

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Profil Singkat Lokasi Penelitian

1. SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala

a. Sejarah Singkat Berdirinya SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala

SMAN 1 Marabahan ini adalah suatu lembaga pendidikan formal di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Barito Kuala yang beralokasi di Jalan AES Nasution No. 66 Marabahan Kabupaten Barito Kuala.

SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala ini didirikan pada tahun 1980 berstatuskan Negeri berdasarkan Surat Keputusan Mendikbud Nomor 0219/0/1981 tanggal 14 Juli 1981. Nomor Induk Sekolah 300010, nomor statistik sekolah 301150301001. SMAN 1 Marabahan memiliki luas tanah 15.853 m, yang sudah dipagar permanen 350 m. Bangunan gedung sekolah didirikan dengan ukuran 2.880 m, halaman 297 m, lapangan olah raga 900 m, kebun/kolam 11.715 m, lain-lain 61 m.

Sejak didirikan SMAN 1 Marabahan telah mengalami beberapa kali pergantian kepala sekolah. Kepala sekolah tersebut menjabat dengan masa bakti yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Adapun kepala sekolah yang pernah dan sedang menjabat pada SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala dapat dilihat pada tabel berikut:

Kepala sekolah tersebut menjabat dengan masa bakti yang berbeda-beda antara kepala sekolah satu dengan lainnya. Adapun kepala sekolah yang pernah

dan sedang menjabat di SMAN 1 Marabahan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1: Data Kepala SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala Sejak Berdiri Sampai Sekarang

No	Nama/NIP	mulai-Sampai	Tugas Sekarang
1	Masran Mady, BA NIP. 130 626 034	1981-1984	Kepala SMAN Negeri 9 Banjarmasin
2	Akhmad Yunani NIP. 130 626 034	1984-1991	Kepala SMAN Birayang
3	Drs. Farid NIP. 130 326 151	1991-1996	Kepala SMAN 6 Banjarmasin
4	Drs. Abdul Rivai NIP. 131 148 083	1996-2003	Dipdiknas Batola
5	M. Syadikin K, S.Pd NIP. 131 674 284	2003-2005	
6	Drs. M. Nurhasyim NIP. 130 899 136	2005-2008	Kepala SMAN Mandastana
7	Drs. Rusmin, M.AP NIP. 19660520 199203 1 015	2008-2013	KASI Kurikulum Dipdiknas
8	Lulut Widiyanto Putro, S.Pd.MM NIP. 199680706 199512 1 004	2013- Sekarang	Kepala SMAN 1 Marabahan

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SMAN 1 Marabahan

b. Visi dan Misi SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala

1) Visi

Visi yang diemban oleh SMAN 1 Marabahan adalah insan religius yang berprestasi, menguasai IPTEK, berbudaya, dan berwawasan lingkungan.

2) Misi:

- a) Meningkatkan iman dan taqwa seluruh warga sekolah.
- b) Membentuk peserta didik yang berprestasi dan handal dalam IPTEK.

- c) Meningkatkan pelayanan dan prestasi sekolah melalui program kerja sama dengan berbagai pihak.
- d) Mewujudkan sekolah sehat yang berwawasan lingkungan dengan melestarikan, mengelola, dan mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan.

c. Keadaan Siswa SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala

SMAN 1 Marabahan memiliki 21 ruangan kelas dengan jumlah siswa seluruhnya adalah 600 siswa. Dari jumlah siswa tersebut terdiri dari siswa kelas X sebanyak 7 kelas dengan jumlah siswa 217 orang, siswa kelas XI sebanyak 7 kelas dengan jumlah siswa 199 orang, siswa kelas XII sebanyak 7 kelas dengan jumlah siswa 184 orang. Dengan total siswa laki-laki sebanyak 274 orang dan siswa perempuan sebanyak 326 orang. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2: Data Siswa SMAN 1 Marabahan Tahun 2016/2017 Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkatan Kelas

kelas X			kelas XI			kelas XII			Jumlah		
L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Jlh
100	117	217	90	109	199	84	100	184	274	326	600

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SMAN 1 Marabahan Tahun 2016/2017

d. Keadaan Guru, Staf Administrasi, dan Karyawan SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala

Guru SMAN 1 Marabahan berjumlah 46 orang. Terdiri dari 33 orang guru tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), 3 orang guru tidak tetap (GTT) yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), 1 orang guru tidak tetap (GTT) yang

berstatus honor daerah dan 9 orang guru tidak tetap (GTT) yang berstatus honor sekolah/komite. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3: Data Guru SMAN 1 Marabahan Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Pendidikan	Status Tenaga Pengajar		
			Guru Tidak Tetap PNS	Guru Tidak Tetap Non PNS
1	S-2	3	-	-
2	S-1	30	3	9
3	D-3	-	-	-
4	D-2	-	-	-
5	SMA/Sederajat	-	-	1
Jumlah		33	3	10

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SMAN 1 Marabahan Tahun 2016/2017

Sementara itu, jumlah tenaga administrasi dan karyawan SMAN 1 Marabahan berjumlah 13 orang. Terdiri dari 5 orang pegawai tetap (PT) yang berstatuskan PNS dan 8 pegawai tidak tetap (PTT). Untuk lebih lengkapnya, data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 4: Data Pegawai Tenaga Administrasi dan Karyawan SMAN 1 Marabahan Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Pendidikan	Status Kepegawaian	
		Pegawai Tetap (PNS)	Pegawai Tidak Tetap (Honoror)
1	S-2		
2	S-1	2	2
3	D-3		
4	D-2		1
5	SMA/Sederajat	3	4
6	SLTP		1
Jumlah		5	8

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SMAN 1 Marabahan Tahun 2016/2017

e. Keadaan Sarana dan Prasarana SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala

Sarana dan prasarana di SMAN 1 Marabahan dapat dikategorikan lengkap untuk ukuran sekolah di wilayah Kabupaten Barito Kuala. Hal ini dapat dilihat dari ketersediaan sarana sumber belajar yang terpenuhi, begitupun dengan sarana penunjang lainnya.

Dari sisi sumber belajar, dilengkapi dengan ruang perpustakaan, laboratorium Bahasa, Biologi, Kimia, dan yang lainnya. Sedangkan sarana penunjang seperti ruang ibadah, koperasi/toko, lapangan, toilet (11 buah), dan lain sebagainya. Kelengkapan sarana dan prasarana SMAN 1 Marabahan dapat dilihat pada tabel di lampiran-lampiran.

2. SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala

a. Sejarah Singkat Berdirinya SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala

SMAN 1 Anjir Pasar dibangun pada tahun 1996 dan digunakan mulai tanggal 15 Juli 1996 dengan status penegrian berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 107/O/1997 tanggal 16 Mei 1997.

SMAN 1 Anjir Pasar adalah suatu lembaga pendidikan formal di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Barito Kuala yang beralokasi di Jalan Trans Kalimantan Km. 28 Kecamatan Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala.

Latar belakang SMAN 1 Anjir Pasar didirikan adalah peningkatan mutu pendidikan dewasa ini merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditunda lagi. Keberhasilan pembangunan suatu bangsa tidak terlepas dari keberhasilan atau keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas. Peningkatan mutu sumber

daya manusia itu salah satu pilarnya melalui pendidikan yang berkualitas (bermutu).

Pendidikan yang bermutu sebenarnya hanya akan muncul di sekolah yang bermutu pula. Oleh sebab itu upaya peningkatan mutu sekolah ini merupakan titik strategis bagi keberhasilan pembangunan. SMAN 1 Anjir Pasar diharapkan dapat berperan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat mengambil peran strategis dalam pengelolaan sumber daya alam dan manusia serta pembangunan yang berkesinambungan.

b. Visi, Misi dan Tujuan SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala

1) Visi

Visi SMAN 1 Anjir Pasar adalah terdidik, berwawasan Insan, Taqwa dan berbudaya.

2) Misi

- a) Melaksanakan program bimbingan/pengayaan belajar yang efektif sehingga setiap siswa mampu berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- b) Melaksanakan program bimbingan/pengayaan bidang IPTEK dan Bahasa Inggris untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- c) Melaksanakan pembinaan mental/rohani siswa melalui sholat berjama'ah, ceramah guru agama, bimbingan baca tulis dan seni Al-Qur'an, kelompok studi Islam serta kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.
- d) Melaksanakan pembinaan olahraga dan kesenian.

- e) Melaksanakan pembinaan disiplin sekolah.
- f) Menerapkan manajemen partisipatif dalam melibatkan seluruh warga sekolah dan komite sekolah.
- g) Mempersiapkan lulusan untuk ikut bersaing secara kompetitif di masa yang akan datang.

3) Tujuan SMAN 1 Anjir Pasar

SMAN 1 Anjir Pasar melaksanakan program pendidikan dan pengajaran dengan tujuan:

- a) Menghasilkan lulusan yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia.
- b) Mengantarkan lulusan untuk memasuki/melanjutkan ke perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta yang bermutu.
- c) Mampu dan terampil memanfaatkan teknologi maju.
- d) Dapat memasuki dunia usaha bagi lulusan yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi.
- e) Mampu bersaing secara kompetitif di masa yang akan datang.

c. Keadaan siswa SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala

SMAN 1 Anjir Pasar memiliki 16 kelas dengan jumlah siswa seluruhnya adalah 414 siswa. Dari jumlah siswa tersebut terdiri dari siswa kelas X sebanyak 6 kelas dengan jumlah siswa 142 orang, siswa kelas XI sebanyak 5 kelas dengan jumlah siswa 133 orang, siswa kelas XII sebanyak 5 kelas dengan jumlah siswa 139 orang. Dengan total siswa laki-laki sebanyak 164 orang dan siswa perempuan sebanyak 250 orang.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 5: Data Siswa SMAN 1 Anjir Pasar Tahun 2016/2017 Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkatan Kelas

kelas X			kelas XI			kelas XII			Jumlah		
L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Jlh
62	80	142	50	83	133	50	89	139	164	250	414

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SMAN 1 Anjir Pasar Tahun 2016/2017

d. Keadaan Guru, Staf Administrasi, dan Karyawan SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala

Guru SMAN 1 Anjir Pasar berjumlah 34 orang. Terdiri dari 24 orang guru tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), 1 orang Guru Tidak Tetap (GTT) yang berstatus Honor Daerah dan 9 orang Guru Tidak Tetap (GTT) yang berstatus Guru Honor Sekolah/Komite. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 6: Data Guru SMAN 1 Anjir Pasar Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Pendidikan	Status Tenaga Pengajar		
		Guru Tetap PNS	Guru Tidak Tetap Honor Daerah	Guru Tidak Tetap Non PNS
1	S-2	5	-	-
2	S-1	19	1	8
3	D-3	-	-	-
4	D-2	-	-	-
5	SMA/Sederajat	-	-	1
Jumlah		24	1	9

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SMAN 1 Anjir Pasar Tahun 2016/2017

Sementara itu, jumlah tenaga administrasi dan karyawan SMAN 1 Anjir Pasar berjumlah 7 orang. Terdiri dari 4 orang Pegawai Tetap (PT) yang berstatuskan PNS dan 1 Pegawai Tidak Tetap (PTT) berstatuskan honor daerah, dan 2 orang pegawai tidak tetap (PTT) yang berstatuskan honor sekolah. Dari 7 orang tersebut hanya 2 orang yang berijazah sarjana, selebihnya adalah lulusan

SMA/Sederajat. Untuk lebih lengkapnya, data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 7: Data Pegawai Tenaga Administrasi dan Karyawan SMAN 1 Anjir Pasar Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Pendidikan	Status Kepegawaian	
		Pegawai Tetap (PNS)	Pegawai Tidak Tetap (Honoror)
1	S-2	-	-
2	S-1	-	2
3	D-3	-	-
4	D-2	-	-
5	SMA/Sederajat	4	1
6	SLTP	-	-
Jumlah		4	3

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SMAN 1 Anjir Pasar tahun 2016/2017

e. Keadaan Sarana dan Prasarana SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala

Sarana dan prasarana di SMAN 1 Anjir Pasar dapat dikategorikan cukup lengkap untuk ukuran sekolah di wilayah Kabupaten Barito Kuala. Hal ini dapat dilihat dari ketersediaan sarana sumber belajar yang terpenuhi, begitupun dengan sarana penunjang lainnya.

Dari sisi sumber belajar, dilengkapi dengan ruang perpustakaan, laboratorium Bahasa, Biologi, Fisika. Sedangkan sarana penunjang seperti mushalla, koperasi/toko, lapangan, toilet (4 buah), dan sebagainya. Kelengkapan sarana dan prasarana SMAN 1 Anjir Pasar dapat dilihat pada tabel di lampiran-lampiran.

3. SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala

a. Sejarah Singkat Berdirinya SMA GIBS Kabupaten Barito Kuala

Global Islamic Boarding School (GIBS) didirikan sebagai wujud bakti Yayasan Hasnur Centre untuk pengembangan SDM di Banua. Mengambil lokasi di Desa Sungai Lumbah Kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala tepatnya di Jalan Trans Kalimantan. Pada hari Rabu tanggal 21 April 2010 dilakukan peletakkan batu pertama. Peletakkan batu pertama ini dilakukan oleh pendiri Hasnur Grup yaitu Alm. H. Abdussamad Sulaiman H.B, H. Hasanuddin Murad selaku Bupati Barito Kuala, ketua Yayasan Hasnur Centre yaitu Alm. H. Syamsul Muarif dan diikuti oleh para habib, ulama, dan tokoh-tokoh lainnya.

Dua tahun berselang, setelah pembangunan gedung, sarana dan prasarana lainnya selesai dilakukan maka pada tanggal 11 Februari 2012 SMA GIBS mengadakan *soft launching*. Pada saat itu, SMA GIBS secara resmi memulai penerimaan siswa baru melalui pelaksanaan test penerimaan siswa baru yang diikuti oleh 130 orang calon siswa yang terdiri dari calon siswa mandiri dan calon siswa penerima beasiswa Yayasan Hasnur Centre.

Pada tanggal 30 Juni 2012 dimulailah kegiatan belajar mengajar (KBM) tahun pelajaran 2012/2013 ini sekaligus juga merupakan pembukaan “Himmah Program” yakni masa “peleburan” dimana selama kurang lebih dua bulan seluruh siswa baru SMA GIBS akan mengikuti masa-masa penyesuaian dan penyamaan

visi dan misi, serta kemampuan dasar berbahasa asing (bahasa Inggris dan bahasa Arab).

Selanjutnya pada tanggal 9 Februari 2013, SMA GIBS diresmikan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (MENDIKBUD) Mohammad Nuh. Peresmian sekolah juga ditandai dengan penandatanganan prasasti yang disaksikan oleh MENRISTEK Gusti Muhammad Hatta, Gubernur Kalsel H. Rudy Ariffin, Bupati Batola H. Hasanuddin Murad, Pendiri Yayasan Hasnur Centre H. Abdussamad Sulaiman HB, ketua Yayasan Hasnur Centre Letjend (Purn) Djamari Chaniago dan ketua Harian Yayasan Hasnur Centre Hj. Nila Susanti Sulaiman.

b. Visi, Misi dan Filosofi Pendidikan SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala

1) Visi

Membentuk generasi muslim yang tangguh, yang menghasilkan karya bagi ilmu pengetahuan, kemanusiaan, dan pembudayaan kehidupan.

2) Misi

- a) Membentuk setiap orang bertanggung jawab kepada Allah SWT, Tuhan YME.
- b) Membentuk setiap orang merasa berharga.
- c) Membentuk setiap orang berprestasi sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT, Tuhan YME.

3) Filosofi Dasar Pendidikan

Mempersiapkan setiap orang untuk tahapan kehidupan selanjutnya

c. Keadaan Siswa SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala

SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) memiliki 19 ruangan kelas dengan jumlah siswa seluruhnya adalah 343 siswa. Dari jumlah siswa tersebut terdiri dari siswa tingkat 10 sebanyak 7 kelas dengan jumlah siswa 123 orang, siswa tingkat 11 sebanyak 6 kelas dengan jumlah siswa 103 orang, siswa tingkat 12 sebanyak 6 kelas dengan jumlah siswa 76 orang. Dengan total siswa laki-laki sebanyak 146 orang dan siswa perempuan sebanyak 197 orang.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 8: Data Siswa SMA GIBS Tahun Pelajaran 2016/2017 Berdasarkan Jenis Kelamin Dan Tingkatan Kelas

Tingkat Pendidikan	L	P	Total
Tingkat 10	53	70	123
Tingkat 11	52	51	103
Tingkat 12	41	76	117
Total	146	197	343

Sumber data: Dokumen Administration SMA GIBS Tahun 2016/2017

d. Keadaan Guru, Staf Administrasi, Dan Karyawan SMA GIBS Kabupaten Barito Kuala

Guru SMA GIBS berjumlah 50 orang. Terdiri dari 15 orang guru tetap yayasan (GTY/PTY), 35 orang guru honor sekolah. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 9: Data Guru SMA GIBS Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Pendidikan	Status Tenaga Pengajar	
		GTY/PTY	Guru Honor Sekolah
1	S-2	-	6
2	S-1	15	29
3	D-3	-	-
4	D-3	-	-
5	SMA/Sederajat	-	-
Jumlah		15	35

Sumber data: Dokumen Administration SMA GIBS Tahun 2016/2017

Sementara itu, jumlah tenaga administrasi dan karyawan SMA GIBS berjumlah 18 orang. Terdiri dari 13 orang GTY/PTY dan 5 orang tenaga honor sekolah. Untuk lebih lengkapnya, data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 10: Data Pegawai Tenaga Administrasi dan karyawan SMA GIBS Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Pendidikan	Status Tenaga Kepegawaian	
		GTY/PTY	Tenaga Honor Sekolah
1	S-2	1	-
2	S-1	7	5
3	D-3	4	-
4	D-2	-	-
5	SMA/Sederajat	1	-
Jumlah		13	5

Sumber data: Dokumen Administration SMA GIBS Tahun 2016/2017

e. Keadaan Sarana dan Prasarana SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala

SMA GIBS merupakan sekolah berasrama (boarding school) yang menerapkan prinsip-prinsip akademis yang Islami. Oleh sebab itu, untuk mendukung terlaksananya hal tersebut, asrama sebagai tempat dimana mereka menghabiskan lebih banyak waktunya di desain dengan fasilitas pembelajaran yang kondusif untuk belajar mandiri dan kelompok.

