

B A B I
P E N D A H U L U A N

I. Permasalahan.

A. Latar belakang permasalahan.

Pendidikan pada hakekatnya adalah proses interaksi antara pendidik dengan peserta didik yang bertujuan untuk meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kecerdasan dan ketrampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air (Depdikbud: 1985, 13). *Salsandj 9824N. 85*

*Pul
kaly
guy
asli*

Sementara itu sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan wada berlangsungnya proses pendidikan secara teratur dengan melibatkan sejumlah sumber daya yang bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Sumber daya itu meliputi unsur manusia dan bukan manusia (sumber belajar dan fasilitas) yang memerlukan penataan dan pengelolaan yang efektif sehingga sumber-sumber tersebut teramu dalam suatu bentuk kerja sama yang dapat memperlancar proses penyelenggaraan pendidikan secara optimal.

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dari unsur-unsur lainnya dan terstruktur dari Kepala Sekolah, staf pengajar (guru-guru), staf administrasi (tata usaha) dan siswa-siswa sebagai sasaran kegiatan pendidikan. Tanpa kerja sama semua personil sekolah tersebut serta didukung oleh tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, mustahil tujuan sekolah dapat tercapai.

Kepala Sekolah sebagai pemegang posisi utama di sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk meng-efektifkan penyelenggaraan seluruh proses pendidikan (belajar-mengajar) dalam lingkungan sekolah. Untuk itu efektivitas kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan kunci sukses bagi sekolah untuk mencapai tujuannya.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dirujuk dari dua sumbu utama yaitu; (1) efektivitas dari segi proses, (2) efektivitas dari segi produk. Efektivitas dari segi proses dipahami melalui adanya kesatuan arah dan pandangan yang dilandasi semangat kerja, motivasi, kepercayaan dan kesetiaan dari personil sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara optimal. Sedangkan efektivitas dari segi produk mengacu kepada pencapaian tujuan sekolah secara kualitas maupun kuantitas.

Secara kualitas dapat dilihat pada: 1) masukan yang merata, 2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, 3) ilmu dan keluaran yang gayut dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, dan 4) pendapatan tamatan atau luaran yang memadai. (Engkoswara, 1984: 11-12). Sedangkan kuantitasnya adalah efisiensi proses pendidikan yang terlihat pada : 1) kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi, 2) semangat bekerja yang besar, 3) kepercayaan berbagai pihak, dan 4) pembiayaan, waktu dan tenaga yang sekecil mungkin tetapi hasil yang besar mendekati ratio 1. (Engkoswara; 1984: 12).

Kriteria efektivitas kepemimpinan kepala sekolah

tersebut di atas dalam perwujudannya banyak dipengaruhi perilaku kepala sekolah itu sendiri yang menjadi gaya kepemimpinannya dalam menata dan mempengaruhi perilaku manusia organisasionalnya ke arah tercapainya tujuan.

Dalam lintasan-lintasan kepemimpinan kepala sekolah banyak diwarnai oleh perilakunya yang menjadi pola anutan menjalankan kepemimpinannya. Gambaran umum perilaku kepala sekolah dalam suatu sekolah ditandai melalui frekwensi arah jaringan komunikasi yang digunakannya dalam berkomunikasi dengan bawahannya terutama dalam menentukan kebijaksanaan organisasi yang mengenai dan menjadi tanggung jawab seluruh personil sekolah. Dihubungkan dengan fungsi asasi komunikasi dalam sekolah adalah menjamin dan memelihara kesatuan individu-individu dan unit-unit organisasi, serta menjaga pertukaran informasi, pendapat dan sikap agar individu-individu atau unit-unit organisasi tersebut dapat mengadakan penyesuaian, baik dalam lingkungan sekolah itu sendiri maupun dengan lingkungan sekitarnya. Dengan demikian, idealnya komunikasi dalam suatu sekolah adalah proses komunikasi mengalir bebas ke semua arah yang diperlukan, yaitu ke bawah, ke atas, dan ke samping maupun secara diagonal sehingga penyelenggaraan pendidikan berjalan lancar.

