

# BAB I.

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Menurut Fitzgibbons setiap masyarakat selalu menghadapi tiga persoalan bidang pendidikan yaitu pendidikan *seharusnya menghasilkan apa, apa yang harus diajarkan, dan bagaimana hal itu harus diajarkan.* (Supandi dan Sanusi, 1988:16)

Persepsi masyarakat terhadap ketiga persoalan itu selalu berkembang sejalan dengan perkembangan peradaban, ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah sebagai salah satu jenis institusi yang memberikan layanan kepada masyarakat dalam bidang pendidikan dihadapkan pada persoalan pemilihan alternatif tindakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal tersebut relevan dengan fungsi pendidikan nasional menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 tahun 1989 Bab II Pasal 3 yakni *“mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indoensia dalam rangkat upaya mewujudkan tujuan nasional.”*

Tujuan pendidikan berisi formulasi harapan luhur masyarakat yang lahir dari bagaimana masyarakat itu memberi makna terhadap pendidikan sesuai dengan tujuan dan pandangan hidupnya. Setiap masyarakat mengembangkan gagasan tentang musia yang dicita-citakannya masing-

masing. Pada masyarakat dan institusi politik yang berbeda akan berlainan pula rumusan tujuan pendidikannya.

Tanggung jawab pimpinan sekolah dengan segenap jajarannya adalah mewujudkan harapan terbaik masyarakat itu yaitu mengembangkan dan mengaktualisasikan potensi manusia peserta didik secara utuh baik itu potensi fisik, intelektual, etik, nilai spiritual dalam kesadaran setiap individu sebagai bentuk persiapan menghadapi kehidupan (Gupta, 1985: 27) Oleh karena itu pimpinan sekolah perlu memahami lingkungan masyarakat di tempatnya bekerja dengan baik. Pemahaman yang mendalam terhadap manusia dengan lingkungannya merupakan bagian penting dari pendukung keberhasilan melaksanakan tugasnya di sekolah. Oleh karena itu pula, maka kepala sekolah harus memiliki kemampuan dan kemahiran untuk mengenali, dan mampu mempergunakan sumberdaya yang untuk mewujudkan harapan misi dan visi institusinya.

Berkenaan dengan harapan untuk dapat mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (USPN No. 2 Th. 1989), Diknas menyatakan bahwa langkah perbaikan mutu pendidikan selama ini belum memenuhi harapan. Terdapat dua penyebab utama mengapa hal itu terjadi. "Pertama karena

strategi yang digunakan bersifat *input oriented* dan kedua pengelolaan selama ini *bersifat macro oriented*, diatur oleh birokrasi tingkat pusat secara sentralistik “(Diknas,1999: 2). Akibat dari pengelolaan pendidikan secara sentralistik maka kemandirian sekolah dalam memilih keputusan untuk memberikan layanan pendidikan yang baik terhadap masyarakatnya sangat terbatas. Akibat keterbatasan itu , proses kreatif pimpinan sekolah selama ini kurang berkembang dengan baik. Pada pola perkembangan seperti ini kepala sekolah lebih menonjolkan fungsi birokratis, sebagai aparat yang mengendalikan administrasi bawahan sebagai bentuk pengendalian kinerja.

Meskipun pengakuan itu berguna sebagai bentuk penyadaran atas kekurangan yang telah melatarbelakangi penetapan kebijakan baru dalam pengembangan pendidikan khususnya pada tingkat pendidikan dasar dan menengah, namun tentu hal tersebut belum tentu menjadi sebuah solusi yang dapat memberikan jalan keluar terbaik dalam meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan saat ini. Departemen Pendidikan Nasional mencoba melakukan reformasi konsep pengelolaan pendidikan. Dengan gagasan model *School Base Management* yang mulai populer sebagai suatu strategi , selanjutnya secara formal menjadikannya sebagai konsep baru pada Departemen Pendidikan Nasional dengan sebutan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah.

MBS sebagai upaya desentralisasi dalam pengambilan keputusan (decision-making); lebih menjanjikan karena sekolah dapat menggunakan seluruh sumber daya secara langsung yang relevan dengan kebutuhan siswa. Setiap keputusan diambil melalui musyawarah, tidak lahir dari keputusan individu. MBS meningkatkan komunikasi antara pihak-pihak yang berkepentingan, termasuk pemerintah, pengurus persatuan orang tua, pengawas pembina, kepala sekolah, guru, orang tua siswa, serta siswa. Pernyataan ini sejalan dengan yang diuraikan Oswald (1996 : 1)

School-based management (SBM), defined as the decentralization of decision-making authority to the school site, is one of the most popular strategies that came out of the 1980s school reform movement. ... SBM provides better programs for students because resources will be available to directly match student needs. Also, advocates assert *SBM ensures higher quality decisions because they are made by groups instead of individuals*. Finally, proponents argue that it increases communication among the stakeholders, including school boards, Superintendents, principals, teachers, parents, community members, and students.