Kegiatan belajar mengajar pada SMA GIBS ditunjang untuk memberikan kenyamanan bagi setiap orang yang menjadi bagian GIBS, sarana dan prasarana merupakan unsur penting yang harus diperhatikan. Oleh sebab itu, GIBS melengkapi berbagai kebutuhan tersebut baik dalam bidang pembelajaran,

olahraga, seni, dan sarana penunjang lainnya pada sekolah dengan luas 73.400 m persegi.

Untuk menunjang proses belajar mengajar dan memberikan kenyamanan, SMA GIBS melengkapi sarana pembelajaran sesuai kebutuhan tiap bidang studi meliputi suasana yang kondusif di dalam dan di luar kelas, serta fasilitas lain berupa laboratorium komputer, laboratorium kimia, dan laboratorium biologi. Kelengkapan sarana dan prasarana SMAN GIBS dapat dilihat pada tabel di lampiran-lampiran.

B. Paparan Data

Paparan data dalam tesis ini, penulis memaparkan data tentang kepemimpinan kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala meliputi masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan *human relations*. Data yang disajikan berdasarkan dari hasil penelitian yang penulis peroleh dari lapangan dan pengumpulan data dengan teknik wawancara yang dibantu dengan teknik observasi dan dokumenter.

1. Pengambilan Keputusan

a. SMAN 1 Marabahan

Hasil wawancara penulis terhadap kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan mengenai pengambilan keputusan mengenai program sekolah pada penerimaan siswa baru pada awal tahun pelajaran didapatkan informasi sebagai berikut:

Ketika penerimaan siswa baru pada awal tahun ajaran baru sudah disusun panitia yang akan melaksanakan jauh-jauh hari sebelum penerimaan siswa baru dimulai. Jadi sudah ada panitia pelaksana yang akan melaksanakan dalam kegiatan penerimaan siswa baru tersebut, jadi selalu diadakan rapat sebelumnya untuk membentuk panitia pelaksana.¹

Kepala sekolah mengadakan rapat dalam penerimaan siswa baru yang disiapkan sebelum pelaksanaan dan membentuk panitia pelaksana penerimaan siswa baru pada awal tahun ajaran baru.

Hal ini dibenarkan senada dalam kutipan wawancara di bawah ini

Sekolah pasti akan mengadakan rapat mengenai hal-hal yang sudah menjadi program rutin sekolah pada awal tahun ajaran dengan membentuk panitia pelaksanaannya dengan mengadakan rapat di akhir tahun pelajaran guna menyusun panitia pelaksana penerimaan siswa baru.²

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut sekolah mengadakan rapat pada akhir tahun pelajaran untuk membentuk panitia pelaksana penerimaan siswa baru. Hal yang sama juga diungkapkan dalam wawancara berikut ini tentang penerimaan siswa baru:

Saya selalu dilibatkan oleh kepala sekolah dalam rapat menjelang penerimaan siswa baru, karena dalam rapat tersebut akan dibentuk panitia pelaksanaannya dan seluruh guru diikutsertakan untuk menjadi panitia pelaksana penerimaan siswa baru.³

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah melibatkan seluruh guru dalam rapat pembentukan panitia penerimaan siswa baru dan seluruh guru akan dilibatkan untuk menjadi panitia pelaksana.

¹Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

²Wawancara dengan Herijani Tri Handayani, Wakasek Kurikulum SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 12 Januari 2017.

³Wawancara dengan Yuliani, Wali Kelas XII IIS-2 SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

Hal serupa juga disampaikan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Biasanya kepala sekolah berkoordinasi dengan wakasek kesiswaan yang biasanya ditunjuk dalam pembentukan panitia PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), berhubung saya selaku wakasek kesiswaan jadi selalu dilibatkan oleh beliau dalam rapat disamping seluruh guru dan staf sekolah lainnya juga ikut dilibatkan di dalam rapat tersebut.⁴

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut kepala sekolah melakukan rapat dalam penerimaan siswa baru dengan melibatkan wakasek kesiswaan dan seluruh guru di dalam rapat tersebut karena seluruh guru juga akan dijadikan panitia dalam penerimaan siswa baru.

Mengenai pembagian tugas bagi guru dan staf sekolah serta disiplin bagi guru dan staf sekolah lainnya dapat dilihat dalam kutipan wawancara dengan kepala sekolah berikut ini:

Mengenai pembagian tugas bagi guru dan jadwal mengajarnya semua dirapatkan dengan guru dan staf sekolah lainnya, sehingga akan diambil keputusan yang terbaik di dalam rapat tersebut. Demikian juga dengan masalah disiplin semuanya akan dibicarakan di dalam rapat. Jika ada yang melanggar peraturan tersebut maka akan ditegur. Contoh misalnya ada informasi dari orang tua murid yang disampaikan kepada saya. Maka saya cek dulu kebenarannya, jika informasi tersebut memang benar maka didalam rapat akan disampaikan dan dihimbau agar guru yang bersangkutan dapat menyadarinya, jika masalahnya tidak terlalu berat. Tetapi jika masalah kedisiplinan yang dilakukan oleh guru adalah merupakan masalah yang berat maka akan dipanggil secara pribadi karena tidak bisa dibuka di depan umum atau tidak ada kaitannya dengan guru lain.⁵

Kepala sekolah mengadakan rapat dalam pembagian tugas, jadwal mengajar, dan masalah disiplin guru. Apabila ada yang melanggar disiplin sekolah yang dilakukan oleh guru maka kepala sekolah akan memberikan himbuan

⁴Wawancara dengan Asmawati, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Marabahan kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

⁵Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

secara umum, tetapi jika masalah pelanggaran yang berat kepala sekolah akan memanggil secara pribadi guru yang bersangkutan.

Hal tersebut dibenarkan oleh guru dalam kutipan wawancara berikut ini:

Sebagai guru saya merasa beliau sangat bijak dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pembagian tugas guru dan jadwal mengajar, biasanya kepala sekolah dibantu oleh wakasek kurikulum dalam membuat jadwal mengajar bagi guru. Setiap guru dilibatkan di dalam rapat tersebut dan bagi guru yang bertugas sebagai wali kelas ditanya mau di kelas berapa karena ada sebagian guru yang kadang-kadang meminta bergantian untuk menjadi wali kelas. Jadi di dalam rapat tersebut akan diambil keputusan oleh kepala sekolah berdasarkan hasil musyawarah dengan guru-guru.⁶

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut kepala sekolah melibatkan seluruh guru dalam rapat pembagian tugas dan disiplin sekolah, serta adanya musyawarah dengan mendengarkan seluruh aspirasi dan saran-saran dari bawahannya untuk mengambil keputusan.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut:

Biasanya ketika ada masalah yang kepala sekolah anggap terlalu sensitif maka beliau memanggil yang bersangkutan untuk berbicara secara pribadi. Kalau masalahnya dianggap masalah yang umum, misalnya berkaitan dengan masalah kedisiplinan ada guru yang terlambat masuk yang mana beliau menerima informasi dari anak-anak maka beliau akan mengemukakan hal tersebut dalam rapat dinas dalam bentuk pemberian himbauan. Beliau tidak pernah menangani masalah sendirian pasti ada yang diajak untuk berdiskusi. Jika ada masalah mengenai siswa pertama kali yang menangani masalah tersebut adalah wali kelas beserta guru BP (Bimbingan dan Penyuluhan), dan jika masalah tersebut tidak bisa diselesaikan maka akan dilaporkan kepada bagian kesiswaan dan jika perlu ke bagian kurikulum. Jadi sebisa mungkin masalah tersebut akan diselesaikan pada tataran bawah saja, karena yang menjadi pekerjaan kepala sekolah masih banyak. Tetapi jika tidak bisa juga ditangani maka akan dilaporkan kepada

⁶Wawancara dengan Yuliani, Wali Kelas XII IIS-2 SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

kepala sekolah untuk menentukan keputusan apa yang akan diambil terkait dengan masalah yang ditemukan.⁷

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah untuk mengambil keputusan akan melibatkan beberapa orang untuk berdiskusi, dalam artian tidak pernah mengambil keputusan tanpa memusyawarakannya dulu. Penentuan disiplin bagi guru, staf sekolah, dan siswa dilakukan di dalam rapat dengan melibatkan seluruh warga sekolah agar dihasilkan keputusan berdasarkan hasil musyawarah. Kepala sekolah juga menggunakan informasi-informasi yang didapatkan kemudian mengecek kebenarannya. Setelah di cek kebenarannya maka kepala sekolah mengambil tindakan.

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh staf bagian administrasi seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau selalu berkoordinasi dengan bagian administrasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bagian administrasi. Mengenai kedisiplinan guru dan staf sekolah, misalnya jam masuk guru pernah ada kebijakan yang diralat. Waktu itu diputuskan masuk kerja jam 07.30 setelah berjalan beberapa minggu ternyata tidak efektif karena banyak guru yang terlambat dan akhirnya diambil keputusan jam masuk kerja diundur menjadi jam 07.45. Jadi keputusan yang berkaitan dengan masalah disiplin masuk kerja bagi guru bisa saja diralat karena banyak hal yang tidak efektif, artinya keputusan yang sudah diambil oleh kepala sekolah bisa saja menjadi keputusan atau kebijakan yang bisa dirubah berdasarkan hasil musyawarah.⁸

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah dapat menarik keputusan yang diambilnya jika tidak sesuai dengan situasi dan kondisi setelah

⁷Wawancara dengan Herijani Tri Handayani, Wakasek Kurikulum SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 12 Januari 2017.

⁸Wawancara dengan Lisnawati, Staf Administrasi SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

keputusan tersebut dilaksanakan dan akan dimusyawarahkan kembali dengan bawahannya untuk pengambilan keputusan yang baru.

Berdasarkan pengamatan penulis pada hari rabu tanggal 30 Nopember 2016 para guru bersikap disiplin yang ditunjukkan dengan tetap mematuhi peraturan dengan masuk mengajar sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan. Walaupun kepala sekolah tidak berada di tempat dikarenakan ada kesibukan dinas luar. sekolah SMAN 1 Marabahan ini tetap terkendali dengan adanya wakasek-wakasek sebagai perwakilan dari kepala sekolah. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang baik dari seorang kepala sekolah yang mampu mempengaruhi perilaku bawahannya sehingga siap menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Pelaksanaan kegiatan yang menyangkut masalah penganggaran keuangan sekolah bisa dilihat dalam kutipan wawancara dengan kepala sekolah berikut:

Biasanya ketika sebelum mengadakan rapat dengan orang tua siswa terlebih dulu didiskusikan dengan guru-guru mengenai kepentingan dan keperluan apa yang menjadi keinginan dari guru-guru dan staf sekolah lainnya, misalnya guru olahraga memerlukan perlengkapan untuk praktek, dari guru kimia dan fisika dan dari guru-guru lainnya yang mengakomodir kepentingan dan keperluan dari kegiatan masing-masing. Setelah di data maka akan dimasukkan ke RAPBS (Rencana Anggaran pembelanjaan dan Belanja Sekolah) termasuk kegiatan-kegiatan siswa semua akan di data sehingga menjadi sebuah draft. Setelah menjadi draft maka akan dirapatkan dengan pengurus komite, karena kemungkinan dari komite akan dilakukan evaluasi baik itu perubahan, perbaikan, penambahan maupun pengurangan. Setelah dilakukan revisi maka menjadi draft kedua yang nantinya akan dibawa dalam rapat komite seluruh orang tua siswa, perwakilan dari dinas, dan seluruh guru dan staf sekolah.⁹

⁹Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

Kepala sekolah melakukan pendataan tentang keperluan dari guru-guru maupun staf sekolah dan juga keperluan dari kegiatan-kegiatan siswa untuk mengakomodir kepentingan dan keperluan masing-masing untuk lancarnya proses pembelajaran.

Hal ini dibenarkan oleh wakasek kurikulum yang bisa dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Dalam rapat yang dilaksanakan setiap awal tahun ajaran dalam menentukan rencana anggaran belanja dan pembelanjaan sekolah (RAPBS) beliau selalu menanyakan keperluan dari guru-guru maupun staf sekolah lainnya untuk di catat dalam daftar permintaan yang akan ditindaklanjuti oleh beliau dalam rapat dinas yang dilaksanakan setiap bulan, beliau memutuskan berdasarkan skala prioritas, yang mana yang lebih penting maka didahulukan oleh beliau. Apalagi jika hal tersebut bersangkutan dengan siswa maka beliau semaksimal mungkin akan mendahulukan hal tersebut.¹⁰

Pengambilan keputusan dalam penentuan rencana anggaran belanja dan pembelanjaan sekolah (RAPBS) dilakukan oleh kepala sekolah dengan mendata terlebih dahulu apa saja yang menjadi keperluan dari guru-guru maupun staf sekolah lainnya melalui wakasek sarana dan prasarana. Setelah itu maka akan dirapatkan kembali dalam rapat komite sekolah seluruh orang tua siswa untuk mensosialisasikan, dalam rapat tersebut akan diputuskan hal-hal apa saja yang akan disetujui atau tidak melalui jalan musyawarah. Kepala sekolah akan mendahulukan yang menjadi kepentingan dari siswa, artinya kepala sekolah melakukan skala prioritas yang mana yang akan didahulukan di dalam pelaksanaannya.

¹⁰Wawancara dengan Herijani Tri Handayani, Wakasek Kurikulum SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 12 Januari 2017.

Selain berkoordinasi dengan dengan para guru dan staf lainnya, kepala SMAN 1 Marabahan juga berkoordinasi dengan komite sekolah dalam hal pengambilan keputusan terutama dalam hal yang berkenaan dengan kebijakan dalam kegiatan sekolah yang akan dilaksanakan pertahun. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

Beliau ketika mengambil keputusan selalu mendengarkan saran-saran dari semua warga sekolah dan orangtua siswa dan dirembukkan sehingga akan menjadi keputusan bersama terutama dalam hal-hal yang menyangkut tentang program sekolah yang akan dilaksanakan. Selama ini rapat yang dilaksanakan dengan melibatkan komite sekolah setiap tahunnya ada dua kali rapat yaitu rapat di awal tahun ajaran baru dan rapat pertanggungjawaban.¹¹

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dalam yang menyangkut rencana anggaran dan pembelanjaan sekolah (RAPBS) dengan melibatkan seluruh guru, staf sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa yang dilaksanakan di dalam rapat dengan jalan musyawarah.

Pengambilan keputusan mengenai sarana dan prasarana yang akan diadakan oleh sekolah dapat dilihat dalam wawancara dengan kepala SMAN 1 Marabahan berikut ini:

Sarana dan prasarana biasanya akan dibicarakan dalam rapat RAPBS, guru-guru mencatat permintaan apa saja kemudian akan dilaporkan ke wakasek sarana dan prasarana yang selanjutnya akan dibicarakan juga dalam rapat.¹²

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut:

¹¹Wawancara dengan Riduan, Komite Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

¹²Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

Biasanya apa-apa yang akan diperlukan atau diperbaiki maka selalu berkoordinasi dulu dengan wakasek sarana dan prasarana, kemudian wakasek sarana dan prasarana yang akan menindaklanjuti dengan menyampaikan data-data sarana dan prasarana yang diperlukan atau diperbaiki kepala sekolah.¹³

Pengambilan keputusan mengenai sarana dan prasarana yang diperlukan terlebih dulu akan di catat oleh wakasek sarana dan prasarana yang kemudian akan dimusyawarahkan di dalam rapat.

Ujian nasional yang menjadi agenda rutin untuk dilaksanakan di sekolah memerlukan persiapan yang terencana dengan baik dan matang, hal ini dilihat dari kutipan wawancara berikut ini:

Kegiatan ujian sekolah dan ujian nasional yang akan dilaksanakan oleh sekolah untuk tahun ajaran 2017/2017 sudah kami bentuk panitianya jauh-jauh hari melalui rapat dengan dewan guru dan staf lainnya. Pertama, dimulai dengan rapat yang membicarakan masalah pembiayaan baik itu untuk kegiatan pengayaan, uji coba ujian, semuanya selalu disosialisasikan kepada orangtua. kedua menyampaikan hasil uji coba ujian kepada orang tua diharapkan ada koordinasi antara orang tua dengan pihak sekolah supaya ada kerjasama sehingga orangtua dapat semaksimal mungkin membimbing dan mengawasi anaknya ketika menjelang ujian disamping pihak sekolah juga berusaha semaksimal mungkin, dan yang ketiga, rapat dalam rangka pengumuman kelulusan siswa jadi semua kegiatan dalam rangka ujian baik ujian sekolah maupun ujian nasional pihak sekolah selalu melibatkan orang tua siswa khususnya siswa kelas XII.¹⁴

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah melibatkan seluruh guru dan orang tua siswa khususnya siswa kelas IX untuk mengikuti rapat mengenai pelaksanaan ujian nasional supaya ada koordinasi antara pihak sekolah dengan orang tua siswa.