Kepala sekolah sebagai pemimpin formal dalam organisasi sekolah berkewajiban untuk membina sistem komunikasi secara efektif di sekolah yang dipimpinnya. Namun dalam praktek kebanyakan organisasi sekolah jalur komunikasi lebih muda me-

mengalir ke bawah, tapi komunikasi ke atas mengalami hambatan. Penekanan pada komunikasi demikian oleh Argyris (1960) menyebutnya sebagai " komunikasi yang berpusat pada pemimpin", sehingga bawahan hanya akan melaporkan hal-hal yang menurut mereka akan disetujui oleh pemimpin (asal bapak senang). Lippman (1974: 104-105) menyebutkan empat faktor perilaku kepala sekolah yang mempengaruhi suasana sekolah tidak aman: 1) mengisolasi diri, yaitu perilaku yang merujuk pada ciri formal dan tidak akrab, 2) menekankan pada produksi, yaitu perilaku yang ditandai dengan supervisi yang ketat terhadap staf, selalu memberikan pengarahan, 3) memberikan dorongan, yaitu memotivasi guru-gurunya melalui contoh yang dia lakukan sendiri, dan 4) timbang rasa, yaitu perilaku kepala sekolah yang berkecenderungan untuk memperhatikan para guru secara manusiawi. Perilaku yang serupa sering pula ditemui dalam praktik kepemimpinan pendidikan di Indonesia yang merupakan produk birokrasi dan sistem sentralisasi yang amat ketat dan memusat. Sehubungan dengan itu Fakri Gaffar (1985) dalam makalahnya " Beberapa Fenomena Dalam Mengembangkan Kepemimpinan Khas Indonesia", mengemukakan lima ciri perilaku khas dalam fenomena kepemimpinan pendidikan Indonesia yaitu:

" (1) Perilaku paternalistik, (2) Perilaku kepatuhan semu, (3) Perilaku kemandirian dalam bekerja lemah, (4) Perilaku konsensus, dan (5) Perilaku menghindar (evasive)".

Perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap bawahan: a) keengganan bawahan untuk mengungkapkan pikiran, pendapat dan kritik terhadap atasan karena khawatir

dianggap menentang atasan, b) dominasi atasan terhadap bawahan amat kuat, sehingga bila muncul gagasan pembaharuan dari bawah acapkali dianggap sebagai tantangan terhadap kebijakan pimpinan. Perilaku pemimpin seperti ini menghendaki komunikasi satu arah (mendikte) sehingga dapat menimbulkan sikap apatis karena hanya menunggu perintah dari atasan.

Perilaku kepatuhan semu dalam kepemimpinan yang merupakan pengaruh paternalistik, yaitu selama seseorang masih menduduki posisi pimpinan, maka loyalitas dan rasa hormat terhadap pribadi pimpinan tinggi, tetapi bilamana seseorang tidak lagi menjabat, maka segala rasa hormat padanya hilang bersama jabatannya.

Kemandirian kurang, karena telah terkondisi kebiasaan menunggu perintah dan instruksi atasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatif dan tanggung jawab kurang (immature) bagi bawahan.

Perilaku konsensus adalah produk musyawarah atas dasar gotong royong , namun dalam kenyataannya sering dimanipulir menjadi arena penggarapan kalau perlu dengan tekanan. Ini biasanya dilakukan secara informal atau diluar forum resmi sehingga forum resmi hanya tinggal mengukuhkan saja.

Perilaku evasive (menghindar) atau tidak konsekuen menghadapi kenyataan. Perilaku menghindar ini menghasilkan sikap yang tidak seiring kata dengan perbuatan (hipokrit) yang muncul dalam tanyak jawab ditandai dengan pengutaraan yang melingkar dan tidak pada masalah pokok. Perilaku ini

acapkali menimbulkan masalah komunikasi seperti" confusion, lack of defence" dan salah pengertian antara pemimpin dengan bawahan (antara kepala sekolah dengan stafnya).