Dari uraian di atas kita dapat menangkap suatu konsekuensi baru apabila hal tersebut hendak diimplementasikan pada sekolah-sekolah di Indonesia. Implementasi SBM yang dalam terminologi Depdiknas MBS itu pertama-tama memerlukan dukungan kualitas pimpinan sekolah yang memiliki kualifikasi profesional. Tenaga pendidikan yang profesional menurut Benveniste, 1987, yang dikutip Sherry Keith dan Robert Henriques Girling (1991:40) memiliki enam karakteristik dasar berikut :

1. aplikasi keterampilan berdasar pada pengetahuan teknis;
2. dipersiapkan melalui pendidikan dan pelatihan khusus;
3. terkontrol secara formal dari kelompok profesi;
4. memiliki organisasi profesi atau asosiasi;

5. memiliki kode etik profesi;
6. bertanggung jawab pada pelayanan publik.

American Association of Colleges for Teacher Education (AACTE)

menandai status profesi seperti ciri-ciri di bawah ini.

- (1) Profesi adalah pekerjaan yang berkaitan dengan kelengkapan keberadaan institusi sosial yang berusaha memberikan layanan terhadap individu dan sosial.
- (2) Tiap profesi memiliki ciri kebutuhan fungsi khusus (seperti layanan bidang kesehatan fisik, mental, layanan peningkatan prestasi belajar )
- (3) Tiap profesi dapat bersifat kolektif maupun individual dengan dilandasi ilmu pengetahuan dalam melakukan keterampilan khususnya.
- (4) Tiap anggota profesi turut serta dalam pengambilan keputusan untuk pelayanan kepada pelanggan, dilandasi ilmu pengetahuan yang valid, berdasarkan prinsip-prinsip teoritis dalam konteks kebermaknaan.
- (5) Berorganisasi khusus serta memiliki tanggung jawab sosial, otonominya berada dalam pengendalian organisasi profesi ( meliputi ijin, standardisasi pendidikan, lisensi dan pengujian, jalur karir, standar etika dan disiplin profesi)
- (6) Mengakui sandar kinerja yang ditetapkan.
- (7) Pelakunya harus dipersiapkan melalui pendidikan dan pelatihan khusus.
- (8) Mendapat kepercayaan publik yang tinggi serta memiliki percaya diri dalam melaksanakan tugas.
- (9) Memiliki motivasi yang kuat untuk memberikan pelayanan dan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas setiap waktu.
- (10) Terdapat hubungan yang bebas antara evaluasi publik dengan praktek secara individual (Sergiovanni, at al. 1987: 83).

Formulasi teoritis di atas relevan dengan kebijakan pemerintah Republik Indonesia yang tertuang dalam Surat Edaran bersama Mendikbud dan Kepala BAKN No 57686/MPK/1989 No. 38/SE/1989 butir 11 tentang pengertian bahwa

*pengembangan profesi adalah kegiatan guru dalam rangka pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan untuk meningkatkan mutu baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya maupun dalam rangka*

*menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan dan kebudayaan.*

Selanjutnya Keputusan Menpan No. 26 tahun 1989 tentang angka kredit jabatan guru dalam lingkungan Depdikbud memilah tugas profesi guru dalam kelompok (1) mengikuti pendidikan (2) tugas pokok mengajar dan bimbingan dan penyuluhan (3) pengembangan profesi seperti membuat karya tulis (4) melakukan kegiatan yang menunjang kegiatan belajar mengajar.

Yang terkait dengan pengembangan profesi tenaga kependidikan tercantum dalam PP 38 th 1992 tentang Tenaga Kependidikan pada pasal 21 ayat 1 bahwa "Tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar dipersiapkan melalui pendidikan khusus". Lebih lanjut dinyatakan pada pasal 30 bahwa "...pengelola satuan pendidikan bertanggung jawab atas pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan yang bekerja di satuan pendidikan yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan profesional". Pada pasal 31 dinyatakan bahwa "... tenaga kependidikan berkewajiban untuk berusaha mengembangkan kemampuan profesionalnya sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pembangunan bangsa".