¹³Wawancara dengan Asmawati, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Marabahan kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

¹⁴Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

Hal ini dipertegas lagi dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau selalu melibatkan guru-guru dan staf sekolah lainnya dalam kegiatan ujian sekolah dan ujian nasional. Bahkan saya sendiri walaupun hanya sebagai staf administrasi selalu dilibatkan sebagai panitia pelaksana dalam pelaksanaan ujian.¹⁵

Penentuan panitia pelaksana ujian nasional dilakukan dengan melibatkan seluruh guru dan staf sekolah dengan musyawarah, dimana semua guru maupun staf sekolah akan dijadikan panitia di dalam pelaksanaan ujian nasional. Koordinasi antara pihak sekolah dan orang tua siswa juga dilakukan oleh kepala sekolah agar ada kerjasama di dalam mengawasi anak-anak mereka dalam menghadapi ujian nasional.

Setiap sekolah pasti menghadapi beberapa permasalahan selama kegiatan sekolah berlangsung yang memerlukan kecakapan dari kepala sekolah dalam menanganinya. Tentu saja tidak terlepas dari peran dewan guru dan staf sekolah lainnya, hal ini terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Selaku kepala sekolah saya mengadakan rapat untuk permasalahan tergantung situasinya. Apabila awal tahun ajaran yang dirapatkan biasanya mengenai pembagian tugas guru, kedisiplinan guru dan staf lainnya ditentukan, perlengkapan bahan ajar/RPP, kemudian bulan berikutnya mengenai ulangan harian, yang menyangkut kegiatan sekolah, prasarana dan lain sebagainya sesuai dengan informasi yang diperoleh, kalau secara global tidak bisa ditentukan masalah apa saja yang akan dibahas dalam rapat karena permasalahan muncul tidak pasti, kadang-kadang muncul permasalahan siswa, akan diambil kebijakan. Kadang-kadang ada permasalahan muncul yang dianggap tidak perlu melibatkan dewan guru secara keseluruhan maka yang saya libatkan hanya wakasek kesiswaan atau wakasek kurikulum dan guru BP kalau menyangkut masalah siswa, jika menyangkut sarana dan prasarana maka cukup dengan wakasek sarana dan prasarana saja. Kalau perlu melibatkan dewan guru maka akan dilibatkan tidak hanya dengan guru saja seluruh staf administrasi juga dilibatkan. Pengawas kalau secara khusus tidak pernah dilibatkan, tapi dalam

¹⁵Wawancara dengan Lisnawati, Staf Administrasi SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

penyusunan proses kegiatan pembelajaran diikutkan karena ada kaitannya dengan tugas pengawas dalam membina. Siswa dalam hal tertentu juga dilibatkan misalnya dalam program wirausaha dilibatkan perwakilan dari siswa, dalam pembahasan tata tertib dilibatkan juga siswa biasanya dari osis.¹⁶

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah akan mengambil keputusan tergantung situasi masalah yang dihadapi. Baik hal rutin yang akan dilaksanakan oleh sekolah maupun masalah-masalah yang timbul secara mendadak. Pengambilan keputusan juga tergantung dari masalah yang dihadapi dan akan memanggil orang-orang yang terkait dengan masalah tersebut.

Hal ini didukung dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau selalu mengadakan rapat untuk semua kegiatan yang menjadi program sekolah dan apabila ada permasalahan yang ditemukan dalam menjalankan kegiatan sekolah maka akan dirapatkan dengan semua dewan guru dan staf sekolah lainnya.¹⁷

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah terhadap masalah-masalah siswa yang muncul mendadak dilakukan dengan melihat permasalahannya terlebih dahulu. Apabila tidak memungkinkan untuk melibatkan seluruh dewan guru maka kepala sekolah hanya akan melibatkan beberapa orang saja, seperti wakasek kurikulum, wakasek kesiswaan, dan guru BP (Bimbingan dan Penyuluhan).

Mengambil sebuah keputusan bukanlah hal yang mudah bagi pimpinan sebuah lembaga pendidikan, cara mengambil keputusan yang cepat dan benar

¹⁶Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

¹⁷Wawancara dengan Herijani Tri Handayani, Wakasek Kurikulum SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 12 Januari 2017.

sangatlah diperlukan dalam menjalankan kepemimpinan sebagai kepala sekolah, hal ini bisa dilihat dalam kutipan wawancara di bawah ini:

Sebagai suatu lembaga pendidikan SMAN 1 Marabahan tentunya tidak lepas dari permasalahan yang akan dihadapi, baik yang berkenaan dengan kebijakan pemerintah seperti kurikulum ataupun masalah yang berkenaan tenaga pendidik dan kependidikan, siswa dan lain sebagainya dan tentu saja masalah-masalah yang harus segera diatasi dengan pengambilan keputusan. Langkah pertama yang akan dilakukan adalah dengan mengidentifikasi masalah, kemudian akan memanggil pihak-pihak yang terkait dengan masalah tersebut, memusyawarakannya dan mengambil sebuah kesimpulan untuk dijadikan sebagai sebuah keputusan sekolah. Dalam pengambilan keputusan tersebut misalnya masalah siswa, kadang-kadang kalau dianggap tidak perlu melibatkan dewan guru secara keseluruhan maka yang dilibatkan hanya orang tua siswa bersangkutan, siswa yang bersangkutan, wakasek kesiswaan, wakasek kurikulum, dan guru bimbingan dan penyuluhan (BP).¹⁸

Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan langkah-langkah yang dilakukan adalah (1) melakukan identifikasi masalah, (2) memanggil pihak-pihak yang terkait, (3) bermusyawarah, (4) mengambil keputusan. Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dengan melibatkan beberapa orang yang terkait dengan masalah.

Kepala sekolah sebelum mengambil keputusan akan bermusyawarah dengan seluruh guru dan staf sekolah terhadap hal-hal yang akan dihadapi oleh sekolah. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada hari jum'at tanggal 16 Desember 2016 pada rapat yang diadakan oleh sekolah, kepala sekolah selalu memusyawarahkan hal-hal yang perlu di ambil keputusan dengan mendengarkan pendapat dari seluruh guru dan staf sekolah dan akan di ambil keputusan yang menjadi keputusan bersama.

¹⁸Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Terhadap masalah yang berhubungan dengan siswa maka beliau menanyakan terlebih dahulu dengan guru BP, wakasek kesiswaan, dan wali kelasnya dan kalau diperlukan wakasek kurikulum juga diikutsertakan, sebelum ditanyakan kepada siswa yang bersangkutan dan orangtuanya. Kemudian, jika masalah yang terjadi pada guru misalnya guru yang masuk terlambat maka kepala sekolah sebelum menanyakan kepada guru yang bersangkutan terlebih dahulu beliau menanyakan kepada guru lain jam keberapa guru yang bersangkutan tidak masuk mengajar, misalnya guru yang bersangkutan tidak masuk pada saat jam pertama dan kedua, maka guru berikutnya yang masuk jam ketiga dan keempat akan ditanya oleh beliau. Bisa juga kepala sekolah menanyakan kepada kepada teman dekat guru yang bersangkutan tadi ada masalah apa sehingga guru tersebut tidak masuk mengajar pada jam tersebut. Setelah kepala sekolah sudah mendapatkan informasi-informasi baru beliau memanggil guru yang bersangkutan. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat. Kepala sekolah bisa juga menegur dalam bentuk himbauan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulan.¹⁹

Sebelum mengambil keputusan, kepala sekolah sebelumnya berusaha mencari informasi-informasi mengenai masalah yang ditemukan, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

Pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh sekolah juga melibatkan para siswa untuk diminta pendapatnya, hal ini terlihat dalam kutipan wawancara berikut:

Biasanya kami diikutsertakan dalam rapat dengan kepala sekolah mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh sekolah seperti peringatan hari besar Islam (PHBI), perayaan ulang tahun sekolah, dan sebagainya. Biasanya perwakilan dari OSIS disertai dengan pembina dan ketua OSIS merapatkan dengan kepala sekolah.²⁰

Hal yang senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut:

¹⁹Wawancara dengan Lisnawati, Staf Administrasi SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

²⁰Wawancara dengan M. Trias Budi. S, Siswa kelas XII SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

Ketika akan mengadakan acara dalam sekolah beliau selalu mengajak OSIS untuk berdiskusi mengenai acara yang akan dilaksanakan dengan melibatkan OSIS dalam kepanitiaan, biasanya juga ada perwakilan dari tiap kelas yang biasa disebut dengan MPK (Majelis Perwakilan Kelas).²¹

Berdasarkan wawancara di atas tersebut, kepala sekolah melibatkan siswa di dalam pengambilan keputusan yang biasanya di dalam rapat tentang pelaksanaan peringatan hari besar Islam (PHBI) maupun hari peringatan lainnya yang akan melibatkan siswa untuk menjadi panitia pelaksana.

Berdasarkan dari kutipan-kutipan wawancara, didapatkan data bahwa kepala SMAN 1 Marabahan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan program-program rutin yang akan dilaksanakan oleh sekolah seperti penerimaan peserta didik baru pada awal tahun ajaran baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin guru, siswa, dan staf sekolah, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah dan ujian nasional (UN), kepala sekolah melibatkan seluruh guru dan staf sekolah lain di dalamnya. Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilakukan dengan cara musyawarah sehingga pendapat-pendapat maupun saran-saran dari para guru dan staf sekolah dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan sehingga para bawahan ikut berpartisipasi.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dalam masalah yang muncul secara mendadak baik yang dihadapi oleh guru, staf sekolah, maupun siswa akan dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait

²¹Wawancara dengan Denny Normawan, Siswa kelas XII SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

dengan masalah tersebut. Hal ini dilakukan untuk menjaga hal-hal yang bersifat pribadi terhadap orang yang bersangkutan.

b. SMAN 1 Anjir Pasar

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah pada SMAN 1 Anjir Pasar dalam hal pengambilan keputusan didapatkan informasi beliau sebagai berikut:

Bahwa dalam setiap kegiatan yang akan dilaksanakan oleh sekolah seperti penerimaan peserta didik baru pada awal tahun ajaran baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin guru, siswa dan staf sekolah lainnya, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang akan dibuat dan ujian nasional (UN), semua hal tersebut perlu diadakan pengambilan keputusan yang akan diputuskan dalam rapat yang diadakan di sekolah.²²

Kepala sekolah menggunakan media rapat di dalam proses pengambilan keputusan mengenai penerimaan peserta didik baru pada awal tahun ajaran baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya, peraturan disiplin untuk siswa, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang akan dibuat dan ujian nasional (UN).

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Ketika menjelang penerimaan siswa baru biasanya saya dilibatkan sebagai panitia penerimaan siswa baru. Tetapi dalam rapat penentuannya yang dilibatkan hanyalah sebagian guru saja yaitu wakasek kurikulum, wakasek kesiswaan, dan tata usaha, tidak semua guru dilibatkan dalam rapat penerimaan siswa baru. Jadi, semua guru hanya mendapatkan

²²Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

pemberitahuan hasil akhir dari rapat tersebut misalnya berapa jumlah murid yang akan diterima, jadwal pendaftaran yang biasanya disampaikan kedalam rapat umum ketika rapat kenaikan kelas.²³

Dalam penerimaan siswa baru yang dilibatkan di dalam rapat penentuannya hanya beberapa orang saja, tidak melibatkan seluruh guru. Guru hanya mendapatkan sosialisasi saja mengenai penerimaan siswa baru lebih ke pemberitahuan yang bersifat umum saja tanpa dilibatkan dalam penentuan penerimaan siswa baru.

Pada awal tahun ajaran baru pembagian tugas dan jadwal mengajar juga sangat perlu untuk dilakukan karena hal ini menjadi bagian untuk mengatur tugas dan kewajiban oleh guru maupun staf lainnya. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Pembagian tugas untuk guru dan jadwal mengajar hal ini sudah kami lakukan rutin menjelang akan dimulainya tahun ajaran baru, hal ini sangat perlu dalam mengatur tugas dan kewajiban guru maupun staf lainnya karena kalau tidak ada pembagian tugas dan jadwal kami akan kesulitan dalam mengatur sekolah ini. Sehingga semua guru dan staf dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya itu secara baik dan teratur.²⁴

Hal ini sesuai dengan apa yang di paparkan dalam wawancara berikut ini:

Tentu saja hal ini (pembagian tugas dan jadwal mengajar) dirapatkan, tetapi kami sebagai guru hanya menerima yang pembagian tugas dan jadwal yang sudah jadi saja, karena biasanya yang mengaturnya adalah wakasek kurikulum. Tetapi, apabila ada jadwal yang bentrok maka bisa saja akan dirubah, misalnya ada guru yang sama masuk ke kelas yang sama dalam sehari, tentu saja akan dirubah jadwalnya.²⁵

²³Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

²⁴Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

²⁵Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, mengenai pembagian tugas dan jadwal mengajar guru akan di atur oleh wakasek kurikulum dan para guru diberikan kesempatan untuk mengusulkan jadwal baru apabila ada yang tidak berkesesuaian.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Biasanya yang menangani ini adalah wakasek kurikulum, karena beliau yang membagi tugas dan mengatur jadwalnya, tetapi jika ada tabrakan jadwal bisa dirubah”.²⁶

Pembagian tugas dan jadwal mengajar kepala sekolah tidak melibatkan guru secara langsung di dalam pengaturan pembagian tugas maupun jadwal mengajar, yang menentukan adalah kepala sekolah beserta wakasek kurikulum. Akan tetapi, para guru diberikan kesempatan apabila ada jadwal yang tidak sesuai untuk diperbaiki.

Membuat peraturan tentang disiplin kepala sekolah, guru, dan staf sekolah maupun siswa perlu dilakukan atau diperbaharui disesuaikan dengan program yang ada saat ini disekolah hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Membuat peraturan tentang kedisiplinan semua warga sekolah sangatlah penting karena akan terkait dengan kinerja yang akan dilakukan baik itu oleh guru, saya sendiri selaku kepala sekolah dan staf lainnya, juga akan mendidik siswa dalam kedisiplinan. Seperti program sekolah di SMAN 1 Anjir Pasar ini, kami mengadakan tadarusan setiap hari jum'at jadi siswa, guru dan staf lainnya maupun saya sendiri diwajibkan untuk datang lebih awal 15 menit daripada hari lainnya. Hal ini untuk menyesuaikan dengan program yang telah dibuat oleh sekolah sehingga bisa berjalan dengan efektif kegiatan tadarus tersebut, tanpa mengganggu jam pelajaran lainnya sehingga diperlukan kesadaran dari masing-masing guru dan siswa, sayapun

²⁶Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

selaku kepala sekolah juga sama berusaha saling mendisiplinkan diri demi kelancaran program yang telah dibuat bersama.²⁷

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah mendisiplinkan para guru dan staf sekolah lainnya serta siswa dalam masalah waktu datang ke sekolah terutama dalam kegiatan keagamaan yang dilakukan tiap hari jum'at di sekolah ini, di samping hari-hari lain.

Hal serupa juga diungkapkan dalam kutipan wawancara di bawah ini:

Beliau selalu membahas biasanya dalam rapat umum akan disampaikan tentang jam masuk dan jam pulang, akan dihimbau bagi guru-guru untuk lebih mendisiplinkan dirinya sehingga bisa tepat waktu datang ke sekolah dan pulang. Kalau tidak bisa hadir kesekolah dihimbau beliau untuk memberikan kabar dengan menitipkan surat kepada rekan guru lainnya untuk disampaikan ke sekolah, tetapi apabila tidak memungkinkan untuk mengirimkan surat karena tidak ada titipan maka bisa memberitahukan melewati grup whatsapp yang sudah dibuat, sehingga kepala sekolah maupun rekan guru lainnya dapat mengetahui, apabila suatu saat ada pengawas yang datang ke sekolah.²⁸

Kepala sekolah akan selalu mengingatkan para bawahannya dalam bentuk himbauan pada saat rapat mengenai kedisiplinan waktu datang dan pulang sekolah serta kedisiplinan para bawahan untuk selalu memberitahukan ketidakhadirannya di sekolah apabila berhalangan hadir.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Sudah ada peraturan mengenai disiplin tentang jam masuk sekolah jadi tidak pernah diperbincangkan lagi, walaupun ada cuma himbauan dari beliau yang mengingatkan jam masuk kerja terlebih lagi kepada wali kelas terkait dengan tadarusan yang diadakan setiap hari jum'at di sekolah ini, sehingga diharapkan wali kelasnya dapat masuk ke dalam kelas untuk mendampingi siswa tadarus.²⁹

²⁷Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

²⁸Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

²⁹Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Pengambilan keputusan dalam hal disiplin oleh kepala sekolah dilaksanakan semaksimal mungkin, karena sudah ada peraturan yang mengatur masalah disiplin maka kepala sekolah hanya meneruskan dari peraturan tersebut. Kepala sekolah memberikan himbauan kepada para guru dan staf sekolah di dalam mendisiplinkan diri masing-masing.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada hari Senin tanggal 16 Januari 2017, keadaan pagi hari setelah selesai upacara bendera, sebagian besar para guru menunjukkan sikap disiplinnya dalam menjalankan tugas yang ditunjukkan dengan masuk ke ruang kelas pada saat jam pelajaran di mulai.