Konsepsi perilaku kepemimpinan pendidikan khas Indo - sia dikemukakan di atas, tampaknya tidak hanya berlaku dalam bidang pendidikan tetapi juga bidang-bidang lainnya. Dengan mengambil konsep tersebut sebagai dasar pembandingan dalam menelaah perilaku kepemimpinan Kepala-kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kotamadya Ujung Pandang, dapat dikemukakan bahwa secara empirik kepala-kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya menampakkan gejala-gejala perilaku yang merujuk kebenaran konsep di atas. Perilaku kepala-kepala sekolah tersebut antara lain:

- (1) Menganggap dirinya sebagai penguasa penuh dan memandang semua stafnya kurang mampu sehingga bimbingan dan pengarahan merupakan hal mutlak dalam melaksanakan tugas-tugas mereka setiap saat.
- (2) Merasa dirinya serba tahu terhadap semua persoalan baik yang berkaitan dengan organisasi sekolah maupun dibidang pendidikan dan pengajaran sehingga sehingga setiap kegiatan memerlukan pengarahan bagi seluruh stafnya sebelum melaksanakan tugas mereka masing-masing.
- (3) Menganggap saran dan kritikan yang muncul dari bawah sebagai rongrongan yang dapat menggeser posisi kepala sekolah.
- (4) Rapat-rapat sekolah acapkali hanya dijadikan forum untuk mendengarkan instruksi dan pengarahan dari kepala sekolah.

Gejala-gejala perilaku kepemimpinan kepala-kepala sekolah tersebut disinyalir sebagai perilaku yang tidak senafas dengan konsepsi dasar kepemimpinan demokrasi Pancasila yang menganut asas keseimbangan, keselarasan dan keserasian. Kesan lain bahwa koordinasi dan proses komunikasi, baik vertikal maupun horizontal dalam sistem sekolah nampaknya lebih banyak dijalankan terutama melalui surat-surat putusan dan instruksi-instruksi dari kepala sekolah, tanpa memperdulikan apakah aparat sekolah telah siap untuk melaksanakannya. Ditinjau dari segi administrasi pendidikan, merupakan ganjalan bagi terciptanya suasana pendidikan yang produktif dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien.

2. Rumusan masalah.

Penelitian ini mencoba mengangkat kepermukaan atau "mempermasalahkan" bagaimana efektivitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan proses komunikasi pada Sekolah Menengah Atas di Kotamadya Ujung Pandang. Hal ini didasarkan pada persepsi guru dan tata usaha sekolah.

Pokok permasalahannya adalah efektivitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas proses komunikasi, diasumsikan cukup berarti terhadap efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Pembahasan mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah bagi keseluruhan kajian ini dipusatkan pada teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (1978)

memandang kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh yang oleh pemimpin diarahkan kepada bawahan atau pengikut-pengikutnya agar mereka dapat lebih berkarya demi tercapainya tujuan atau prestasi bersama. Di sini diungkapkan adanya tiga faktor utama bagi terjadinya kepemimpinan yaitu pemimpin, bawahan, dan situasi yang ketiganya merupakan fungsi asasi dari kepemimpinan. Keefektifan suatu pengaruh bergantung dari peranan ketiga faktor ini.