Kepala sekolah yang memahami cara bertindak efektif dalam memanfaatkan otonomi yang ada pada pundaknya. Memiliki kemampuan bekerja sama yang baik, memiliki kemampuan mengambil keputusan yang baik, memiliki kemampuan mengerahkan segenap sumberdaya yang

tersedia maupun yang perlu tersedia, pendeknya kepala sekolah yang mandiri yang tidak bergantung serta mengandalkan pihak-pihak lain yang dapat menunjangnya.

Pemahaman tersebut sejalan dengan uraian Gupta (1985: 151) menyatakan bahwa secara filosofis kepala sekolah dasar dan sekolah menengah merupakan orang terpenting terpenting di sekolahnya, dia menjadi sumbu dari seluruh lingkaran kerja organisasi, sebagai mitra dalam kerja. Filosofi hidupnya, idealisme dan norma yang dimilikinya, filosofi mengenai pendidikan dan konsep hubungan antarmanusia memegang peran yang amat besar dalam mengatur peran pada pengembangan institusinya.

Dengan berubahnya tantangan ideal maupun tantangan faktual saat ini tidak dengan sendirinya dapat mengubah kemampuan profesional kepala sekolah sesuai dengan yang diharapkan. Mengubah kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan instruksi menjadi tindakan mandiri adalah sebuah pembaharuan. Proses itu memerlukan waktu memerlukan informasi, memerlukan sumberdaya kekuatan yang dapat mengkondisikan agar pola kerja kepala sekolah dapat menggunakan paradigma baru yang lebih sesuai dengan kondisi objektifnya.

Idealnya kepala sekolah menjadi pengendali yang handal seperti yang ditemukan dalam penelitian Benyamin (1980: 1) ternyata kepala sekolah yang baik bagaikan nahoda sebuah kapal. Mereka mengendalikan harapannya dengan penuh kecintaan dan kerja keras



untuk memonitor kemajuan siswa. Mereka merumuskan prestasi yang ingin dicapai siswanya, dan memutuskan tujuan itu bersama dengan guru-guru dan siswa secara bersama-sama

Penelitian Comer,(1980) menyimpulkan bahwa inti program pengembangan sekolah itu adalah tercurahnya tanggungjawab dan partisipasi orang tua bersama staf dalam pengambilan keputusan.

Kini semakin disadari bahwa makna ungkapan pendidikan menjadi tanggung jawab keluarga, masyarakat dan pemerintah memerlukan perumusan baru. Selama ini tanggung jawab keluarga, masyarakat, dan pemerintah baru tertuang dalam dokumen-dokumen resmi atau legalitas pendidikan. Setiap komponen itu masih berjalan sendiri-sendiri, tidak berkembang sebagai suatu sistem yang terkelola dengan penuh keterukuran. Bahkan terdapat kecendrungan bahwa pemerintah memikul tanggung jawab yang sangat besar dalam menyediakan jasa pendidikan untuk anak bangsa. Gejala ini sangat terlihat gamblang pada saat pemerintah mengambil alih pembiayaan pendidikan dengan cara secara bertahap mengurangi partisipasi masyarakat dalam membiayai pendidikan. Jika dulu untuk membangun fisik sekolah negeri sekali pun dilakukan secara bergotong royong, maka pada tahap berikutnya semua tanggung jawab itu secara bertahap diambil alih oleh pemerintah. Hanya dengan menyadari keterbatasan dan memang secara faktual pemerintah tidak mungkin menanggung seluruh tanggung jawab pendidikan, maka pola kolaborasi dalam penanganan berbagai aspek pendidikan berubah

ke arah kolaborasi memang disadari semakin diperlukan. Kolaborasi itu secara operasional dilaksanakan pada tingkat sekolah sebagai pengejawantahan dari prinsip pemanfaatan sumberdaya manajemen secara kreatif dengan sasaran tugas pokok yang digariskan peraturan dapat tercapai sekaligus juga memperoleh kepuasan lebih atas nilai tambah sebuah kreativitas.

Tugas pokok Kepala sekolah adalah mewujudkan tujuan seperti yang tertuang dalam USPN NO. 2 tahun 1989 pada pasal 13 yang menyatakan, Pendidikan Dasar, meliputi SD maupun SLTP, diselenggarakan untuk mengembangkan sikap dan kemampuan serta mengembangkan keterampilan dasar yang diperlukan untuk hidup dalam masyarakat serta mempersiapkan peserta didik yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pendidikan menengah.