Penentuan Rencana Anggaran Belanja dan Pembelanjaan Sekolah (RAPBS) merupakan hal yang perlu melibatkan pihak sekolah dan orang tua siswa dan merupakan hasil pengambilan keputusan yang sangat penting. Hal ini terlihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Sekolah selalu merapatkan dalam hal penentuan RAPBS ini, pertama kami rapat dulu dengan pengurus setelah itu baru dirapatkan kembali dengan mengundang orang tua murid.³⁰

Berdasarkan kutipan wawancara, kepala sekolah melakukan rapat dalam penganggaran keuangan sekolah hanya melibatkan beberapa saja dari guru, khususnya dengan pengurus saja.

Hal serupa juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Biasanya bagian inti saja yang mengurus RAPBS yaitu bendahara komite, bendahara BOS, dan kepala sekolah. Baru hasilnya nanti akan disampaikan pada rapat umum.³¹

³⁰Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

³¹Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Kepala sekolah dalam penentuan rencana anggaran dan pembelanjaan sekolah tidak melibatkan guru dan staf sekolah secara keseluruhan, hanya beberapa orang saja yang dilibatkan oleh kepala sekolah adalah pengurus inti yaitu bendahara komite, bendahara BOS (Bantuan Operasional Sekolah).

Hal yang sama juga tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

Selaku guru biasa saya tidak pernah dilibatkan dalam rapat RAPBS biasanya yang mengikuti rapat tersebut cuma bendahara BOS dan orang yang berkaitan. Saya biasanya hanya diikutkan dalam rapat pemberitahuan rencana apa saja sekolah dalam penggunaan dana tersebut.³²

Para guru dan staf sekolah selain pengurus inti tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan mengenai keuangan sekolah, mereka hanya mendapatkan pemberitahuan saja mengenai penggunaan dana sekolah tersebut.

Kepala sekolah berkoordinasi dengan komite sekolah dalam hal pengambilan keputusan terutama dalam hal yang berkenaan dengan kebijakan dalam kegiatan sekolah yang akan dilaksanakan. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

Menurut saya selaku komite sekolah, kepala sekolah sudah menjalankan tugasnya dengan baik, ketika mengambil keputusan selalu mendengarkan saran-saran dari staf sekolah dalam hal-hal yang menyangkut program sekolah yang akan dilaksanakan.³³

Adanya koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan komite sekolah di dalam penyelenggaraan program-program sekolah. Kepala sekolah

³²Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

³³Wawancara dengan Asmaran, Komite SMAN 1 Anjir Pasar, pada tanggal 9 Januari 2017.

mempertimbangkan masukan-masukan dari para guru dan staf sekolah dalam penyelenggaraan program-program sekolah.

Mengenai pengambilan keputusan mengenai sarana dan prasarana sekolah yang akan dibuat atau diperbaiki diperlukan juga koordinasi dengan yang lain terutama wakasek sarana dan prasarana, hal ini terlihat dalam kutipan wawancara berikut:

Saya selalu berkoordinasi dengan yang lain, terutama dengan wakasek sarana dan prasarana, karena wakasek kepek sarana dan prasarana yang paling mengetahui sarana dan prasarana apa saja yang diperlukan oleh guru maupun siswa dan sarana yang akan diperbaiki dan wakasek sarana dan prasarana memegang data dari saran-saran guru dan staf lainnya.³⁴

Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan wakasek sarana dan prasarana untuk mengetahui data-data yang sudah di buat dalam menampung saran-saran dari guru dan staf sekolah.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Biasanya kita di dalam rapat umum akan membicarakan apa-apa yang akan diperbaiki dari saran-saran guru maupun staf yang lain, kemudian ditentukan yang mana yang didahulukan dan dianggap lebih penting karena pelaksanaannya akan terkait dengan dana yang ada. Kepala sekolah selalu mendengarkan saran-saran baik dari guru maupun staf sekolah lainnya, kemudian akan diambil keputusan bersama berdasarkan hasil suara yang terbanyak.³⁵

Kepala sekolah mengambil keputusan dengan mendengarkan saran-saran dari para guru dan staf sekolah lainnya dalam menentukan sarana dan prasarana yang didahulukan berdasarkan keputusan bersama.

Hal yang sedikit berbeda terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

³⁴Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, pada tanggal 7 Januari 2017.

³⁵Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Biasanya yang membicarakan lebih terinci mengenai sarana dan prasarana yang akan dibuat atau diperbaiki sejajaran wakasek saja, saya selaku guru dan guru yang lain maupun staf yang lain hanya memberikan usulan-usulan mengenai sarana yang akan diperbaiki.³⁶

Pengambilan keputusan mengenai sarana dan prasarana yang akan dibuat lebih banyak melibatkan jajaran wakasek saja, terutama wakasek sarana dan prasarana, guru-guru hanya memberikan usulan saja yang akan dijadikan bahan pertimbangan oleh kepala sekolah.

Ujian nasional merupakan salah satu kegiatan rutin sekolah yang dilaksanakan setiap tahunnya, oleh karena itu sangat penting untuk membuat persiapan semaksimal mungkin dalam mempersiapkan pelaksanaan ujian, hal ini tergambar dalam kutipan wawancara dengan kepala sekolah SMAN 1 Anjir Pasar berikut ini:

Menjelang Ujian Nasional kami pihak sekolah sampai berkali-kali mengadakan rapat dalam mempersiapkan segala hal yang terkait dengan pelaksanaan ujian tersebut. Dimulai dari penyusunan kegiatan try out ujian sampai dengan mempersiapkan panitia ujian nasional, karena di sekolah ini pengawas ujiannya merupakan pengawas silang dari sekolah lain. Sehingga persiapan yang matang sangat diperlukan karena hal ini akan terkait dengan siswa secara langsung.³⁷

Kepala sekolah sangat mempersiapkan jauh hari sebelumnya mengenai pelaksanaan ujian nasional dengan mempersiapkan panitia ujian nasional (UN).

Hal senada juga diungkapkan dalam wawancara berikut ini:

Persiapan menjelang ujian nasional dimulai dengan rapat yang mana terlebih dulu akan dibentuk panitia pelaksana ujian, yang mengikuti rapat adalah semua guru dan staf sekolah lainnya, sehingga semuanya akan

³⁶Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

³⁷Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan demi menyukseskan ujian nasional tersebut, jadi intinya semua warga di sekolah itu terlibat.³⁸

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah melibatkan semua guru dan staf sekolah di dalam rapat persiapan pelaksanaan ujian nasional (UN) dengan tujuan untuk menyukseskan pelaksanaannya.

Sementara hal yang serupa juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kepala sekolah selalu melibatkan semua baik itu guru maupun staf sekolah lainnya di dalam rapat mengenai persiapan ujian nasional, karena semua guru juga nantinya akan dijadikan panitia pelaksana ujian nasional”.³⁹

Persiapan pelaksanaan ujian nasional yang dilakukan oleh sekolah melibatkan seluruh guru dan staf sekolah lainnya yang nantinya mereka akan dilibatkan menjadi panitia pelaksana ujian nasional tersebut.

Setiap lembaga pendidikan di dalam keseharian dan kegiatan yang dijalani tentu saja ada masalah-masalah yang akan dihadapi, baik masalah yang terkait dengan kegiatan rutin sekolah yang menyangkut program sekolah maupun masalah-masalah diluar hal tersebut, misalnya masalah yang muncul secara mendadak baik yang terkait dengan siswa, guru, maupun staf sekolah lainnya yang memerlukan pemecahannya dengan segera. Hal ini tergambar dalam kutipan wawancara dengan kepala SMAN 1 Anjir Pasar berikut ini:

Masalah yang sering saya koordinasikan dengan bawahan saya lebih sering masalah kegiatan belajar mengajar (KBM) karena hal ini sangat penting menyangkut kemajuan belajar siswa hal ini biasanya saya bicarakan dengan

³⁸Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017).

³⁹Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

guru maupun staf lain satu bulan sekali untuk mengevaluasi kegiatan bulan kemarin. Misalnya kemarin ketika SMAN 1 Anjir Pasar ditunjuk sebagai sekolah sehat, hal ini tentu saja memerlukan persiapan yang banyak, diperlukan koordinasi dengan guru dan staf sekolah lain karena menurut saya sekolah tidak akan dapat dijalankan oleh saya sendiri jika tidak bekerjasama dengan yang lain. Kemudian jika ada masalah mengenai siswa kadang-kadang saya juga perlu koordinasi dengan BK/BP atau bagian kesiswaan, tetapi untuk keputusan finalnya akan saya bawa ke forum rapat. Jadi, semua warga sekolah akan saya undang dalam rapat, karena semua masalah sekolah tidak akan mungkin dipecahkan secara perorangan saja.⁴⁰

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah di samping mengambil keputusan dalam hal rutin yang menjadi kegiatan di sekolah maka kepala sekolah juga mengambil keputusan terhadap masalah-masalah yang terjadi secara mendadak, khususnya masalah kegiatan belajar mengajar (KBM) yang menyangkut masalah siswa. Kepala sekolah akan melibatkan semua guru dan staf sekolah untuk mencari pemecahan masalah yang dihadapi dan mengambil keputusan di dalam rapat tersebut. Untuk pengambilan keputusan terhadap masalah siswa kepala sekolah akan melibatkan seluruh guru dan staf di dalam forum rapat.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pada hari selasa tanggal 3 Januari 2017 di dalam rapat kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para guru dan staf sekolah untuk mengajukan pendapatnya di dalam rapat tersebut dan akan dijadikan bahan pertimbangan di dalam mengambil keputusan.

Hal ini serupa dengan apa yang dituturkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau ketika menghadapi permasalahan selalu melibatkan semua guru dan staf sekolah lainnya jika mengenai masalah yang berkaitan dengan siswa,

⁴⁰Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

apabila ada yang melanggar tata tertib sekolah nanti didalam rapat itulah akan ditentukan keputusan terbaik berdasarkan kesepakatan bersama yang menjadi solusi bagi siswa yang bermasalah tersebut sehingga keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah.⁴¹

Kepala sekolah melibatkan semua guru dan staf sekolah dalam pengambilan keputusan terhadap masalah yang berkaitan dengan siswa dengan jalan musyawarah untuk memberikan pemecahan masalah.

Hal yang sama juga ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Semua masalah yang dihadapi akan selalu beliau musyawarahkan dengan semua guru dan staf sekolah lainnya, biasanya akan diminta pendapatnya bagaimana baiknya dan keputusan yang beliau ambil berdasarkan pendapat yang paling banyak dan disepakati oleh semua pihak di dalam rapat tersebut.⁴²

Semua guru dan staf sekolah dilibatkan oleh kepala sekolah di dalam pengambilan keputusan dan akan dimintai pendapatnya. Dari pendapat yang paling banyak itulah akan di ambil suatu keputusan yang akan disepakati.

Kepala sekolah dalam menggunakan informasi yang diperoleh sebelum melakukan pengambilan keputusan, hal ini tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau akan tetap mempertimbangkan informasi yang beliau peroleh walaupun informasi itu berasal dari siswa dan informasi tersebut akan dicek kebenarannya sehingga menjadi salah satu pijakan beliau dalam mengambil suatu keputusan dalam menghadapi masalah yang terkait dengan siswa.⁴³

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang terkait dengan masalah siswa tidak mengabaikan

⁴¹Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

⁴²Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

⁴³Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

informasi yang didapat walaupun informasi tersebut hanya berasal dari laporan siswa lain.

Melaksanakan kegiatan sekolah tentunya tidak akan terlepas dari siswa, tentu saja siswa merupakan unsur yang tidak kalah pentingnya didalam menjalankan kegiatan sekolah, hal ini tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

Pelibatan siswa tentu saja akan sangat diperlukan, apalagi dalam hal yang menyangkut perayaan yang akan dilaksanakan di dalam lingkungan sekolah, misalnya kegiatan acara ulang tahun sekolah, kegiatan perayaan hari besar Islam (PHBI) disinilah akan terlihat peran serta dari siswa selaku panitia yang menyelenggarakan kegiatan-kegiatan tersebut. Maupun kegiatan yang akan diikuti oleh siswa diluar lingkungan sekolah seperti kegiatan ikut serta dalam perlombaan-perlombaan baik yang diadakan di tingkat kecamatan, kabupaten, maupun propinsi. Di dalam lingkungan sekolah biasanya saya selaku kepala sekolah akan memberikan kesempatan bagi siswa untuk menyumbangkan ide-idenya dalam memeriahkan kegiatan disekolah, akan saya dengarkan dan salurkan pendapat-pendapat mereka.⁴⁴

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah melibatkan siswa dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan di sekolah dan diberikan kesempatan dalam menyampaikan ide-idenya kepada sekolah dan akan dipertimbangkan oleh kepala sekolah.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Biasanya beliau melibatkan kami selaku perwakilan dari OSIS mengenai hal-hal yang terkait dengan kesiswaan. Seperti waktu itu saya pernah dilibatkan dalam rapat kurikulum 2013 sebagai pemberitahuan mengenai sistem kurikulum 2013, sehingga yang menjadi perwakilan dari OSIS akan memberitahukan kepada teman yang lain. Biasanya untuk perlombaan-perlombaan yang kami ikuti akan kami diskusikan dengan kepala sekolah dan beliau selalu memberikan dukungan kepada kami.⁴⁵

⁴⁴Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

⁴⁵Wawancara dengan Salsabila Rahmawati Qaulan Syadida, Wakil ketua OSIS/siswa kelas XI IPA SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Berdasarkan kutipan wawancara bahwa kepala sekolah melibatkan para siswa dalam hal-hal baru yang terkait dengan pembelajaran, jadi siswa turut berperan serta di dalam sekolah dan adanya diskusi yang terjalin antara kepala sekolah dengan siswa.

Hal yang sama juga ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau biasanya mengikuti rapat yang kami laksanakan mengenai kegiatan yang dilaksanakan oleh OSIS, dengan memberikan arahan-arahan kepada kami khususnya pengurus OSIS untuk dapat melaksanakan kegiatan dengan baik.⁴⁶

Kepala sekolah melibatkan siswa di dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah dan semaksimal mungkin kepala sekolah melibatkan diri untuk memberikan arahan-arahan kepada siswa dalam pelaksanaan kegiatan OSIS.

Berdasarkan paparan di atas, musyawarah merupakan hal yang utama yang digunakan kepala SMAN 1 Anjir Pasar dalam setiap pengambilan keputusan, hal ini didukung sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

Kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan tata usaha dalam hal pengambilan keputusan terutama dalam hal yang menyangkut administrasi baik yang menyangkut guru, staf dan siswa. Jadi semua masalah yang dihadapi oleh beliau akan dirundingkan dengan semua dilibatkan di dalam rapat seolah-olah seperti saudara yang mana beliau tidak mengambil keputusan sendiri.⁴⁷

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah memperlakukan sama terhadap semua warga di sekolah, baik para guru maupun staf sekolah

⁴⁶Wawancara dengan Audya Fitriani, Sekretaris OSIS/siswa kelas X SMAN 1 Anjir Pasar, 8 Januari 2017.

⁴⁷Wawancara dengan H. Nur Alam Gunawan, Kepala Tata Usaha SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

lainnya, dimana kepala sekolah tidak akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan dari diri sendiri tetapi kepala sekolah akan meminta pendapat, saran, masukan dari semua warga sekolah.

Berdasarkan kutipan-kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah di dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan program-program rutin yang dilaksanakan oleh sekolah seperti penerimaan peserta didik baru pada awal tahun ajaran baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin guru, siswa, dan staf sekolah, sarana dan prasarana sekolah dan ujian nasional (UN), kepala sekolah melibatkan seluruh guru dan staf sekolah lain di dalamnya. Kecuali dalam penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah pengambilan keputusan hanya melibatkan beberapa pihak saja yang menjadi pengurus inti dari keuangan sekolah yaitu bendahara komite dan bendahara BOS.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah mengenai masalah yang muncul mendadak yang dihadapi oleh guru, staf sekolah maupun siswa akan diambil keputusan oleh kepala sekolah dengan membawa masalah tersebut ke dalam forum rapat yang akan dimusyawarahkan dengan para guru dan staf sekolah lainnya.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah berdasarkan pendapat-pendapat yang paling banyak untuk dijadikan sebagai keputusan hasil musyawarah dengan melibatkan semua warga sekolah diharapkan agar menjadi keputusan yang terbaik.