Agar kepala sekolah dapat memberi pengaruh yang berarti kepada para stafnya, maka ia harus dapat berkomunikasi dengan mereka secara efektif. Dengan kata lain kepala sekolah harus mampu menyesuaikan perilakunya dengan stafnya. Di dalam proses penyesuaian ini, "perlu diperhatikan akan ekspektasi, nilai-nilai dan kemampuan antara peribadi karyawan di mana ia harus berinteraksi" (Sherron, 1970: 284). Hal ini mencakup semua komunikasi dengan individu-individu termasuk kepala sekolah sendiri, kawan sebaya serta kawan seprofesinya. Dari sini dapat dipahami bahwa komunikasi sangat berguna bagi pemimpin (kepala sekolah) dalam proses organisasi sekolah, harus dilakukan sedemikian rupa sehingga dapat terjamin kerjasama dalam semua interaksi anggota dengan memperhatikan karakteristik masing-masing seperti latarbelakangnya, nilai-nilai yang dianutnya, ekspektasi dan pengalaman mereka sebagai penunjang di dalam membangun dan memelihara perasaan harga diri dan kepuasan kerja stafnya.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah harus berorientasi pada tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan sekaligus pada tata hubungan manusiawi dengan seluruh stafnya dan melibatkan partisipasi kelompok secara maksimal dalam setiap hal dimana kepala sekolah sebagai pengarah utama dan dalam partisipasi atau proses kelompok ini kepala sekolah mengkomunikasikan ide-idenya secara jelas dan mudah dipahami disamping juga mempertimbangkan gagasan-gagasan yang muncul dari individu atau kelompok stafnya.

Dari segi proses komunikasi, bahwa kelancaran fungsi dan interaksi fungsional dalam manajemen sekolah ditentukan oleh efektivitas komunikasi di sekolah itu, karena itu proses komunikasi dengan policy dalam komunikasi perlu mendapat perhatian utama dari kepala sekolah. Kepala sekolah berkomunikasi mencakup: komunikasi edukatif dengan guru, komunikasi administratif dengan tata usaha, dan komunikasi koordinatif dengan pemimpin lain yang sejawat. Komunikasi antar kepala sekolah dengan guru dan tata usaha di sekolah dilaksanakan menurut jalur-jalur formal maupun informal sebagaimana layaknya di Indonesia khususnya komunikasi informal lebih sering dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang rumit dengan cara penggarapan, sehingga dalam komunikasi formal tinggal mengukuhkan saja hasil penggarapan yang dilakukan dengan cara informal.

Komunikasi sebagai sarana koordinasi antara berbagai

subsistem dalam organisasi sekolah mempunyai dua fungsi utama yaitu: (1) fungsi integratif adalah untuk menyatukan bagian-bagian yang ada dalam organisasi sebagai suatu sistem yang tidak dapat dipisah-pisah satu sama lain. Termasuk fungsi komunikasi ini adalah perumusan tujuan organisasi, koordinasi kegiatan dari berbagai bagian, peninjauan kembali kebijakan yang kurang efektif dan sebagainya, (2) fungsi komunikasi interaktif, adalah proses pertukaran informasi yang berjalan secara berkeselimbangan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara bagian organisasi atau antara organisasi dengan lingkungan.

Keefektifan proses komunikasi di sekolah secara nyata dapat diamati atau dipahami melalui kedua fungsi komunikasi tersebut. Artinya sejauh mana kedua fungsi komunikasi itu secara positif terjadi dalam proses komunikasi di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemeran utama proses komunikasi berkewajiban membina proses komunikasi yang efektif karena keefektifan proses komunikasi menentukan keefektifan proses pendidikan yang berlangsung di sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berkenaan dengan kesesuaian antara apa yang seharusnya dikerjakan kepala sekolah dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Dalam hal ini keefektifan kepemimpinan kepala sekolah difokuskan pada orientasi tugas-tugas dan tata hubungan manusia-manusia dari stafnya dimana kepala sekolah sebagai penanggung jawab

utama di sekolahnya.

Penelitian ini lebih bersifat pengujian hipotesis secara statistik, di samping juga mengadakan analisis teoritis secara kualitatif dalam rangka melihat implikasi-implikasinya.

Adapun variabel-variabel masalah penelitian adalah sebagai berikut :

- (1) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yaitu cara bertindak dari kepala sekolah yang dapat diamati atau dirasakan oleh guru dan tata usaha dalam suasana hubungan antara atasan dengan bawahan. Interaksi timbal balik yang terjadi dalam suasana formal maupun informal antara kepala sekolah dengan guru dan tata usaha dimana kepala sekolah mempengaruhi, maka terjadilah proses kepemimpinan yang dapat melahirkan persepsi para guru dan tata usaha menurut pengamatan dan pengalaman mereka masing-masing.
- (2) Proses komunikasi adalah proses pertukaran informasi secara timbal balik antara kepala sekolah dengan para guru dan tata usaha sekolah. Pengertian ini disesuaikan dengan kebutuhan penelitian ini.