Tujuan institusional tersebut sebenarnya masih sangat umum. Uraian detilnya membuka lebar kreativitas setiap pimpinan untuk menjabarkannya. Namun demikian dimensi pengembangan secara oprasional membatasi tugas dalam dimensi yang penuh dengan pelaksanaan tugas administratif sebagai kepala SLTP seperti yang terurai pada produk SK Dirjen Dikdasmen No. 260/C/Kep/KP/1996 tanggal 2 Oktober 1996 tentang penyusunan Pedoman Umum Pengelolaan Administrasi Sekolah Lanjutan Tingkat pertama diuraikan bahwa tugas pokok Kepala SLTP diurai seperti di bawah ini.



Kepala Sekolah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor

**a. Kepala Sekolah selaku edukator**

Kepala Sekolah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien

**b. Kepala Sekolah selaku manajer mempunyai tugas**

- 1) menyusun perencanaan;
- 2) mengorganisasikan kegiatan
- 3) mengarahkan kegiatan;
- 4) mengkoordinasikan kegiatan;
- 5) melaksanakan pengawasan;
- 6) melakukan evaluasi terhadap kegiatan;
- 7) menentukan kebijaksanaan;
- 8) mengadakan rapat;
- 9) mengambil keputusan;
- 10) mengatur proses belajar mengajar;
- 11) mengatur administrasi;
  - ketatausahaan;
  - siswa
  - ketenagaan
  - sarana dan prasarana
  - keuangan/RAPBS
- 12) mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS)
- 13) mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

**c. Kepala sekolah selaku administrator bertugas menyelenggarakan administrasi**

- 1) perencanaan;
- 2) pengorganisasian;
- 3) pengarahan;
- 4) pengkoordinasian;
- 5) pengawasan;
- 6) kurikulum;
- 7) kesiswaan;
- 8) ketatausahaan;
- 9) ketenagaan;
- 10) kantor;
- 11) keuangan;
- 12) perpustakaan;
- 13) laboratorium;
- 14) ruang keterampilan/kesenian;
- 15) bimbingan konseling;
- 16) UKS
- 17) OSIS

- 18) serbaguna
- 19) media
- 20) gudang
- 21) 6 K

**d. Kepala Sekolah selaku Supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai:**

- 1) proses belajar mengajar;
- 2) kegiatan bimbingan dan konseling
- 3) kegiatan ekstra kurikuler;
- 4) kegiatan ketatausahaan;
- 5) kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait;
- 6) sarana dan prasarana;
- 7) kegiatan OSIS;
- 8) kegiatan 6 K

Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah dapat mendelegasikan kepada wakil kepala sekolah.

Dalam implementasinya pedoman di atas sangat kuat mengarah pada bagaimana kepala sekolah dapat memenuhi tugas administratif maupun mewujudkan kinerja fisik yang tercermin dalam penampilan sekolah. Penilaian keberhasilan penunaian tugasnya lebih banyak ditentukan oleh seberapa banyak standar persyaratan administratif itu tercapai untuk melihat seberapa efektif fungsi administrasi itu menentukan efektivitas kepemimpinannya. Lebih parah lagi tatkala keberhasilan pendidikan ditentukan hanya oleh seberapa baik NEM yang diperoleh siswa. NEM telah menjadi simbol keberhasilan kepemimpinan dari berbagai jenjang hirarkis. Akibat dari itu orientasi pengembangan pengajaran menjadi terkonsentrasi pada usaha agar siswa memperoleh NEM yang sebaik-baiknya.

Secara empirik dalam setiap forum pertemuan kepala sekolah di tingkat mana pun, sasaran perolehan NEM selalu menjadi fokus perhatian. Namun demikian, usaha untuk meningkatkan NEM ini pun tidak

disertai dengan sistem pembaharuan pada manajemen sistem pembelajaran maupun manajemen sistem pengelolaan kelas. "sekolah cenderung hanya sebagai pelaksana kebijakan, meskipun belum tentu sesuai dengan kondisi kebutuhan sekolah serta lingkungannya... akhirnya menghalangi tumbuhnya inisiatif untuk mengem-bangkan diri" (Depdiknas, 1999: 1). Akibat dari itu, ke dua bidang ini pun relatif tidak mengalami perubahan yang mencolok. Kita dapat menyaksikan bahwa strategi mengajar, sistem pengelolaan kelas, sistem pembinaan siswa belum banyak berubah.

Berangkat dari gambaran tentang kesenjangan antara harapan dan kenyataan maka pembaharuan merupakan tantangan yang besar bagi semua pihak. Persoalan dalam milih dan menempatkan kepala sekolah pada saat ini ke depan akan berkaitan dengan realitas tantangan yang besar karena terdapat harapan yang kuat bahwa kepala sekolah harus lebih dari seorang manajer, kepala sekolah harus bertindak sebagai pemimpin pembaharu yang dapat mengambil keputusan yang tepat yang paling sesuai dengan kebutuhan pengembangan siswa. Dengan kata lain, seorang kepala sekolah haruslah seorang yang profesional.