Berdasarkan kutipan-kutipan wawancara di atas kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan menggunakan tahapan-tahapan mengidentifikasi masalah, mencari informasi dan menggunakannya jadi bahan pertimbangan, memanggil pihak yang terkait dan memusyawarakannya.

c. SMA Global Islamic Boarding School (GIBS)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah pada SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) yang dilakukan oleh peneliti didapatkan informasi yang dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Sebelumnya saya ingin menjelaskan dulu, sebenarnya di SMA GIBS ini memiliki struktur organisasi yang agak berbeda jika dibandingkan dengan sekolah lainnya dan penyebutannya pun berbeda juga. Kita mempunyai 4 deputy, yaitu Deputy Director of Partnership, Deputy Director of Learning Innovation, Deputy Director in Learning, dan Deputy of Facility and Support System. Jadi untuk penerimaan siswa baru di SMA GIBS ini ditangani oleh Deputy Director of Partnership. Sedangkan saya sendiri sebagai kepala sekolah disebut dengan Deputy Director in Learning. Semua Deputy tersebut secara tidak langsung berada di bawah tanggung jawab kepala sekolah. Deputy Director of Partnership menangani penerimaan siswa baru mulai dari rekrutmen dan tes-tes yang akan dilakukan terhadap calon siswa SMA GIBS. Setelah siswa masuk atau diterima menjadi siswa SMA GIBS maka semua ada di bawah tanggung jawab kepala sekolah. Koordinasi saya dengan Deputy Director of Partnership dalam menentukan instrumen (alat tes) baik tes kognitif, tes psikologi, tes potensial anak yang biasanya dikoordinasikan di awal tahun ajaran, ketika sudah ditentukan instrumennya baru yang bergerak menjalankannya adalah Deputy Director of Partnership.⁴⁸

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah menjelaskan bahwa SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) memiliki struktur organisasi yang berbeda dengan sekolah lainnya. Ada masing-masing bagian yang disebut deputy di bawah kepala sekolah yang memiliki tugas masing-masing yang secara

⁴⁸Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

tidak langsung deputy itu berada di bawah tanggung jawab kepala sekolah. Penerimaan siswa baru ditangani oleh deputy of partnership.

Penerimaan siswa baru pada SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) memerlukan koordinasi dengan berbagai pihak, hal ini senada dengan apa yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau berdiskusi dengan semua deputy dan departmen mengenai penerimaan siswa baru, dan kebetulan saya ada di bagian kurikulum yang di sekolah ini disebut sebagai Curriculum Development Department biasanya dilibatkan juga tetapi sebenarnya ada bagian khusus yang menangani penerimaan siswa baru yaitu Deputy Director of Partnership. Apalagi jika ada siswa pindahan maka beliau akan mendiskusikannya terlebih dahulu untuk mengambil keputusan.⁴⁹

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah berdiskusi dengan deputy dan kepala department untuk membicarakan penerimaan siswa baru, terlebih lagi apabila ada siswa pindahan yang masuk ke sekolah ini maka akan dimusyawarahkan dengan beberapa deputy dan kepala department.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara di bawah ini:

Walaupun di SMA GIBS ini sudah ada bagian yang menangani penerimaan siswa baru, saya yang berada di Student Development yang di sekolah lain disebut bagian kesiswaan selalu dilibatkan juga oleh Deputy in Learning atau kepala sekolah dalam penerimaan siswa baru, khususnya dalam wawancara dengan calon siswa ketika akan masuk ke sekolah ini.⁵⁰

Penerimaan siswa baru yang dilaksanakan pada SMA GIBS ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan kepala-kepala department di bawahnya dengan walaupun ada bagian khusus yang menanganinya. Hal tersebut dilakukan

⁴⁹Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

⁵⁰Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

agar dari department-department tersebut dapat bekerjasama satu sama lain dalam penerimaan siswa baru dan memiliki tugas masing-masing.

Pembagian tugas dan penjadwalan bagi guru merupakan salah satu kerja yang ada di dalam penyelenggaraan pendidikan, yang menjadi tanggung jawab pimpinan. Apabila jadwal tersebut tidak disusun dengan baik maka guru dan siswa akan kehilangan banyak waktu dan bisa berakibat pada menurunnya moral kerja di dalam organisasi. Pembagian tugas dan penjadwalan bagi guru pada SMA GIBS dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Pembagian tugas bagi guru maupun jadwal mengajar pasti dirapatkan terlebih dahulu berada dibawah tanggung jawab saya selaku Deputy Director in Learning (kepala sekolah) untuk memastikan apakah sudah dilaksanakan, tapi eksekutor langsung adalah departemen kurikulum development, yaitu departmen yang mengurus secara khusus mengenai guru dan mengajar.⁵¹

Hal ini dibenarkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Kepala sekolah selalu mengadakan rapat terlebih dahulu tentang pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, berhubung saya di bagian Curriculum Development Department biasanya kami buat dulu jadwal tersebut dalam bentuk draft dan disodorkan kepada beliau, kemudian apabila beliau sudah menyetujuinya maka jadwal tersebut akan kami luncurkan kepada guru-guru.⁵²

Pembagian tugas dan jadwal mengajar bagi guru diserahkan oleh kepala sekolah kepada bagian yang menanganinya yaitu Curriculum Development Department (wakasek kesiswaan), kepala sekolah akan memastikan dan bertanggung jawab terhadap pembagian tugas dan jadwal mengajar guru. Dalam

⁵¹Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

⁵²Wawancara dengan Bapak M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kesiswaan SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

pembagian tugas dan mengajar guru, para guru tidak dilibatkan dalam penyusunannya.

Peraturan tentang disiplin guru, siswa dan staf sekolah lainnya sangat diperlukan diatur didalam sebuah sekolah. Hal ini tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

Dirapatkan biasanya mengenai ketepatan waktu datang di sekolah dalam konteks ketika ada pelanggaran serius yang terjadi. Lembaga ini berlangsung secara operasionalnya sudah ada tata aturan yang membahas masalah tentang kedisiplinan secara tuntas. Misalnya jam berapa guru datang ke sekolah mengetahuinya melalui absensi fingerprint yang bisa merekam setiap hari, kemudian untuk mengetahui pukul berapa guru masuk ke kelas juga rutin dilaksanakan inspeksi di tiap pergantian jam pelajaran. Secara tidak langsung saya sebagai kepala sekolah mengawasi tetapi yang sebenarnya bekerja melewati tim yaitu bagian curriculum development department. Curriculum development departement yang secara praktis bertanggung jawab memantau secara periodik tentang kedisiplinan guru dalam masuk kelas, tetapi dalam hal-hal lain misalnya tentang guru berpakaian, sepatu yang digunakan dan sebagainya jika terjadi pelanggaran yang langsung menindak bukan kepala sekolah. Kepala sekolah biasanya akan memberi peringatan dengan memerintahkan mengeluarkan surat peringatan bagi yang melanggar. Jadi masalah tersebut tidak perlu dirapatkan dengan guru-guru lain karena sudah ada tata aturannya. Kalau ada pelanggaran sesuatu yang partikuler atau belum pernah dimuat dalam tata aturan maka diperlukan rapat. Tapi jika sudah ada tata aturan yang mengatur maka tidak dirapatkan lagi misalnya seperti dalam hal kedisiplinan mengenai pakaian, jam masuk dan pulang karena tidak ada gunanya lagi jika dirapatkan.⁵³

Mengenai disiplin bagi guru akan dirapatkan apabila ada masalah yang dianggap serius yang terjadi apabila tidak ada peraturan terdahulu yang memuatnya, tetapi apabila sudah ada peraturan mengenai hal yang dilanggar oleh guru maka kepala sekolah akan memberikan surat peringatan terlebih dahulu.

⁵³Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

”Biasanya mengenai hal kedisiplinan baik bagi guru, siswa maupun staf sekolah lainnya akan dibicarakan di dalam rapat, apabila terjadi pelanggaran dari tata aturan yang sudah ada”.⁵⁴

Peraturan tentang disiplin bagi guru dan staf sekolah lainnya maupun untuk siswa kepala sekolah dalam hal ini tidak lagi membuat peraturan karena sudah ada tata aturan yang mengatur hal tersebut. Kepala sekolah hanya menjalankan apa yang sudah ada dan apabila terjadi pelanggaran maka kepala sekolah akan melakukan tindakan. Kecuali jika ada masalah yang belum pernah dimuat di dalam tata aturan maka kepala sekolah akan mengadakan rapat dengan jajarannya yaitu kepala department untuk membuat aturan yang baru.

Berdasarkan pengamatan penulis pada hari kamis tanggal 5 Januari 2017 kepala sekolah pada SMA GIBS merupakan orang yang disiplin dan penuh dengan aturan. Seluruh guru dan staf sekolah berpegang pada aturan yang sudah di buat dan mereka merupakan orang-orang yang disiplin waktu. Sekolah juga di jaga dengan pengamanan yang sangat ketat.

Pada SMA GIBS ini sudah ada bagian yang menangani mengenai keuangan sekolah yaitu bagian finance, hal ini tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

Secara khusus ada bagian yang menangani masalah keuangan sekolah, yaitu bagian finance yang akan bertanggung jawab kepada direktur langsung. Memang ada rapat yang dilakukan tiap akhir tahun anggaran jadi bukan awal tahun pelajaran untuk membicarakan serapan anggaran yang sudah

⁵⁴Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

terjadi ditahun yang sudah dilewati dan proyeksi pembelanjaan yang akan terjadi di tahun berikutnya.⁵⁵

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, mengenai pengelolaan keuangan akan di atur oleh bagian finance, kepala sekolah yang merupakan deputy in learning dan deputy-deputy lainnya serta kepala department-department hanya akan mengikuti rapat pertanggungjawaban dari bagian finance.

Hal ini akan tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

”Biasanya untuk keuangan dari beberapa deputy/department akan mengajukan usulan keperluannya kepada kepala sekolah dan diketahui oleh direktur yayasan dan apabila sudah disetujui maka pada akhirnya ke bagian finance”.⁵⁶

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Saya selaku bagian kesiswaan biasanya selalu diikutkan di dalam rapat, di tiap awal dan akhir tahun”.⁵⁷

Pengambilan keputusan mengenai keuangan sekolah pada SMA GIBS ini kepala sekolah dalam pengambilan keputusan terlebih dahulu memusyawarahkan kepada direktur, yang sebelumnya usulan keperluan-keperluan dari para guru akan di catat oleh kepala department masing-masing yang kemudian akan dilaporkan ke kepala sekolah (Deputy in Learning) yang kemudian dari catatan tersebut akan didiskusikan kembali oleh kepala sekolah bersama direktur yang akan memutuskan hal-hal apa saja yang penting untuk dilaksanakan baru di masukkan ke bagian finance.

⁵⁵Wawancara dengan Bapak M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning /Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

⁵⁶Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

⁵⁷Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan, 5 Januari 2017.

Mengenai keuangan sekolah biasanya juga menghadirkan komite sekolah. Komite sekolah pada SMA GIBS ini berasal dari salah satu perwakilan dari orang tua siswa. Hal ini ditegaskan juga dalam kutipan wawancara berikut ini:

Komite sekolah pada SMA GIBS ini berasal dari perwakilan orang tua siswa yang biasanya diundang dalam hal penggunaan dana BOS karena SMA GIBS juga mendapatkan bantuan dana BOS atau beberapa hal yang urgen yang harus diputuskan bersama biasanya komite sekolah juga di undang.⁵⁸

Komite sekolah dilibatkan dalam pengambilan keputusan mengenai masalah penggunaan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dan beberapa hal yang penting dalam rapat sekolah.

SMA GIBS memiliki organisasi yang agak berbeda dengan sekolah lain, tanggung jawab utama kepala sekolah ada pada bidang pembelajaran saja. Sarana dan prasarana juga ada yang menangani secara khusus, yang terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

secara khusus ada bagian yang menangani mengenai sarana dan prasarana yaitu Deputy of Facility and Support System. Jadi kepala sekolah akan membuat permintaan apa saja yang diperlukan dalam pembelajaran berdasarkan permintaan dari guru-guru. Misalnya waktu itu kami pernah mengusulkan agar ditambah LCD tiap kelas, baru kita serahkan ke Deputy of Facility and Support System.⁵⁹

Kepala sekolah terlebih dulu akan bermusyawarah dengan para guru mengenai sarana dan prasarana apa saja yang akan di usulkan ke deputy of facility and support system.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

⁵⁸Wawancara dengan Dedy Hariadi, Administration SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 16 Januari 2017.

⁵⁹Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala), 5 Januari 2017.

Biasanya kebutuhan mengenai sarana dan prasarana yang diperlukan tidak selalu datang idenya dari jajaran di atas, kadang-kadang ada permintaan dari guru-guru kepada kepala departemen kemudian baru diteruskan ke kepala sekolah baru ke Deputy of Facility and support system.⁶⁰

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut adanya kesempatan bagi para guru untuk memberikan saran-saran mengenai sarana dan prasarana yang diperlukan yang akan di catat oleh kepala department untuk diteruskan kepada kepala sekolah.

Hal ini juga ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Mengenai sarana dan prasarana yang akan diadakan di sekolah ini tidak selalu guru dilibatkan dalam proses pengambilan keputusannya. Karena ada bagian khusus yang menangani sarana dan prasarana yaitu Deputy of Facility and Support System. Jadi guru-guru hanya mengajukan sarana maupun prasarana yang diinginkan melalui department masing-masing baru dimasukkan ke bagian yang menanganinya setelah disetujui oleh kepala sekolah.⁶¹

Dalam pengadaan sarana dan prasarana kepala sekolah tidak melibatkan para guru maupun staf sekolah lainnya dalam pengambilan keputusan, tetapi kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengajukan sarana dan prasarana yang diinginkan kepada kepala department yang membawahnya kemudian diteruskan kepada kepala sekolah, dan setelah disetujui oleh kepala sekolah maka akan diteruskan ke bagian Deputy of Facility and support system.

⁶⁰Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

⁶¹Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan, 5 Januari 2017.

Ujian nasional yang akan diadakan oleh sekolah juga akan memerlukan persiapan yang tidak sedikit, harus mempersiapkannya secara matang, hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

”Ketika menjelang ujian nasional yang nantinya akan menjadi penentu kelulusan bagi anak-anak tentu saja memerlukan persiapan seperti dibentuknya panitia pelaksana di dalam sebuah rapat”.⁶²

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Selalu dilibatkan oleh kepala sekolah dalam persiapan menjelang ujian nasional, karena biasanya untuk ujian nasional selalu ada yang akan menjadi panitia. Biasanya melibatkan semua tim manajemen dulu dan panitia terdiri dari guru-guru.⁶³

Ujian nasional yang diadakan oleh sekolah akan dirapatkan dengan semua guru dan staf sekolah lainnya, karena akan dibentuk panitia pelaksana ujian nasional.

Setiap menjalankan kegiatan dalam suatu sekolah tentu saja ada masalah-masalah yang muncul yang memerlukan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat, oleh karena itu diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang tangkas dalam menanggapi masalah-masalah tersebut. Hal ini dapat terlihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Biasanya yang saya bicarakan dengan guru-guru adalah masalah pembelajaran di kelas, bagaimana suatu tujuan-tujuan pembelajaran itu tercapai, bagaimana kualitas perubahan daya pikir dan kinerja anak-anak setelah mendapatkan pelajaran dan sebagainya. Kemudian dengan staf sekolah lainnya biasanya mengenai perilaku disiplin, terutama disini yang saya tekankan adalah disiplin dalam berbahasa yaitu berkomunikasi dalam

⁶²Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

⁶³Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

bahasa Inggris sangat saya tekankan dan disiplin sampah karena kami di sekolah ini mempunyai toleransi 0 (nol) terhadap sampah. Kalau dengan siswa biasanya tentang program OSIS yang mana OSIS pasti memiliki program kerja yang akan mereka laksanakan, jadi kami akan melihat, membantu, dan mengevaluasi program OSIS tersebut agar bisa sinkron dengan apa yang sekolah lakukan jadi sama-sama saling bersinergi untuk mencapai visi sekolah.⁶⁴

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah akan membicarakan masalah yang berkaitan dengan pembelajaran di kelas dan mengenai kedisiplinan para guru dan staf, masalah yang sering dibicarakan dengan siswa adalah bahwa kepala sekolah akan lebih banyak membantu dan mengarahkan para siswa dalam program OSIS.

Beliau juga menambahkan:

Rapat yang diadakan di SMA GIBS ini biasanya ada rapat internal departemen dengan para bawahannya yang secara rutin diadakan dalam satu minggu sekali untuk membahas semua persoalan atau isu-isu yang hangat yang mau diselesaikan. Kemudian catatan yang sudah dibuat oleh kepala department akan dibawa kedalam rapat dengan kepala sekolah. Semua guru di sekolah ini selain mengajar pasti ada pekerjaan lain, maksudnya guru-guru tersebut akan disibukkan dengan pekerjaannya baik sebagai wali kelas yang di sekolah ini disebut dengan PAP (Pembimbingan Akademik dan Psikologi), guru sekaligus kepala department, kepala divisi, dan sebagainya jadi tidak ada guru yang hanya mengajar saja.⁶⁵

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut kepala sekolah melakukan rapat rutin dengan department-department di bawahnya untuk melakukan koordinasi mengenai masalah-masalah yang muncul di dalam pembelajaran untuk di carikan solusinya dengan jalan musyawarah.

⁶⁴Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

⁶⁵Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

Hal ini dibenarkan dalam kutipan wawancara di bawah ini:

”Biasanya beliau selalu berdiskusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh sekolah terutama dalam hal pembelajaran, kemudian keputusan yang diambil berdasarkan hasil diskusi tersebut akan beliau laksanakan secara tegas”.⁶⁶

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah berdiskusi untuk menghadapi permasalahan yang terjadi di dalam pelaksanaan pembelajaran, keputusan yang di ambil berdasarkan hasil diskusi tersebut.