Dari pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa antara kepala sekolah dengan guru dan tata usaha dapat secara bergantian menjadi sumber informasi.

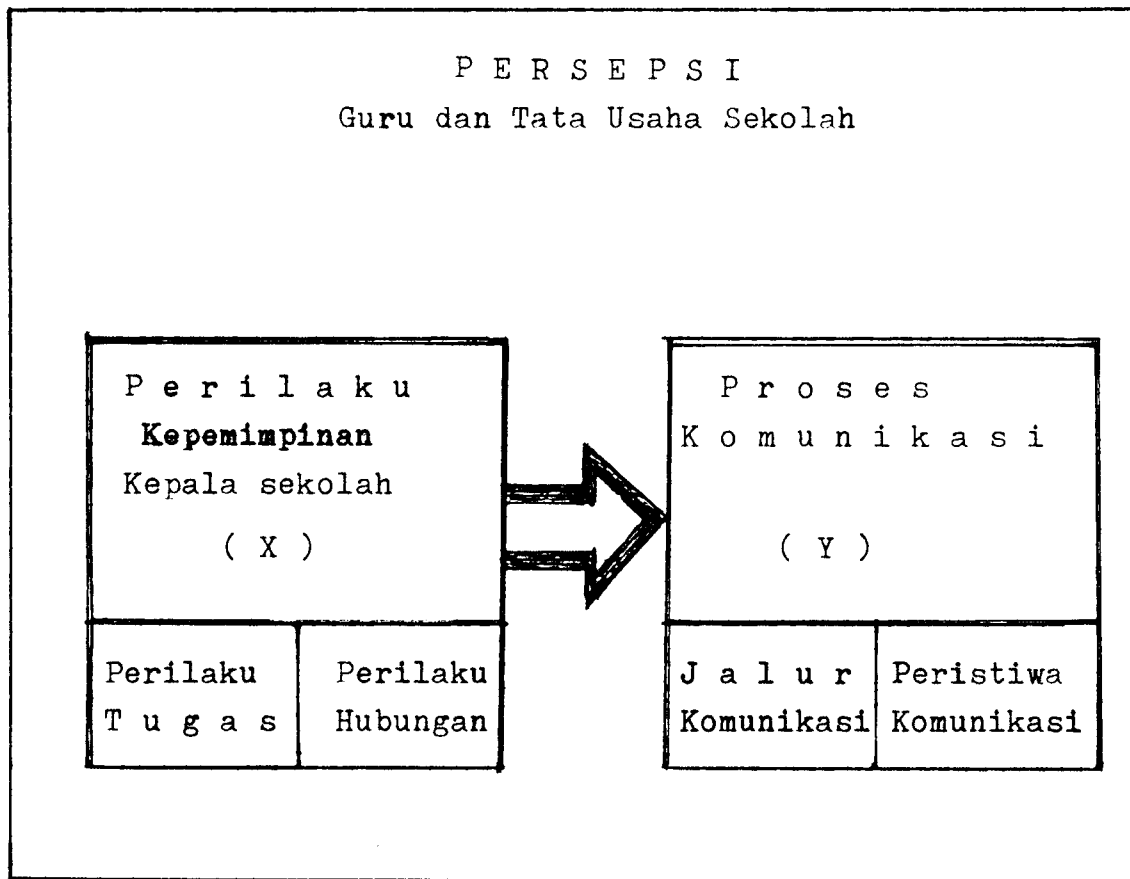
Kepala sekolah berkomunikasi dengan guru dan tata usaha

dimana kepala sekolah sebagai sumber (sender) berkenaan dengan pemberian perintah, nasehat, instruksi, keputusan dan sebagainya. Sedangkan guru atau tata usaha berkomunikasi dengan kepala sekolah dapat berupa: ide, saran, atau kesulitan-kesulitan pribadi dan sebagainya. Dengan demikian dalam proses komunikasi ini bukan hanya kepala sekolah yang menjadi sumber (komunikator), tetapi juga guru atau tata usaha dapat menjadi sumber (komunikator) apabila dia yang memulai komunikasi. Permasalahannya bahwa sejauh mana saran, atau ide yang muncul dari bawah dapat diterima oleh kepala sekolah sebagai input yang berarti bagi kepentingan sekolah bergantung dari perilaku kepala sekolah itu sendiri.