Mengubah pola pikir dari yang dominan mengarah pada pemenuhan standar administrasi dan dalam implementasinya mengacu pada petunjuk pelaksanaan kepada pengambilan keputusan dalam pengembangan sekolah secara mandiri tentu bukan persoalan yang mudah dikembangkan. Meskipun dalam berbagai kesempatan para

pembina pendidikan selalu menekankan bahwa lahan buat pengembangan kreativitas selalu terbuka lebar, namun dalam kenyataannya pola berpikir yang terbelenggu dengan menunggu petunjuk atasan masih tetap dominan.

Untuk mengubah kondisi tersebut diperlukan banyak hal yang dapat menjadi syarat agar perubahan itu dapat terjadi. Salah satu syarat itu adalah efektivitas kinerja kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.

Untuk menunjang terwujudnya efektivitas kinerja sistem pengambilan keputusan terdapat tantangan lain yang cukup mendesak. Salah satu yang amat penting adalah pengembangan pengelolaan sistem informasi pendukung pengambilan keputusan di sekolah.

Secara garis besar sistem informasi menurut Davis (Supandi dan Achmad Sanusi, 1988:33) mengacu pada hal berikut:

- 1) Sistem informasi manajemen (SIM) harus mampu menampung proses pencarian atau kepenasaranan memeriksa data sebelum diputuskan atau dengan cara adhoc. Oleh karena itu sistem harus mampu merangsang yang berkepentingan untuk memeriksa situasi yang nampaknya perlu menjadi perhatian.
- 2) SIM harus didesain sedemikian rupa sehingga mengandung model keputusan yang memproses data dalam menghasilkan alternatif penyelesaian. Model ini harus mampu membantu melancarkan analisis alternatif-alternatif ini.
- 3) Hasil dari desain model ini hendaknya dimuat dalam suatu format yang mendorong pengambilan keputusan. Bila keputusan itu telah diambil maka format itu harus mampu menjadi bahan koleksi umpan balik di masa mendatang.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya maupun melaksanakan pembaharuan yang bersifat inovatif memerlukan

dukungan data dan informasi. Setiap pengambilan keputusan yang logis membutuhkan pemahaman dan pengetahuan mengenai alternatif pemecahan masalah dengan dukungan data dan informasi. Data dan Informasi di sekolah perlu disusun dan disimpan secara sistematis agar mudah ditemukan dengan cepat dan digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan.

“Melalui pendekatan yang sistematis dalam mempergunakan informasi, maka pengambilan keputusan pada dasarnya adalah suatu pendekatan pada hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.” (Suryadi & Ramdhani, 2000 :1)

Pernyataan tersebut memberikan pemahaman yang lebih tegas lagi bahwa sekolah perlu memperhatikan sistem pengelolaan data. Kemampuan dalam bidang ini pada dasarnya dapat menjadi dasar dari sukses pengembangan. Membandingkan anatara realita yang dapat dilihat di lapangan dengan idealisme yang berkembang, terdapat jarak yang cukup jauh. Sejauh yang dapat diketahui penulis di Kota Bogor, sistem pengarsipan sebagai pendukung data sekolah belum dapat dikatakan dapat menunjang pembaharuan sekolah. Contoh lain yang terungkap temuan pengawas pembina, sistem pendataan siswa melalui pemanfaatan buku induk masih lemah. Itu hanya merupakan beberapa contoh lemahnya daya dukung data dan informasi.

Apabila dikaitkan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya dalam pengelolaan informasi dengan menggunakan komputer, maka ceritanya akan lain lagi. Sudah banyak diungkapkan

bahwa penggunaan komputer selama ini di sekolah baru sampai pada tahap pengganti mesin ketik. Dalam menghadapi dinamika perkembangan teknologi informasi yang ditandai dengan setiap keunggulannya semakin cepat tergantikan dengan keunggulan lain yang lebih baru dalam kurun waktu yang singkat, sekolah saat ini dihadapkan pada tantangan yang besar yaitu tantangan untuk keluar dari lingkaran ketertinggalan informasi dan bagi sebagiannya yang kuat tertinggal dalam mengelola sistem informasi yang efisien dengan menggunakan komputer. Tantangan di atas terumuskan dalam pernyataan yang diungkapkan Syamsi, (1999: 102) sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk memberikan macam dan jumlah informasi yang benar-benar dibutuhkan
2. Menyampaikan informasi yang memenuhi persyaratan dan mudah dimengerti pimpinan.”