Hal ini juga ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Biasanya dari rapat-rapat kecil yang kami adakan dalam ruang lingkup department akan kami rapatkan kembali dengan kepala sekolah baru dari segala permasalahan-permasalahan yang ditemukan akan diselesaikan secara bersama dengan kepala sekolah.⁶⁷

Kepala-kepala department terlebih dahulu akan mengadakan rapat dengan bawahannya sebelum dirapatkan dengan kepala sekolah. Jadi kepala department bersama kepala sekolah akan menyelesaikan masalah-masalah yang ditemukan sekaligus sebagai penyampaian dari masalah yang dihadapi oleh guru melalui perwakilan kepala department.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Kepala sekolah akan mengundang bagian-bagian terkait dengan masalah tersebut, misalnya bagian akademik maka akan mengundang bagian akademik saja, kalau masalah kesiswaan maka akan diundang bagian kesiswaan, jika masalahnya terkait dengan hal-hal penting yang memerlukan pemecahan dengan segera maka kepala sekolah akan merapatkannya atau mengundang semua bagian secara keseluruhan.⁶⁸

⁶⁶Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

⁶⁷Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan, 5 Januari 2017 .

⁶⁸Wawancara dengan Bapak Dedy Hariadi (Administration SMA GIBS), 16 Januari 2017.

Kepala sekolah dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang timbul hanya melibatkan beberapa orang saja, seperti kepala-kepala department (wakasek) untuk memecahkan masalah. Hal ini pun tergantung masalah yang dihadapi, misalnya masalah siswa maka kepala sekolah hanya mengundang wakasek kesiswaan. Akan tetapi, jika masalah yang memerlukan pemecahan bersama maka kepala sekolah akan mengundang semua kepala department (wakasek) untuk memecahkan masalah secara musyawarah artinya kepala sekolah tidak melibatkan para guru pada SMA GIBS ini.

Sebelum memulai rapat kepala sekolah hendaknya memiliki informasi terlebih dahulu mengenai hal-hal yang akan dibahas dan diambil keputusannya.

Hal ini tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

Sebelum mengadakan rapat pastinya akan menyediakan dulu data-data yang akan dibahas, jadi ketika rapat tinggal membahas data, diinterpretasikan dan akan menghasilkan kebijakan dan strategi untuk merespon data-data tersebut. Data-data tersebut didapatkan dari bagian masing-masing, misalnya data akademik dan perilaku siswa didapatkan datanya dari Vice Deputy in Learning (wakil kepala sekolah) yang memegang data akademik dan perilaku.⁶⁹

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah memiliki informasi-informasi yang dipersiapkan sebelumnya sebelum melakukan rapat.

Sehingga informasi tersebut di gunakan dalam pengambilan keputusan.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Kepala sekolah memperoleh informasi tergantung dari masalah apa yang dihadapi. Misalnya masalah tentang siswa maka informasi akan diperoleh beliau dari kesiswaan terlebih dahulu. Terkadang bisa juga informasi yang

⁶⁹Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

beliau dapatkan dari direktur baru diberitahukan kepada jajaran department.⁷⁰

Kepala sekolah sebelum mengadakan rapat akan meminta data-data/informasi terlebih dulu dari kepala-kepala department yang akan dijadikan bahan untuk membahas permasalahan yang terjadi. Dari kutipan wawancara di atas, bahwa kepala sekolah SMA GIBS sangat berhati-hati dan penuh pertimbangan dalam pengambilan keputusan, mencari informasi tentang permasalahan yang terjadi sehingga dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan tepat, sehingga dengan cara tersebut diharapkan keputusan yang diambil sesuai dengan proporsinya dan tidak akan menimbulkan masalah baru.

Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan apapun mengenai permasalahan yang terjadi pada sekolah yang dipimpinnya akan selalu mengutamakan berdiskusi dengan beberapa departement di bawahnya. hal ini dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut:

Keputusan di ambil tergantung kasusnya masing-masing. Pertama, mempelajari situasi atau datanya, jika dirasa perlu maka akan meminta data tersebut untuk ditampilkan dengan mendatangkan orang-orang yang terkait dan menyampaikan pemikiran, ide, pendapat terhadap kasus kemudian diolah bersama, yang dipikirkan oleh saya selaku kepala sekolah juga akan saya sampaikan. Saya berusaha sesedikit mungkin berusaha untuk mengambil keputusan yang sepihak, sepihak dalam artian tendensi ke kepala sekolah, semaksimal mungkin harus musyawarah mufakat. Jadi keputusan yang akan diambil bukan datang dari arah kepala sekolah sepihak. Jika dalam hal-hal tertentu yang dipandang oleh saya selaku kepala sekolah berbeda dengan teman-teman yang lain saya akan berusaha untuk memberikan penjelasan atau deskripsi mengapa saya mengambil keputusan tersebut.⁷¹

⁷⁰Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

⁷¹Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah mengambil keputusan pertama, mendapatkan dan mempelajari data, kedua, memanggil pihak-pihak terkait, ketiga, mendengarkan pemikiran, ide, pendapat dari kepala department terhadap masalah yang di hadapi kemudian di olah bersama. Apabila pengambilan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah berbeda dengan bawahannya maka kepala sekolah akan memberikan penjelasan mengenai keputusan yang diambilnya.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan dalam kutipan wawancara di bawah ini:

Biasanya dalam pengambilan suatu keputusan kepala sekolah bermusyawarah dengan kami yaitu kepala department-department yang ada di sekolah ini, jika sudah diputuskan maka itulah yang akan dilaksanakan oleh beliau.⁷²

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah melakukan musyawarah dengan kepala-kepala department dan akan melaksanakan keputusan tersebut dengan tegas.

Hal yang sama juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau selalu mendengarkan aspirasi, pendapat, maupun masukan-masukan dari semua guru-guru untuk mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi”.⁷³

Hal ini ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Pertimbangan utama kepala sekolah dalam setiap pengambilan keputusan yang beliau buat biasanya selalu mengutamakan guru dan siswa atas apapun yang beliau putuskan”.⁷⁴

⁷²Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

⁷³Wawancara dengan Dedy Hariadi, Administration SMA GIBS), 16 Januari 2017.

Berdasarkan wawancara di atas tersebut, kepala sekolah mendengarkan aspirasi, pendapat, maupun masukan-masukan dari para guru dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah akan mementingkan kepentingan dari guru dan kepentingan dari siswa.

Berdasarkan dari kutipan-kutipan wawancara tersebut, didapatkan data bahwa dalam pengambilan keputusan pada SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) yang terkait dengan program-program rutin yang akan dilaksanakan oleh sekolah seperti penerimaan peserta didik baru pada awal tahun ajaran baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin guru, siswa, dan staf sekolah, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah dan ujian nasional (UN), kepala sekolah melibatkan seluruh guru dan staf sekolah lain di dalamnya yang terbagi ke dalam beberapa department. Para guru tersebut masing-masing memiliki peran dan fungsi masing-masing di bawah departmen, yang secara tidak langsung bertanggungjawab kepada kepala sekolah selaku pimpinan lembaga pendidikan.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah mengenai masalah yang muncul secara mendadak, baik terhadap guru, staf maupun siswa akan di ambil keputusan oleh kepala sekolah dengan memanggil pihak-pihak yang terkait dan akan membicarakannya secara pribadi.

⁷⁴Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan, 5 Januari 2017.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilakukan dengan cara musyawarah sehingga pendapat-pendapat maupun saran-saran dari para guru dan staf sekolah dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan sehingga para bawahan ikut berpartisipasi. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara ada keputusan yang terkadang di ambil oleh kepala sekolah yang tidak sama dengan hasil keputusan berdasarkan musyawarah dan berusaha untuk menjelaskan kepada bawahannya alasan diambilnya suatu keputusan.

Pengambilan keputusan pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar dan SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala terdapat kesamaan yaitu melalui jalan musyawarah dengan bawahannya dengan melibatkan seluruh guru dan staf sekolah mengenai penerimaan peserta didik baru pada awal tahun ajaran baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin guru, siswa, dan staf sekolah, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah dan ujian nasional (UN).

Pada SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Anjir Pasar, dalam pengambilan keputusan kepala sekolah melibatkan seluruh guru dan staf sekolah, hal ini berbeda pada SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) bahwa kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di dalam musyawarah yang dilakukan hanya melibatkan kepala-kepala department. Hal ini berarti terdapat perbedaan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di dalam suatu musyawarah.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas juga menjelaskan bahwa kepala sekolah SMAN 1 Marabahan dalam mengambil keputusan selalu melibatkan pihak-pihak yang terkait terhadap masalah yang akan diselesaikan sehingga menghasilkan suatu keputusan yang berdasarkan hasil musyawarah. Terlebih lagi dalam hal pengambilan keputusan yang terkait dengan program-program yang akan dijalankan oleh sekolah seperti penerimaan peserta didik baru pada awal tahun ajaran baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya, peraturan disiplin untuk peserta didik, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang akan dibuat, dan ujian nasional (UN) serta terhadap masalah-masalah yang muncul saat pembelajaran berlangsung baik masalah siswa, tenaga pendidik dan kependidikan maupun masalah yang lain yang muncul tiba-tiba sehingga diperlukan pemecahan masalah secara cepat dan tepat.

Pada SMAN 1 Anjir Pasar kepala sekolah dalam mengambil keputusan dalam rapat penerimaan siswa baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya, peraturan disiplin untuk peserta didik, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang akan dibuat, ujian nasional (UN) akan melibatkan seluruh guru dan staf sekolah lainnya. Kecuali terhadap masalah penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan

prasarana sekolah yang akan dibuat kepala sekolah hanya melibatkan beberapa orang saja dalam penentuannya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala SMA GIBS tidak melibatkan para guru dan staf lainnya secara langsung dalam pengambilan keputusan yang akan dilaksanakan. Kepala sekolah ketika rapat hanya melibatkan beberapa orang saja yang menduduki jabatan sebagai kepala department, sesuai dengan bidangnya masing-masing baik bidang kurikulum maupun kesiswaan.

2. Human Relation

a. SMAN 1 Marabahan

Lembaga pendidikan merupakan salah satu wadah berkumpulnya individu-individu yang memiliki tujuan tertentu dan secara totalitas harus memiliki sikap saling keterbukaan dan mau mengembangkan jaringan kerjasama antar para aktivis yang terlibat didalamnya. Tanpa itu, maka yang diinginkan bersama-sama tidak akan pernah dapat terealisasi.

Dalam menjaga kelangsungan suatu lembaga pendidikan tidak akan terlepas dari kegiatan yang esensial yaitu membina hubungan antar individu yang berada didalamnya agar tidak memicu timbulnya pertentangan pendapat dan keinginan yang dapat mempengaruhi suasana kerja dalam suatu lembaga pendidikan. Pembinaan tersebut harus mengutamakan terciptanya suasana yang lebih kondusif dan kooperatif tetapi juga harus memperhatikan agar pengambilan suatu keputusan oleh kepala sekolah tidak berefek negatif apalagi destruktif bagi sekolah.

Ada beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala SMAN 1 Marabahan di dalam menjaga hubungannya baik dengan guru, staf sekolah lainnya, siswa, orang tua siswa, komite sekolah maupun dengan masyarakat sekitar. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagaimana terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Hal pertama yang saya lakukan ketika pertama pindah ke SMAN 1 Marabahan ini saya mengatakan kepada rekan-rekan semuanya bahwa kepala sekolah tidak akan bisa bekerja tanpa ada rekan-rekan semua, sedangkan rekan-rekan akan tetap jalan walaupun tanpa ada kepala sekolah. Jadi itu yang saya sampaikan pertama kali pindah ke sekolah ini karena merupakan prinsip saya sejak dulu.⁷⁵

Kutipan wawancara di atas menyatakan bahwa kepala sekolah tidak akan dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik jika tidak ada dukungan dari para bawahannya, sebaliknya apabila kepala sekolah bekerjasama dengan warga sekolah maka akan dapat mencapai tujuan sekolah yang diinginkan.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa kepala SMAN 1 Marabahan berusaha untuk merangkul seluruh warga yang ada di sekolah untuk menjalankan tugas dan kewajibannya masing-masing tanpa merasa diperintah oleh kepala sekolah, berdasarkan kesadaran diri sendiri untuk bersama-sama dan saling memahami antara satu dengan yang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan sekolah. Kepala SMAN 1 Marabahan sangat menyadari bahwa hubungan yang baik akan menghasilkan kerjasama yang baik pula sehingga dapat mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.

⁷⁵Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

Selain berupaya menjaga hubungan baik, kepala SMAN 1 Marabahan juga proaktif dalam menghadapi masalah-masalah yang terjadi dengan dewan guru. Dalam hal ini seperti memberikan saran maupun pendapat terhadap permasalahan yang dihadapi oleh para guru maupun staf sekolah lainnya untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

Pengambilan keputusan dalam menghadapi masalah dari guru maupun staf sekolah lainnya kepala SMAN 1 Marabahan seperti diungkapkan oleh kepala SMAN 1 Marabahan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Apabila ada guru yang melanggar tata tertib atau peraturan yang sudah dibuat, maka cara menegur biasanya saya sampaikan lewat rapat secara umum tanpa menyebutkan nama guru yang bersangkutan, tetapi jika masalah yang dilakukan oleh guru adalah merupakan masalah yang berat maka akan dipanggil secara pribadi karena tidak bisa dibuka di depan umum atau tidak ada kaitannya dengan guru lain.⁷⁶

pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dalam menghadapi masalah dari guru dilakukan dengan hati-hati. Seperti ada guru yang melakukan kesalahan beliau tidak langsung menegur guru yang bersangkutan dihadapan orang lain, hal ini dilakukan agar guru yang bersangkutan tidak merasa malu dengan kesalahan yang dilakukan tetapi lebih berupaya untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh guru yang bersangkutan.

Beliau juga menambahkan jika dalam menghadapi permasalahan kepada siswa juga dilakukan dengan hati-hati dan menjaga kerahasiaan yang menyangkut pribadi siswa, tanpa harus memberitahukan kepada guru maupun staf lainnya yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang dihasapi oleh siswa tersebut.

⁷⁶Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

Jadi kepala sekolah hanya melibatkan orang-orang yang tepat. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Contoh ada kasus siswa yang berat, maka menyangkut kebijakan pribadi oleh kepala sekolah yang tidak perlu melibatkan dewan guru yang lain yang tidak berkaitan dengan masalah maka hanya menyampaikan dengan orangtua, siswa yang bersangkutan, wakasek kesiswaan, wakasek kurikulum untuk menjaga rahasia yang bersangkutan. Maka akan diadakan musyawarah untuk menghasilkan keputusan yang akan diambil. Kebijakan yang diambil untuk menyelesaikan permasalahan yang lebih mengakomodir antara orang tua dan sekolah.⁷⁷

Secara lebih luas hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah sudah terjalin dengan baik. Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua siswa sangat aktif dalam memberikan dukungan, dalam kutipan wawancara beliau menjelaskan sebagai berikut:

Saya sudah menjadi komite sekolah SMAN 1 Marabahan selama 2,5 tahun, selama ini koordinasi sekolah dengan komite sekolah baik-baik saja, aman damai, karena sebagai mitra sekolah dalam menentukan kebijakan-kebijakan, keputusan bersama antara komite dengan sekolah akan menjadi dasar bagi pelaksanaan kebijakan yang diambil oleh sekolah.⁷⁸

Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua siswa selalu memberikan dukungan terhadap kebijakan-kebijakan sekolah. Sedangkan bentuk hubungan sekolah dengan orang tua siswa sebagai pribadi dilakukan untuk melakukan pembinaan secara bersama-sama apabila terjadi penyimpangan perilaku dari siswa.

Dalam hal hubungan dengan orang tua siswa, dibenarkan sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

⁷⁷Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

⁷⁸Wawancara dengan Riduan, Komite Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

Biasanya jika ada acara di sekolah saya selaku orang tua dari siswa selalu di undang, apalagi jika menyangkut perkembangan dari anak-anak kami. Biasanya koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan kami orang tua siswa pada saat pembagian rapot akan diberitahukan mengenai prestasi anak-anak kami. Selama ini yang saya lihat kepala sekolah merupakan sosok yang berwibawa, mudah berkomunikasi dengan kami selaku orang tua siswa.⁷⁹

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah telah melakukan hubungan yang baik dengan orang tua siswa dengan melakukan koordinasi mengenai perkembangan dari siswa kepada orang tua.

Dalam hal hubungan dengan masyarakat sekitar sekolah, dalam kutipan wawancara berikut mengungkapkan sebagai berikut:

Saya sudah lama tinggal di sini dan memang orang asli sini. Sebagai kepala sekolah beliau menurut saya bisa menempatkan diri sebagai pribadi maupun sebagai kepala sekolah. Apabila sekolah mengadakan berbagai kegiatan di luar jam sekolah misalnya kegiatan pramuka maka akan ada surat pemberitahuan secara resmi kepada ketua RT sebagai ketua di lingkungan setempat, hal ini dimaksudkan agar menjaga hal yang tidak diinginkan.⁸⁰

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat secara baik, hubungan yang formal misalnya seperti ada pemberitahuan mengenai kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah, sementara hubungan yang sifatnya tidak formal dengan masyarakat ditunjukkan dengan hadir dalam acara undangan perkawinan maupun acara-acara lainnya di masyarakat sekitar.

Human relations merupakan salah satu cara yang dapat dipergunakan terlebih-lebih bagi seorang pemimpin suatu lembaga pendidikan yaitu kepala

⁷⁹Wawancara dengan Jamilah, orang tua siswa SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 17 Desember 2016.

