dipandang paling tepat, dari berbagai tipe dan jenis yang dikaji secara mendalam oleh kepala sekolah sendiri. Hasil pengambilan keputusan belum tentu seperti yang diharapkan, mungkin kepala sekolah kurang bahkan tidak tepat dalam melakukannya, sehingga kepala sekolah banyak menggunakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk menganalisis kegagalan dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu dalam upaya peningkatan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah perlu memfokuskan pada suatu faktor utama yang berkaitan dengan pelaksanaan dari setiap ketepatan pengambilan keputusan, yaitu dengan mengantisipasi segala konsekuensi yang mungkin tidak menguntungkan bagi organisasi sekolah.

Keputusan yang diambil kepala sekolah pada dasarnya mencerminkan keseluruhan nilai, tujuan dan segenap aspirasi yang ada pada pribadinya secara unik, sebab dalam merumuskan masalah yang penting kepala sekolah harus dapat memecahkan dan memilah keputusan-keputusan yang besar menjadi sejumlah keputusan sederhana, agar semula masalah yang terkesan berat menjadi lebih operasional, dan dalam melakukan pengambilan keputusan kepala sekolah perlu membentuk strategi dan membuat perangkat-perangkat yang memungkinkan untuk menghadapi berbagai tantangan pengambilan keputusan sehari-hari secara operasional. Niels ( 1995 : 7 )

Untuk membuat keputusan penting secara benar ternyata tidak mudah, banyak kegagalan kepala sekolah dalam menentukan hal tersebut berdampak negatif terhadap hasilnya, terutama pada produk pendidikan yang dikelolanya. Untuk mencapai efektifitas ketepatan pengambilan keputusan harus benar dan perspektif ke depan, kepala sekolah harus memperhitungkan nilai-nilai keputusannya sendiri agar tidak gagal. Selanjutnya kepala sekolah dituntut untuk lebih memahami dalam melaksanakan segala

langkah penting yang diperlukan dalam upaya pengelolaan organisasi sekolah, terutama dalam mencapai kualitas keunggulan sekolah (*quality of excellent school*).

Jelaslah sekarang bahwa efisiensi dan efektifitas ketepatan pengambilan keputusan merupakan kunci keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan dan pengelolaan organisasi sekolah. **Sutarto** (1986: 3 ) mengatakan bahwa :

“Kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam suatu organisasi. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, senang tidaknya seseorang seseorang bekerja dalam suatu organisasi serta tercapainya tidaknya tujuan organisasi , sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.”

Pelaksanaan kepemimpinan sekolah berada di tangan kepala sekolah yang implikasinya hampir sebahagian besar kegiatan kepala sekolah tersita oleh tindakan-tindakan pengambilan keputusan, sehingga secara umum refleksi ukuran keberhasilan kepala sekolah dalam kepemimpinan organisasi sekolah dapat dinilai dari keberhasilan pengambilan keputusan. Oleh sebab itu dalam prosesnya kepala sekolah perlu mengetahui fakta-fakta guna menggambarkan situasi dan memberi gambaran peluang bagaimana cara menerobos segala hambatan dan rintangan dalam memecahkan masalah yang tengah dihadapi.

Salah satu bentuk komunikasi yang penting adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah interaksi antara dua orang atau lebih secara langsung. Komunikasi ini penting karena setiap orang berkomunikasi secara interpersonal di sepanjang hidupnya dan mereka lebih sering menggunakan bentuk komunikasi ini.

Untuk memahami komunikasi interpersonal, ada beberapa pendapat para ahli yaitu **Feinberg** (1982 : 21 ) mengatakan komunikasi interpersonal adalah interaksi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara langsung dalam rangka menyampaikan suatu

pesan atau gagasan. **Hamilton, Parker dan Smith** (1982 : 3 ) mengatakan komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antara dua orang atau lebih. Pendapat beberapa ahli di atas, menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal terjadi di antara individu dalam suatu kelompok yang biasanya berinteraksi secara langsung sehingga dapat memberikan kontribusi penting bagi perilaku dalam kelompok tersebut.

Dalam rangka mendukung upaya tersebut, perlu dilakukan survei dengan melihat hubungan antara faktor-faktor Gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal dengan ketepatan pengambilan keputusan. Dengan Gaya kepemimpinan kepala sekolah diharapkan peluang melakukan ketepatan pengambilan keputusan dapat dilaksanakan efektif, dengan komunikasi interpersonal diharapkan penyampaian pesan keputusan dapat dilaksanakan secara efisien dan kepala sekolah diharapkan dapat menjalankan keputusan secara optimal. Dengan keefektifan Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kelancaran komunikasi interpersonal yang optimal secara keseluruhan diharapkan dapat menghasilkan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah yang efektif.

Dari latar belakang di atas perlu kiranya dilakukan suatu penelitian secara akurat untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan bentuk dan kekuatan hubungan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal dalam sekolah organisasi sebagai faktor-faktor pendukung dominan yang dapat membentuk dan mampu mempengaruhi ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah. Dengan demikian peneliti akan melakukan penelitian tentang “ Hubungan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ”, dengan judul “ **Ketepatan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah**”.



## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah tentang ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah hubungannya dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah dapat diidentifikasi secara mendalam, menjadi sejumlah permasalahan sebagai berikut : 1. Apakah ada hubungan antara kreativitas dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?, 2. Apakah ada hubungan antara komitmen dan integritas dengan proses ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?, 3. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah “, 4. Apakah ada hubungan antara kemampuan manajemen kepala sekolah dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?, 5. Apakah komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah dapat memberikan kontribusi dalam ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?, 6. Apakah terdapat hubungan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?, 7. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?, 8. Apakah terdapat hubungan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah,dan komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah secara bersama-sama dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?.

## **C. Pembatasan Masalah**

Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap seluruh permasalahan yang memiliki kekuatan dan hubungan dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah. Mengingat keterbatasan waktu, tenaga, biaya, ruang lingkup dan dengan

luasnya permasalahan, untuk menyusun penelitian ini agar terarah dan terfokus secara baik, maka perlu adanya pembatasan masalah.

Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini dibatasi pada ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah tingkat SMP (Sekolah Menengah Pertama) baik SMP Negeri dari wilayah Kecamatan Medan Kota di Kota Medan yang dibatasi pada aspek (1) Gaya Kepemimpinan kepala sekolah, (2) komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah.

Alasan pemilihan variabel tersebut didasarkan atas asumsi bahwa ada hubungan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dengan ketepatan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dan komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah serta adanya hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah kaitannya dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah dan dianggap perlu untuk diteliti .

**Wahjosumidjo (1999 : 391-392 )** mengatakan bahwa :

seorang kepala sekolah hendaknya memiliki pengetahuan profesional yang memadai, di antaranya memahami wawasan organisasi dan kebijakan khusus, peraturan, perundang-undangan, dan prosedur. Selain itu, kepala sekolah juga dituntut memiliki keterampilan profesional, di antaranya mampu mengemban fungsinya sebagai seorang pendidik yang mampu mengajar, memberikan peragaan, menjadi seorang pemimpin yang baik, dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan sumber daya lingkungan serta manusia dalam organisasi/sekolahnya.

Jadi Gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah merupakan dua hal yang penting dimiliki kepala sekolah dalam ketepatan pengambilan keputusan untuk diteliti. Di pihak lain, gaya kepemimpinan merupakan sesuatu yang dinamis, terutama diselaraskan dengan kondisi sekolah (faktor manusia dan non -

manusia) dan kapasitas individual kepala sekolah. Jadi melalui penelitian tentang gaya kepemimpinan diharapkan dapat dirumuskan benang merah bagaimana sosok gaya kepemimpinan yang selaras dengan kondisi sekolah menengah pertama di kota Medan.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah, maka konsentrasi penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah ?
2. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah dengan ketepatan pengambilan keputusan Kepala Sekolah ?
3. Apakah terdapat hubungan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah secara bersama-sama dengan ketepatan pengambilan keputusan Kepala Sekolah ?

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berharga bagi dunia pendidikan khususnya dalam rangka peningkatan SDM pendidikan di wilayah Kecamatan Medan Kota Kota Medan dan secara khusus hasil penelitian diharapkan akan dapat berguna bagi guru dan kepala sekolah sebagai pengelola organisasi sekolah , serta masukan bagi Dinas Pendidikan sebagai Pembina sistem pendidikan Nasional.

Untuk lebih jelasnya kegunaan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **1. Untuk Guru**

- a. Dapat meningkatkan kualitas guru-guru
- b. Dapat bekerja sama dalam melakukan pengelolaan kelas
- c. Dalam rangka untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru

## **2. Untuk Kepala Sekolah**

- a. Sebagai bahan komparasi kepala sekolah untuk mengevaluasi guru dalam ketepatan pengambilan keputusan
- b. Sebagai masukan dalam ketepatan pengambilan keputusan untuk merencanakan program baru dalam organisasi sekolah.
- c. Sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk memberi peluang promosi bagi guru yang berprestasi.
- d. Melakukan pemecahan masalah melalui kemampuan ketepatan pengambilan keputusan tentang organisasi sekolah.
- e. Bahan masukan dalam melakukan ketepatan pengambilan keputusan berikutnya.
- f. Sebagai alat ukur dan tolak ukur dalam membuat skala prioritas ketepatan pengambilan keputusan.
- g. Membuat pelaporan dan masukan ketepatan pengambilan keputusan dalam menentukan jabatan kepala sekolah bagi DIKNAS.

## **3. Untuk Dinas Pendidikan**

Memberi sumbangan data kuantitatif dan kualitatif sebagai upaya meningkatkan dan mengembangkan SDM kepala sekolah yang lebih berkualitas dalam ketepatan pengambilan keputusan.

- a. Memberi sumbangan pemecahan masalah-masalah pendidikan dan pengajaran di lingkungan sekolah Dasar dan Menengah di Kota Medan melalui pengambilan keputusan yang tepat.
- b. Dapat membantu menentukan arah kebijakan pendidikan kepala sekolah melalui pembinaan kemampuan ketepatan pengambilan keputusan kepala sekolah.