Diletakan dalam dinamika kehidupan dan berbagai perubahan baik yang dirancang maupun perubahan-perubahan yang mungkin belum teramalkan, kepala sekolah dihadapkan tugas kepala SLTP selalu berkembang dinamis dan semakin lama semakin tidak mudah karena semakin banyak ketidakpastian yang bakal muncul. Dimensi lain yang perlu dikembangkan adalah pemenuhan kebutuhan pelayanan masyarakat yang semakin kritis, tuntutan kemandirian sekolah menjelang otonomi, maupun tantangan global dalam menempatkan sumberdaya manusia yang kompetitif. Dalam menghadapi berbagai dilema, tidak ada

pilihan lain bagi kepala sekolah selain harus selalu meningkatkan produktivitas sekolah, mampu melakukan pembinaan siswa yang dapat memenuhi harapan hidup pada jamannya. Untuk dapat mewujudkan itu kepala sekolah harus memiliki daya prediksi, daya proyeksi, bahkan daya konjeksi yang kuat untuk meningkatkan efektivitas setiap keputusan yang diambilnya.

Kembali pada fokus bahwa dunia pendidikan kita dihadapkan pada tantangan perubahan. Setiap sekolah diharapkan dapat bersiap mengimplementasikan MBS. Menyadari berbagai kekurangan yang dikemukakan di atas sepertinya kita masih dibayangi dengan berbagai kelemahan. Syarat kemandirian sekolah yang lebih ditandai dengan kreativitas dan kekuatan dalam pengambilan keputusan masih perlu pengembangan lebih serius.

Untuk melengkapi uraian di atas, agaknya beberapa indikator lain tentang rendahnya efektivitas pengambilan keputusan. Menurut pengamatan sepintas di Kota Bogor yang dapat diungkapkan adalah sebagai berikut:

- a. Pemahaman kepala SLTP mengenai langkah-langkah pengambilan keputusan yang efektif masih lemah..
- b. Dominasi peran kepala sekolah yang mendominasi dalam pengambilan keputusan masih sangat kuat, secara empirik hal ini dapat diketahui dari visi dan misi sekolah yang disusun oleh kepala sekolah atau guru tertentu yang ditunjuk atau pada

proses penyusunan program tahunan sekolah yang belum melalui pengkajian yang melibatkan banyak pihak.

- c. Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) di sekolah belum efektif dalam mendukung pengambilan keputusan kepala sekolah, hal ini ditandai dengan lemahnya pengelolaan informasi di sekolah sehingga informasi yang dapat dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan sangat terbatas.
- d. Penentuan ukuran penilaian efektivitas pengambilan keputusan baik dari sisi tujuannya maupun dari sisi harapannya masih lemah, hal ini dapat diketahui bahwa sekolah belum memberdayakan program yang telah diputuskannya menjadi alat pengukuran bersama, sebagai bahan evaluasi, bahkan sebagai input untuk penyusunan program berikutnya.

Pokok-pokok persoalan yang menyebabkan rendahnya efektivitas pengambilan keputusan kepala SLTP di atas, dijadikan alasan pentingnya masalah ini diteliti. Pada sisi lain materi pengambilan keputusan sangat relevan dengan program studi administrasi pendidikan yang penulis tekuni, di samping pengambilan keputusan sebagai komponen manajemen yang strategis, menantang, dilematis, dalam mengembangkan sekolah sesuai dengan tantangan perubahan kebutuhan hidup baik dalam meraih persaingan komparatif maupun kompetitif bangsa dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas.

## B. Permasalahan

Pokok permasalahan yang akan menjadi fokus kajian adalah:

**Sejauh mana tingkat efektivitas sistem pengambilan keputusan yang dilakukan kepala Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) di lingkungan Kota Bogor dalam mencapai tujuan lembaganya.**

Pokok permasalahan tersebut dijabarkan ke dalam pertanyaan berikut ini:

1. Langkah-langkah apakah yang Kepala SLTP lakukan dalam proses pengambilan keputusan ?
2. Bagaimana kepala sekolah melibatkan berbagai pihak dalam menentukan alternatif terpilih dalam mengambil keputusan?
3. Bagaimana kepala SLTP mengelola informasi pendukung pengambilan keputusan?
4. Model Sistem pengambilan keputusan yang bagaimana yang paling efektif dilaksanakan kepala SLTP dalam mencapai tujuan lembaganya?

## C. Tujuan Penelitian

### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini untuk memperoleh model pengambilan keputusan yang diangkat dari deskripsi empirik mengenai efektivitas pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala SLTP dalam usaha untuk mencapai tujuan lembaganya.