⁸⁰Wawancara dengan Rasmi, masyarakat sekitar SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 28 Pebruari 2017.

sekolah dalam hubungannya dengan para guru, staf sekolah, siswa, orang tua siswa, dan komite sekolah. Seyogyanya kepala sekolah paling tidak harus memahami cara berkomunikasi dengan baik. Dengan demikian, ia akan disenangi, disegani, dan dihormati baik oleh orang-orang yang berada di sekolah maupun di luar sekolah. Komunikasi bisa terjadi di mana saja, termasuk juga di sekolah, di rumah, di jalan, di pasar, dan sebagainya. Komunikasi juga bisa terjadi dalam bentuk formal misalnya dalam sebuah rapat kepala sekolah menyampaikan informasi tentang hal-hal yang baru mengenai pendidikan dan komunikasi juga bisa dalam bentuk penyampaian berupa teguran, pendapat, gagasan, secara bebas dan terbuka serta menyimak pendapat orang lain untuk menemukan informasi atau meminta pendapat dari orang lain.

Berdasarkan pengamatan penulis kepala sekolah telah melakukan *human relations* dengan baik yang terlihat ketika rapat kepala sekolah mendengarkan pendapat para guru dan stafnya.

Dalam upaya membentuk *human relations* dengan para bawahan kepala SMAN 1 Marabahan melakukannya melalui pendekatan seperti kawan yang beliau tuturkan berikut ini:

Upaya yang saya lakukan dalam membentuk hubungan yang baik dengan para guru, staf sekolah, dan siswa semuanya saya perlakukan sebagai teman, sebagai rekan kerja, tidak pernah saya menganggap mereka itu sebagai bawahan yang seenaknya saya perintah. Saya akan selalu berusaha mengajak bicara setiap orang mengenai tugas-tugas yang akan mereka laksanakan sesuai jobnya masing-masing, jadi saya lebih suka dengan bicara dalam artian tidak memerintah, karena biasanya akan lebih mudah yang demikian supaya guru dan staf lainnya itu tidak merasa diperintah karena

mereka bawahan jadi mereka akan menjalankan tugasnya itu secara ikhlas tanpa ada paksaan.⁸¹

Dari kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah berupaya menciptakan hubungan yang baik dengan guru dan staf lainnya agar dapat bekerja sama mencapai tujuan sekolah. Agar bawahan dapat bekerja dengan keikhlasan, kepala sekolah memosisikan dirinya sebagai teman dari para bawahannya.

Hal ini dibenarkan oleh guru sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau adalah sosok pimpinan yang cukup sabar dalam membina kami sebagai guru dan beliau merupakan orang yang cakapan dan teliti dalam menangani segala sesuatu di sekolah ini, beliau juga memperhatikan semuanya, beliau dapat mengendalikan semua apa-apa yang disekolah ini walaupun rumah beliau jauh dari sekolah ini. Walaupun beliau ada tugas luar tetap memantau sekolah dengan menghubungi wakasek ataupun guru lainnya, beliau tetap mengetahui perkembangan sekolah. Mulai dari yang senior sampai yang junior diayomi oleh beliau, saya melihat beliau itu berusaha untuk menyelami masing-masing karakter warga di sekolah ini dan memahaminya sehingga akan memudahkan beliau dalam bersosialisasi, saya lebih memandang beliau itu ke sosok yang dapat dijadikan teman.⁸²

Kepala sekolah SMAN 1 Marabahan berusaha mendalami masing-masing pribadi dari bawahannya agar mudah dalam melakukan sosialisasi setiap keputusan yang akan dibuat.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau merupakan sosok pemimpin yang disiplin tetapi tidak menggurui, sebagai manajerial, sebagai pengajar karena beliau juga mengajar di sekolah

⁸¹Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

⁸²Wawancara dengan Herijani Tri Handayani, Wakasek Kurikulum SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 12 Januari 2017.

ini, sebagai pembimbing. kepala sekolah lebih banyak memberikan contoh daripada menegur bawahannya seperti kami ini.⁸³

Hal yang serupa juga ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang berwibawa, disiplin tetapi tidak otoriter, dan beliau juga suka bergurau. Beliau memperlakukan kami semua disini sebagai kawan. Apabila ada yang ijin tidak masuk karena halangan sakit atau lainnya maka bisa memberitahukan lewat sms saja langsung dengan beliau. Kepala sekolah juga demikian, apabila beliau tidak masuk karena ada pelatihan dan sebagainya maka beliau selalu memberikan kabar/konfirmasi ke sekolah.⁸⁴

Dari kutipan wawancara di atas kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang lebih banyak memberikan contoh kepada para bawahannya. Dimaksudkan agar para bawahannya dapat mengontrol diri mereka sendiri dalam menjalankan pekerjaan rutinnya.

Kepala SMAN 1 Marabahan juga aktif berkomunikasi dengan siswa dalam bentuk pengarahan dan pemberian nasehat yang diberikan lewat upacara bendera tiap hari senin jika beliau menjadi pembina upacara dan pada hari jum'at ketika kegiatan muhadharah juga diselipkan pemberian motivasi kepada siswa. Ketika sosialisasi menjelang ulangan atau ujian nasional akan diberikan contoh-contoh dari alumni yang sudah berhasil.

Pemberian motivasi kepala SMAN 1 Marabahan menjelaskan langkah yang dilakukan sebagai berikut:

Pemberian motivasi biasanya saya selipkan melalui upacara bendera, misalnya ada anak yang meraih prestasi maka akan saya informasikan pelatihnya atau guru yang membawa anak tersebut yang menghantarkan

⁸³Wawancara dengan Asmawati, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Marabahan kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

⁸⁴Wawancara dengan Yuliani, Wali Kelas XII IIS-2 SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

anak tersebut untuk meraih prestasi, di dalam rapat juga saya sampaikan ucapan terima kasih kepada pelatih. Pada awal rapat juga sering saya sampaikan terima kasih saya kepada para guru yang berprestasi, bagi bapak/ibu yang belum maka ini merupakan tugas kita, sehingga akan memberikan motivasi kepada guru lain yang belum menunjukkan prestasinya. Kemudian sering lagi saya sampaikan di dalam rapat bahwa kita semua sudah digaji oleh pemerintah hendaknya sama-sama melakukan tugas sebaik mungkin karena gaji yang kita terima akan dipertanggungjawabkan nantinya. Kemudian kalau ada para guru yang memasukkan proposal untuk suatu acara misalnya mading, pramuka, dan sebagainya maka akan saya cek dulu apabila sesuai dengan anggaran maka akan diloloskan, kalau kurang maka akan direvisikan untuk memotivasi kawan-kawan baik untuk komitmen, kinerja, dan kreatifitas guru dalam semua kegiatan. Biasanya juga ada dari guru yang mau melanjutkan S1 maka akan diberikan bantuan untuk memotivasi juga dalam kegiatan MGMP dalam bentuk pemberian uang transport untuk kegiatan tersebut.⁸⁵

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah memberikan motivasi kepada para guru baik untuk meningkatkan prestasinya maupun untuk meningkatkan kinerja para guru dan staf sekolah.

Perihal di atas dibenarkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau itu selalu memberi apresiasi terhadap sumbangsih para guru di dalam rapat, seperti prestasi yang diraih oleh anak maka kepala sekolah berterimakasih kepada pembinanya. Kemudian setiap habis ulangan umum, ulangan harian, ujian nasional beliau selalu mengucapkan terima kasih, walaupun padahal sudah menjadi kewajiban guru untuk melaksanakan kegiatan di sekolah, tetapi beliau selalu menghargai hal sekecil apapun yang dilakukan oleh guru dalam memajukan sekolah ini.⁸⁶

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah mengucapkan kata-kata yang memotivasi para guru dan staf sekolah lainnya dengan mengucapkan rasa terima kasih sebagai bentuk penghargaan kepada bawahannya.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

⁸⁵Wawancara dengan Lulut Widiyanto Putro, Kepala Sekolah SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 15 Desember 2016.

⁸⁶Wawancara dengan Herijani Tri Handayani, Wakasek Kurikulum SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 12 Januari 2017.

Sebagai pimpinan beliau selalu memberikan motivasi kepada para bawahan agar selalu siap menjalankan tugas dan kewajibannya, di dalam rapat sering disampaikan oleh beliau bahwa sebagai PNS yang sudah mendapatkan gaji maka sepatutnya harus menjalankan tugas dan kewajibannya semaksimal mungkin. Penghargaan yang beliau beri tidaklah dalam bentuk materi tetapi lebih ke ucapan terima kasih bagi guru yang telah menjalankan tugasnya dengan baik.⁸⁷

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut kepala sekolah memberikan motivasi-motivasi kepada para bawahannya agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Kepala sekolah juga sering memberikan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi maupun penghargaan bagi bawahannya yang sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan penulis pada hari jum'at tanggal 16 Desember 2016, kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan staf sekolah lainnya dalam bentuk kata-kata ucapan terima kasih, hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin yang menghargai seluruh bawahannya.

Berdasarkan kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala SMAN 1 Marabahan sangat memperhatikan bagaimana *human relations* itu diciptakan karena merupakan hal yang penting bagi kepemimpinan yang dijalankannya dengan cara berkomunikasi yang baik dan memberikan motivasi kepada para bawahannya. Sehingga para bawahan menjadi lebih giat dalam bekerja secara bersama-sama serta dengan rasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

b. SMAN 1 Anjir Pasar

⁸⁷Wawancara dengan Yuliani, Wali Kelas XII IIS-2 SMAN 1 Marabahan Kab. Barito Kuala, 7 Desember 2016.

Human relations berhubungan dengan upaya-upaya untuk menghilangkan hambatan komunikasi, untuk mencegah kesalahpahaman dalam suatu lembaga pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. Upaya kepala sekolah sangatlah penting untuk menjamin hal-hal tersebut agar tidak terjadi didalam lingkungan sekolah.

Peranan pimpinan sangatlah besar dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, saling menghargai, saling menghormati antara satu dengan yang lainnya sehingga masing-masing pihak akan memahami antara hak dan kewajibannya.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagaimana terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Hubungan saya selaku kepala sekolah di sini dengan para guru maupun staf sekolah lainnya sangatlah penting, jadi harus selalu diupayakan dengan cara yang sebaik-baiknya agar tidak terjadi kesalahpahaman maupun hal lain yang tidak diinginkan, karena sebagai individu tentu saja masing-masing orang memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lainnya, jadi harus saling memahami. Di sini saya berupaya menjaga agar jangan sampai ada jarak antara saya selaku kepala sekolah dengan para bawahan saya, semuanya saya anggap sejajar, baik itu guru, staf sekolah, maupun penjaga sekolah sekalipun. Jadi saya banyak membaur dengan tenaga pengajar maupun staf lainnya, bisa di ruangan guru, di ruang tata usaha, jadi saya jarang berada di dalam ruangan.⁸⁸

Kutipan di atas menunjukkan bahwa kepala SMAN 1 anjir Pasar berupaya untuk membaur dengan para bawahan agar semua merasa nyaman dengan keberadaan kepala sekolah sehingga tercipta suasana yang kondusif, beliau ingin menegaskan bahwa biarpun beliau seorang kepala sekolah tidak harus dihormati

⁸⁸Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

berlebihan atau ditakuti karena semuanya sejajar tidak ada perbedaan, yang membedakan hanyalah tugas dan kewajiban saja.

Hal tersebut di atas ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau merupakan sosok kepala sekolah yang berwibawa, ramah, kalau menegur jika ada yang melakukan pelanggaran dengan cara yang halus baik dengan guru maupun staf sekolah yang lain. Tetapi beliau kurang keras jika dibandingkan dengan kepala sekolah kami yang dulu, dalam artian tidak pemarah.⁸⁹

Kepala sekolah berupaya menjaga hubungan yang baik dengan para bawahannya dan apabila terjadi suatu masalah yang dihadapi oleh bawahannya maka kepala sekolah akan mencari jalan keluarnya dengan cara yang baik pula dengan memperhatikan perasaan dari bawahannya yang melakukan kesalahan tersebut.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis Pada hari rabu tanggal 11 Januari 2017, kepala sekolah kepala sekolah berupaya untuk mendekati bawahannya dengan meniadakan jarak yang berbeda antara kepala sekolah maupun dengan bawahannya, beliau memosisikan diri beliau sama dengan yang lain.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau itu adalah kepala sekolah yang tegas, berwibawa, humoris, dan sigap dalam mengambil keputusan. Beliau itu menurut saya juga tidak membedakan guru yang satu dengan yang lain, disamaratakan baik itu guru biasa saja tanpa ada jabatan maupun guru yang menjabat sebagai wakil kepala sekolah, jadi beliau itu bagus dalam hal hubungannya dengan kami semua.⁹⁰

⁸⁹Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

⁹⁰Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Dari kutipan wawancara di atas, kepala sekolah memperlakukan sama terhadap para bawahannya. Tidak membedakan antara yang satu dengan yang lainnya, baik kepada guru yang menduduki jabatan tertentu di sekolah maupun hanya guru biasa yang mengajar saja, begitu juga dengan staf kepala sekolah memperlakukan hal yang sama.

Hal yang sama juga ditegaskan dalam kutipan wawancara dengan orang tua siswa sebagai berikut:

Dalam satu tahun kami sebagai orang tua biasanya di undang di dalam rapat-rapat pertemuan, baik pada saat pembagian rapot semester ganjil dan genap. Menurut saya kepala sekolah SMAN 1 Anjir Pasar merupakan orang yang berwibawa dan memperhatikan anak-anak kami yang bersekolah di sana khususnya bagi anak yang berprestasi. Walaupun pertemuan dengan orang tua siswa hanyalah 2 kali dalam setahun. Tetapi di situ beliau orang yang ramah sekali dengan kami.⁹¹

Hubungan kepala sekolah dengan orang tua siswa di SMAN 1 Anjir Pasar terjalin dengan baik, dengan melibatkan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah khususnya pada saat pembagian rapot siswa.

Demikian juga dalam hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar sekolah, kepala sekolah SMAN 1 Anjir Pasar berupaya untuk menjalin komunikasi yang baik dengan lingkungan sekitarnya.

Hubungan dengan masyarakat terjalin dengan baik yang terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Sebagai masyarakat yang tinggal dekat dengan lingkungan sekolah, semestinya saya mengetahui kegiatan-kegiatan apa yang dilaksanakan di sekolah, khususnya pada saat jam pelajaran sudah habis. Seperti pada SMAN 1 Anjir Pasar ini, biasanya anak-anak ada ketika sore hari melakukan kegiatan di sekolah dan sebelumnya sekolah memberitahukan

⁹¹Wawancara dengan Suraida, Orang tua siswa kelas X SMAN 1 Anjir Pasar, 9 Januari 2017.

kepada saya karena rumah saya berdekatan dengan sekolah ini. Hal ini dilakukan untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan dan untuk keamanan, karena secara tidak langsung kami sebagai warga masyarakat akan mengawasi kegiatan-kegiatan di sekolah ini.⁹²

Dari kutipan wawancara tersebut bahwa hubungan SMAN 1 Anjir Pasar dengan masyarakat sekitar sekolah sudah terjalin dengan baik, hal ini dapat dibuktikan dengan kondisi lokasi sekolah yang aman dan kondusif.

Dalam upaya membentuk *human relations* dengan para bawahan kepala SMAN 1 Anjir Pasar melakukannya melalui pendekatan kekeluargaan seperti yang beliau tuturkan berikut ini:

Membangun komunikasi dengan para guru maupun staf lainnya saya lakukan melalui upaya pendekatan secara kekeluargaan, dengan pendekatan ini saya mengharapkan tidak ada jarak antara saya selaku kepala sekolah dengan para bawahan jadi masing-masing pribadi menjadi akrab baik dalam lingkungan sekolah maupun diluar lingkungan sekolah.⁹³

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah menggunakan pendekatan kepada para bawahannya dengan tujuan supaya lebih akrab sehingga akan terjalin hubungan yang baik.

Hal tersebut dibenarkan melalui kutipan wawancara berikut ini:

Kami di SMAN 1 Anjir Pasar ini ada arisan keluarganya, jadi setiap dua bulan sekali semua guru dan staf sekolah berkumpul dengan membawa keluarganya masing-masing di rumah salah satu guru maupun staf sekolah yang tempatnya diatur secara bergiliran. Jadi disana biasanya acara yang dilaksanakan itu adalah membaca yasin, shalawatan, terus makan-makan intinya supaya saling kenal dengan keluarga masing-masing dan mempererat tali kekeluargaan. Pernah waktu itu saya ijin karena suami sakit beliau menanyakan bagaimana keadaan suami saya, begitupun terhadap

⁹²Wawancara dengan Mulyani, masyarakat sekitar SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala, 28 Pebruari 2017.

⁹³Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

guru lain saya lihat beliau memperlakukan begitu juga, boleh dibilang perhatian beliau itu orangnya.⁹⁴

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, pada SMAN 1 Anjir Pasar melakukan kegiatan di luar sekolah dengan semua warga sekolah untuk menjalin keakraban satu sama lain, sehingga akan didapatkan hubungan yang baik.