Interaksi antara variabel penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah dijadikan sebagai variabel bebas (X), dan variabel proses komunikasi sebagai variabel terikat (Y).

Interaksi antara variabel tersebut sebagai kerangka acuan untuk pembahasan selanjutnya digambarkan sebagai berikut :



K e t e r a n g a n :

X = Variabel Bebas (Independence Variabel)

Y = Variabel Terikat (Dependence Variabel).

Berdasarkan variabel-variabel tersebut di atas dapat dirumuskan masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan fungsional antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan proses komunikasi dalam penyelenggaraan pendidikan ?
2. Bagaimana derajat kaitan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan proses komunikasi dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah ?
3. Apakah ada perbedaan yang berarti mengenai persepsi guru dan tata usaha terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan proses komunikasi ?

B. Tujuan Penelitian.

1. Tujuan umum.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran serta analisis interaksi fungsional dan derajat keterkaitan antara variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan proses komunikasi yang berhubungan dengan efektivitas penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kotamadya Ujung Pandang.

2. Tujuan khusus.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mendapatkan hubungan fungsional antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan proses komunikasi.
- b. Mendapatkan ukuran derajat keterkaitan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan proses komunikasi pada Sekolah Menengah Atas di Kotamadya Ujung

Pandang.

- c. Mendapatkan gambaran deskriptif tingkat kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan proses komunikasi terhadap efektivitas manajemen Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kotamadya Ujung Pandang.

C. Manfaat Penelitian.

Penelitian ini lebih bersifat pengujian hipotesis. Oleh karena itu dari hasil penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan gambaran secara deskriptif hubungan fungsional dan derajat keterkaitan serta kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan proses komunikasi terhadap peningkatan efektivitas Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kotamadya Ujung Pandang. Lokasi penelitian ini adalah Sekolah Menengah Atas (SMA) yang mendidik siswa-siswa untuk menjadi tenaga kerja menengah atau menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Perguruan Tinggi).

Penelitian ini membahas masalah-masalah yang menyangkut hubungan antara variabel-variabel penelitian , mempunyai kegunaan teoritis dan praktis. Dari segi teoritis penelitian ini kondusif terhadap perkembangan Ilmu Administrasi Pendidikan khususnya bidang . Kepemimpinan Pendidikan dengan teori-teori yang menggunakan pendekatan-pendekatan keperilakuan (behavioral). Secara praktis penelitian ini memberikan sumbangan positif bagi para administrator pada umumnya dan khususnya kepala - kepala sekolah, terutama Kepala-kepala Menengah Atas (SMA) di

Kotamadya Ujung Pandang. Juga hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi prospek pengembangan dan pembinaan dalam rangka upaya meningkatkan efektivitas kompetensi profesional Kepala-kepala Sekolah bersama segenap stafnya.

Bila ternyata dari hasil penelitian ini ditemukan hubungan yang positif antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan proses komunikasi, maka ada alasan untuk mengatakan bahwa para kepala sekolah perlu memperhatikan masalah proses komunikasi di sekolah. Proses komunikasi di sekolah berlangsung secara vertikal (hubungan dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas), horizontal yaitu hubungan mendatar antara jabatan yang setingkat, dan hubungan yang berbentuk diagonal yaitu komunikasi yang sifatnya lebih terbuka. Untuk menjaga kelancaran proses komunikasi di sekolah seyogyanya kepala sekolah lebih menekankan pada pendekatan manusiawi dalam menjalankan kepemimpinannya.