## 2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus kajian ini untuk menghimpun data empirik tentang efektivitas sistem pengambilan keputusan yang dilakukan kepala SLTP dan menganalisis data yang diperoleh yang terfokus pada upaya :

1. Memperoleh gambaran tentang langkah-langkah kepala SLTP dalam pengambilan keputusan.
2. Memperoleh gambaran tentang bagaimana kepala sekolah melibatkan berbagai pihak dalam menentukan alternatif terpilih pada pengambilan keputusan.
3. Memperoleh gambaran tentang efektivitas kepala SLTP mengelola sistem informasi pendukung pengambilan keputusan
4. Memperoleh gambaran tentang model sistem pengambilan keputusan yang efektif digunakan kepala SLTP dalam mencapai tujuan lembaganya.

## D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

Secara teoritis akan dikaji dan dianalisis efektivitas proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala SLTP sehingga dapat menghasilkan keputusan yang dapat mencapai tujuan yang ditetapkan lembaganya serta dapat diterima oleh stafnya. Melalui pemahaman yang mendalam

terhadap pola identifikasi masalah, pengelolaan sistem informasi pendukung, menentukan alternatif, relevansi dengan visi.

Dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pengetahuan tentang pola pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, seberapa banyak pihak yang terlibat dalam menentukan keputusannya.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan berguna (1) sebagai masukan bagi para kepala SLTP di Bogor sebagai bagian yang dapat dipertimbangkan dalam rangka meningkatkan efektivitas kepemimpinannya untuk meningkatkan produktivitas sekolah. (2) informasi ini diharapkan pula menjadi bahan masukan dalam mendorong terjadinya reformasi pendidikan. (3) melalui penelitian ini pun diharapkan memperoleh sistem pengambilan keputusan yang efektif yang digunakan kepala SLTP sehingga dapat digunakan sebagai kesiapan menyongsong reformasi pendidikan dengan menggunakan model manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah

#### **E. Paradigma Penelitian**

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Sekolah selalu dihadapkan pada berbagai masalah yang harus dipecahkan. Yang dimaksud dengan *masalah adalah ketidaksesuaian antara situasi yang ada dengan keadaan yang diharapkan* (Sherry Keith, hal 121, 191). Lebih lanjut dijelaskannya bahwa masalah dapat dibagi dalam beberapa klasifikasi. Masalah *oprasional* adalah masalah yang perlu mendapat



penanganan segera dalam jangka pendek, dan masalah *strategik* adalah masalah yang perlu pengelolaan dalam jangka panjang yang menyangkut pencapaian tujuan organisasi. Masalah juga dapat dilihat dari strukturnya yang mudah, rutin, dan sederhana ; namun terdapat pula masalah yang kompleks dan sangat sedikit sekali dipahami.

Kepala sekolah selalu menghadapi berbagai masalah yang harus dipecahkan. Pemecahan masalah sesungguhnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan. Untuk dapat mengambil keputusan yang tepat kepala sekolah perlu memahami dengan baik masalah sebagaimana adanya, serta memahami asas normatif sebagai pembenaran atas setiap tindakan yang dilakukan dalam pengambilan keputusan.

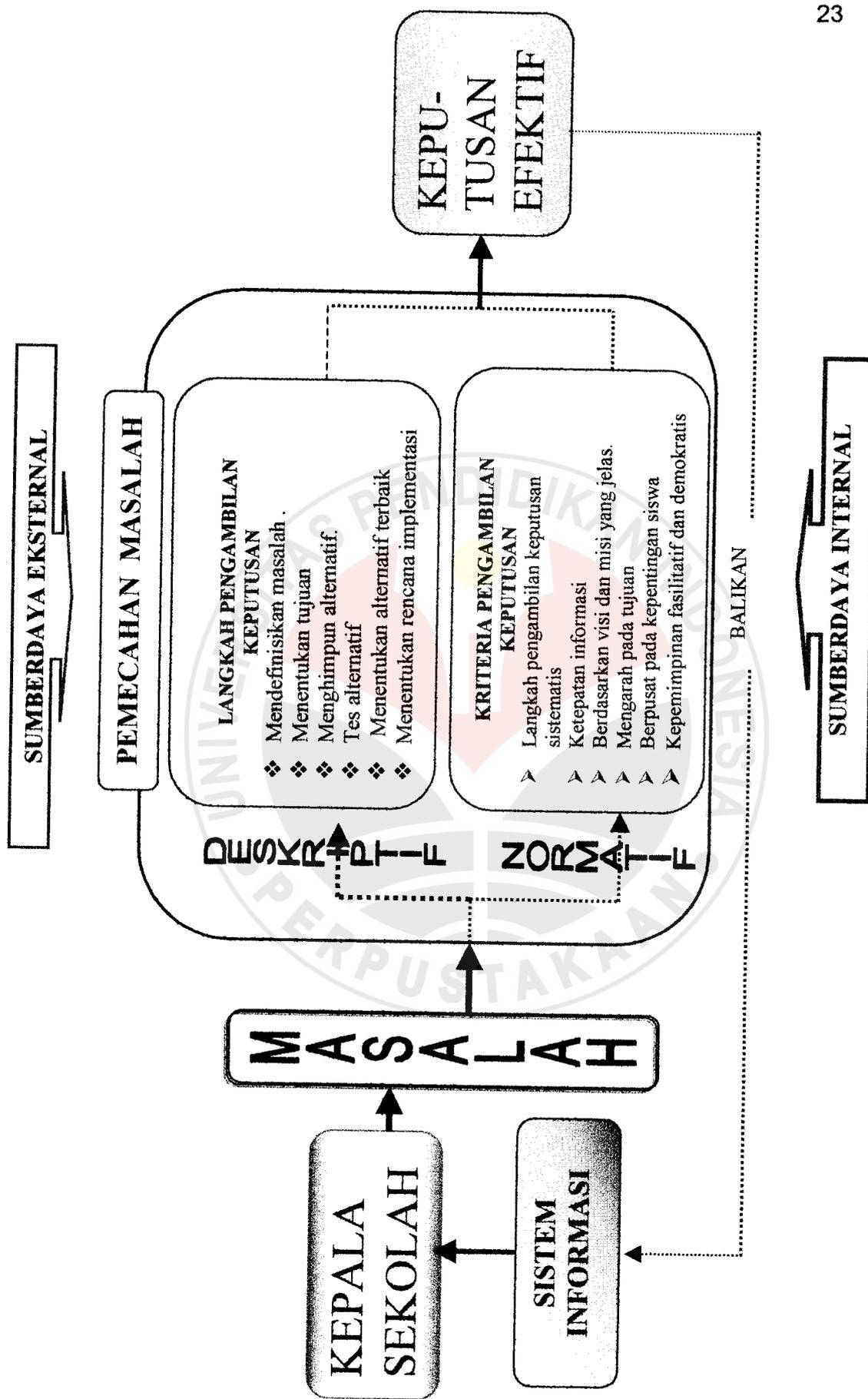
Secara normatif langkah-langkah keputusan itu perlu dilakukan secara sistematis, berfokus pada kepentingan siswa, serta didukung dengan informasi yang efektif. Di samping itu visi yang jelas juga menjadi dasar untuk pengambilan keputusan. Hal yang tidak kalah pentingnya, efektivitas pengambilan keputusan juga memerlukan pendukung gaya kepemimpinan yang fasilitatif dan demokratis.

Untuk dapat memahami setiap masalah yang dihadapi kepala sekolah memerlukan informasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang efektif perlu didukung dengan sistem manajemen informasi yang efektif pula. Pengelolaan informasi merupakan tugas yang amat penting dan amat mendasar. (Turney hal 82)

Pimpinan sekolah memerlukan jaringan informasi dalam rangka mempermudah dan memperlancar tugas-tugas perencanaan, tugas-tugas pengaturan pelaksanaan dan tugas-tugas pengendalian. Secara khusus informasi diperlukan untuk mempermudah pimpinan sekolah dalam pengambilan keputusan.

Dalam melaksanakan tugas manajerial kepala sekolah mengontrol teknis administrasi bawahannya sebagai bentuk pengendalian kinerja, mengendalikan kinerja guru serta memberdayakan sarana prasarana. Pada sisi ini kepala sekolah perlu memahami dengan baik apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang melekat pada sekolahnya.

Dalam mewujudkan tujuan organisasinya kepala sekolah melakukan kerja sama dengan orang-orang. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu memahami dengan baik sumber daya manajemen yang ada pada lembaganya. Sehingga kepala sekolah memiliki pemahaman tentang peluang yang dimiliki serta ancaman bagi sekolahnya. Menjadi bagian penting dari lembaganya untuk dapat mengambil keputusan secara efektif sebagai bentuk pertanggung jawaban melalui pencapaian tujuan kelembagaan; mewujudkan visi dan misi sekolah; melalui pengendalian proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi; yang keseluruhannya bermuara pada pelayanan sekolah yang baik bagi peningkatan kualitas kinerja belajar siswa.



Gambar 1