Hal senada juga terungkap dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau adalah sosok yang akrab dengan semua bawahan, setiap hari beliau itu berupaya untuk keruang guru hanya sekedar duduk dan mengobrol dengan para guru. Bila ada guru yang terlambat datang beliau selalu menanyakan mengapa, ada apa, dan sebagainya tetapi bukan untuk memojokkan lebih ke memberi perhatian, apalagi jika ada yang ijin hari sebelumnya maka akan ditanya beliau alasannya.⁹⁵

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut kepala sekolah sudah menjalin hubungan yang baik dan harmonis kepada para guru dan staf sekolah lainnya dengan menjalin hubungan kekeluargaan yang bertujuan untuk lebih mengenal pribadi dan keluarga masing-masing. Kepala SMAN 1 Anjir Pasar merupakan sosok pemimpin yang perhatian kepada para bawahannya.

Kepala SMAN 1 Anjir pasar juga termasuk yang aktif berkomunikasi disamping dengan para guru dan staf sekolah lainnya, juga aktif berkomunikasi dengan para siswa dalam bentuk pengarahan, pemberian nasihat dan sebagainya.

Adapun upaya yang kepala SMAN 1 Anjir Pasar lakukan dalam membentuk komunikasi dengan siswa dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

⁹⁴Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

⁹⁵Wawancara dengan Lily Eko Rahayu, Guru BP/BK SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Biasanya saya mengikuti siswa ketika sore hari untuk bermain futsal, disitulah kesempatan saya untuk lebih akrab dengan siswa disamping ketika rapat OSIS biasanya saya selalu mendampingi siswa, banyak-banyak membaaur saya dengan siswa sehingga saya harapkan siswa itu dengan saya tidak merasa segan sehingga mereka akan mudah menyampaikan harapan-harapan terhadap sekolah ini.⁹⁶

Hal ini dibenarkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau itu orangnya sangat baik, bertanggung jawab, disiplin, sangat mengayomi terhadap kegiatan-kegiatan yang akan OSIS laksanakan. Beliau sering memberikan pengarahan dan selalu mendukung terhadap kegiatan OSIS.⁹⁷

Human relation kepada para siswa juga dilakukan oleh kepala sekolah sebagai upaya untuk menjalin hubungan yang baik dan harmonis kepada siswa sebagai salah satu warga dari sekolah.

Dalam hal pemberian motivasi kepala SMAN 1 Anjir Pasar menjelaskan langkah yang dilakukan sebagai berikut:

Biasanya saya sering mengatakan kepada guru-guru karena disekolah ini lingkungannya sudah nyaman dan kondusif diharapkan agar para guru maupun staf sekolah lebih giat lagi untuk bekerja karena kita didukung di lingkungan yang nyaman dan aman, kadang-kadang juga jika waktu yang memungkinkan atau pada saat libur guru-guru dan semua staf akan diajak untuk refreshing.⁹⁸

Pemberian motivasi oleh kepala sekolah dilakukan dengan bentuk kata-kata kepada para guru dan staf sekolah lainnya untuk lebih giat bekerja karena sudah tercipta lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif.

⁹⁶Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

⁹⁷Wawancara dengan Salsabila Rahmawati Qaulan Syadida, Wakil ketua OSIS/siswa kelas XI IPA SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

⁹⁸Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

Hal serupa juga dibenarkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau sering menyampaikan kepada kami di sela-sela rapat bahwa kami sebagai abdi negara sudah menerima gaji dan sertifikasi bagi yang sudah diharapkan itu semua bisa menjadikan kinerja kami lebih baik lagi sehingga akan mudah mencapai tujuan sekolah.⁹⁹

Pemberian motivasi kepada siswa juga sering dilakukan oleh kepala SMAN 1 Anjir Pasar, yang terlihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Biasanya saya akan menampilkan anak-anak yang berprestasi ketika upacara hari senin untuk maju ke depan, disitu akan saya terangkan kepada anak-anak yang lain inilah contohnya teman kalian yang berprestasi. Setiap pembagian rapot juga akan dapat potongan biaya SPP bagi anak yang berprestasi.¹⁰⁰

Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada para siswa dengan memberikan penghargaan dalam bentuk beasiswa kepada siswa yang berprestasi. Hal ini diperkuat dengan hasil pengamatan penulis pada saat upacara bendera yang di bina oleh kepala sekolah memberikan motivasi kepada siswanya agar lebih meningkatkan prestasi-prestasi yang telah di raih.

Kutipan wawancara tersebut di atas juga menunjukkan bahwa kepala SMAN 1 Anjir Pasar melakukan upaya-upaya untuk menjalin *human relations* melalui upaya berkomunikasi dengan semua warga di dalam lingkungan sekolah dan memberikan motivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

c. SMA Global Islamic Boarding School (GIBS)

Untuk mengetahui *human relations* kepala sekolah kepada para bawahannya maka dilakukan wawancara oleh peneliti mengenai upaya yang

⁹⁹Wawancara dengan Saidah, Wakasek Kesiswaan SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

¹⁰⁰Wawancara dengan Murjani, Kepala SMAN 1 Anjir Pasar, 7 Januari 2017.

dilakukan oleh kepala sekolah, sebagaimana terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Saya selalu berusaha menjadi orang yang selalu mendengarkan orang lain. Sesuatu itu akan lebih mudah didapatkan kalau cenderung menjadi pendengar. Selain itu saya berusaha untuk menjadi teman sehingga keluhan-keluhan, aspirasi-aspirasi, dan ide-ide akan muncul ketika kepala sekolah menjadi teman yang berusaha menjadi pendengar yang baik, berikutnya mereka akan lebih mudah berbicara dengan kepala sekolah sehingga menjadi tidak sungkan untuk mendatangi datang ke kepala sekolah.¹⁰¹

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala SMA GIBS berusaha untuk merangkul para guru dan staf sekolah dengan menjadi teman dan pendengar yang baik, sehingga diharapkan para guru maupun staf sekolah yang lain akan lebih mudah menyampaikan segala sesuatunya kepada kepala sekolah tanpa ada rasa sungkan.

Selain berupaya merangkul para guru dan staf lainnya, kepala SMA GIBS juga memberikan perhatiannya dalam menghadapi masalah-masalah yang terjadi dengan bawahannya. Dalam hal ini seperti memberikan saran maupun pendapat terhadap permasalahan yang dihadapi oleh para guru maupun staf sekolah lainnya untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh guru maupun staf sekolah lainnya kepala SMA GIBS nampak hati-hati dalam melakukannya. Di samping sudah ada tata aturan yang mengatur tentang hal tersebut, beliau juga meminta pendapat dari guru lainnya seperti kepala Curriculum Department misalnya ada masalah yang menyangkut masalah guru.

¹⁰¹Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

Secara lebih luas hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah sudah terjalin dengan baik. Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua siswa sangat aktif dalam memberikan dukungan, dalam kutipan wawancara dijelaskan sebagai berikut:

Komite sekolah di SMA GIBS ini merupakan perwakilan dari orang tua siswa, mereka biasanya dihadirkan dalam rapat-rapat mengenai penggunaan dana BOS atau beberapa hal lain yang harus diputuskan bersama. Biasanya dalam satu bulan sekali di sekolah ini ada pemulangan anak-anak yang mana orang tua dari anak akan menjemput disitulah kami mengadakan pertemuan dengan orang tua dan akan disampaikan hasil-hasil dari perkembangan anaknya. Jadi setiap bulan ada interaksi antara orangtua dengan pihak sekolah.¹⁰²

Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua siswa selalu memberikan dukungan terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil oleh sekolah. Sedangkan bentuk hubungan sekolah dengan orang tua siswa sebagai pribadi dilakukan dalam melakukan pembinaan secara bersama-sama apabila terjadi masalah atau penyimpangan perilaku dari siswa maka pihak sekolah akan menghubungi orang tua sehingga terjadi koordinasi antara sekolah dan orang tua siswa.

Dalam upaya membentuk *human relations* dengan para bawahan kepala SMA GIBS memosisikan diri sebagai pendengar yang baik, hal ini dibenarkan dalam kutipan wawancara berikut:

Beliau itu merupakan sosok pemimpin yang tegas, berwibawa, ditakuti, dan terkadang humoris juga tergantung situasinya. Selama ini hubungan yang beliau bangun dengan kami berjalan dengan baik. Beliau selalu mendengarkan keluhan-keluhan dari para guru.¹⁰³

¹⁰²Wawancara dengan Dedy Hariadi, Administration SMA GIBS), 16 Januari 2017.

¹⁰³Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah membangun hubungan yang baik dengan para guru dengan mendengarkan segala keluhan-keluhan dari guru.

Hal ini juga dibenarkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Menurut saya beliau itu adalah orang yang baik, sangat dihormati, tegas, dan berwibawa, disamping itu beliau selalu biasanya selalu mengingatkan kami baik secara personal maupun dalam kegiatan brifing morning yang dilakukan di sekolah ini setiap paginya sekitar pukul 07.15-07.30 setiap pagi sebelum kami melakukan kegiatan pembelajaran.¹⁰⁴

Dari kutipan wawancara tersebut kepala sekolah memiliki perilaku mendengarkan dan memahami apa yang ingin disampaikan orang lain, dan selalu mengingatkan bawahannya setiap hari tentang pekerjaan mereka sehari-hari.

Hal ini juga ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut:

Kepala sekolah merupakan sosok yang disiplin di dalam menjalankan ketentuan-ketentuan, beliau dapat berkoordinasi dengan rekan-rekan yang di bawah beliau. Kepala sekolah di SMA GIBS ini tidak menangani secara keseluruhan, beliau lebih terfokus pada kegiatan sekolah dan asrama, kalau yang di sarana dan prasarana dan di bagian lain ada yang menanganinya.¹⁰⁵

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah melaksanakan keputusan-keputusan yang sudah dibuat dengan disiplin dan berkoordinasi dengan para bawahan.

Sebagai kepala sekolah dalam membentuk *human relations* dengan para bawahannya juga tidak terlepas dari komunikasi yang sering dilakukan oleh kepala sekolah, hal ini tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

¹⁰⁴Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan, 5 Januari 2017.

¹⁰⁵Wawancara dengan Bapak Dedy Hariadi (Administration SMA GIBS), 16 Januari 2017.

Biasanya kami berdiskusi dalam yang tidak terlalu formal dengan kepala sekolah setelah shalat ashar karena tidak ada lagi pembelajaran bagi siswa dan biasanya kami pulang sekitar jam 6 sore, diwaktu itulah biasanya kepala sekolah masih ada pertemuan-pertemuan untuk membahas kejadian-kejadian di sekolah entah itu berkenaan dengan kebijakan-kebijakan atau lainnya yang berhubungan dengan pembelajaran.¹⁰⁶

Membentuk *human relations* kepada para bawahan juga tidak terlepas dari pemberian perhatian dan motivasi pimpinan kepada para bawahannya, upaya yang dilakukan oleh kepala SMA GIBS dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau termasuk orang yang perhatian terhadap bawahannya, misalnya ada yang ulang tahun maka akan diucapkan beliau dalam brifing pagi. Atau ada hal-hal lain dalam memberikan motivasi bagi kami maka akan beliau sampaikan.¹⁰⁷

Hal serupa juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut:

Kepala sekolah merupakan orang yang perhatian terhadap bawahannya dan siswa, kalau ada kejadian beliau selalu bertanya baik kejadian apapun dan beliau juga akan mementingkan keperluan dan kebutuhan siswa, pokoknya pembelajaran bagi siswa itu yang nomor satu bagi beliau. Kita juga disini setiap pagi diberikan oleh beliau motivasi dalam brifing morning selama 15 menit dari pukul 07.15 sampai 07.30 karena kita di SMA GIBS ini wajib berhadir jam 07.15 pagi dan juga beliau akan mendengar berita terbaru, keluhan-keluhan dari guru-guru disitulah akan dibicarakan.¹⁰⁸

Dalam upaya membentuk *human relations* dengan para siswa kepala SMA GIBS melakukannya melalui pendekatan seperti kawan yang beliau tuturkan berikut ini:

¹⁰⁶Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

¹⁰⁷Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan, 5 Januari 2017.

¹⁰⁸Wawancara dengan M. Ridhoni, Curriculum Development Department/Wakasek Kurikulum, 5 Januari 2017.

Seperti yang saya katakan, saya akan selalu berusaha untuk mendengarkan dan menjadi teman bagi semua warga di sekolah ini termasuk siswa karena dengan mendengarkan suara atau hal-hal jarang diperhatikan oleh orang. Karena sekolah ini bersistemkan boarding school saya sering ketemu dengan anak-anak di mesjid pada waktu shalat subuh, zuhur shalat berjamaah dengan siswa dan makan siang pun biasanya dengan siswa juga jadi sedikit banyaknya saya selalu berinteraksi dengan mereka.¹⁰⁹

Hal ini ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

Karena saya juga tinggalnya di dalam lingkungan SMA GIBS ini saya sering sekali bertemu dengan kepala sekolah, baik itu ketika libur maupun ketika shalan berjamaah di mesjid, beliau sangat baik sekali seperti teman bagi saya di luar posisi beliau sebagai kepala sekolah.¹¹⁰

Hal senada juga ditegaskan dalam kutipan wawancara dengan siswa berikut ini:

Beliau itu orangnya baik sekali dan perhatian dengan kami, karena kami disini terpisah dari orang tua selain diajarkan supaya mandiri beliau juga orang yang sangat perhatian kepada kami, sering mengajak bicara ketika makan siang maupun selesai shalat berjamaah.¹¹¹

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah SMA GIBS merupakan orang yang senang mendengarkan keluhan dari orang lain baik dari guru maupun dari siswa dan memposisikan dirinya sebagai teman dari orang yang diajaknya berkomunikasi.

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala SMA GIBS sangat memperhatikan bagaimana *human relations* itu diciptakan karena merupakan hal yang penting bagi kepemimpinan yang dijalankannya dengan cara berkomunikasi yang baik dan memberikan motivasi kepada para bawahannya dan siswanya. Pemberian motivasi juga hal yang sangat penting untuk selalu disampaikan pada

¹⁰⁹Wawancara dengan M. Tafirulloh Hidayat, Deputy Director in Learning/Kepala Sekolah SMA GIBS Kab. Barito Kuala, 5 Januari 2017.

¹¹⁰Wawancara dengan Niko Aprilyanto, Student Development/Wakasek Kesiswaan, 5 Januari 2017.

¹¹¹Wawancara dengan siswa SMA GIBS, 6 Januari 2017.

setiap kesempatan. Karena kadang-kadang semangat kerja seseorang itu dapat naik dan menurun. Dengan motivasi diharapkan bisa menjaga kestabilan semangat para guru di SMA GIBS.

Pada SMA GIBS hubungan pihak sekolah dengan masyarakat sekitar tergambar dalam kutipan wawancara berikut ini:

Saya selaku masyarakat sekitar di sini karena baru saja tinggal tidak lama setelah SMA ini dibangun sampai saat ini kurang mengetahui kegiatan-kegiatan apa saja yang dilaksanakan di dalam lingkungan sekolah, di samping sekolah ini berasrama sekolahnya juga di jaga oleh satpam. Selaku masyarakat di sini juga pihak sekolah kurang ada pemberitahuan mengenai apa-apa yang dilaksanakan oleh sekolah kepada kami masyarakat, karena kami juga merupakan masyarakat yang baru saja pindah ke dekat sekolah ini setelah sekolah GIBS ini dibangun.¹¹²

Berdasarkan kutipan tersebut hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar kurang terjalin secara maksimal, hal ini disebabkan karena sejak awal berdirinya sekolah kondisi rumah warga terletak berjauhan dengan sekolah sehingga tidak terjalin hubungan yang erat antara sekolah dengan masyarakat.

Berdasarkan kutipan-kutipan wawancara tersebut *human relations* yang terjadi di dalam lingkungan SMA GIBS sudah ada upaya-upaya dari kepala sekolah untuk menjalin hubungan yang baik dan harmonis terhadap warga sekolah, tetapi hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar sekolah kurang berjalan dengan lancar karena kurangnya sosialisasi dari pihak sekolah kepada masyarakat sekitar sekolah, hal ini dikarenakan SMA GIBS merupakan sekolah yang berasrama dan juga di jaga oleh satpam yang tidak boleh sembarangan orang

¹¹²Wawancara dengan Murjani, masyarakat sekitar SMA GIBS Kabupaten Barito Kuala, 28 Februari 2017.

bisa masuk ke dalam lingkungan sekolah jika tanpa ijin dulu dan kondisi perumahan warga yang letaknya berjauhan dari sekolah.

Berdasarkan paparan data mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan *human relations* yang dibentuk oleh kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mengambil keputusan dengan jalan musyawarah untuk menghasilkan keputusan bersama dengan memperhatikan kepentingan dari para bawahannya dan keputusan yang diambil dengan melibatkan seluruh guru dan staf sekolah lainnya dalam rapat-rapat yang dilaksanakan.

Pada SMAN 1 Anjir Pasar pengambilan keputusan yang di ambil oleh kepala sekolah berdasarkan musyawarah dengan para bawahannya dan memperhatikan *human relations* agar hubungan yang terjalin dengan semua warga sekolah dapat berjalan dengan baik dengan cara melibatkan seluruh bawahannya di dalam proses pengambilan keputusan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pada SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Anjir Pasar terdapat pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan tetap memperhatikan *human relations* kepada para bawahannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengambilan keputusan dengan musyawarah untuk mengambil keputusan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan sekolah.

Hal yang agak berbeda terjadi pada SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) yang mana pengambilan keputusan oleh kepala sekolah apabila berbeda dengan hasil musyawarah, maka kepala sekolah akan tetap menjalankan keputusannya tersebut dengan menjelaskan alasan mengapa kepala sekolah

mengambil keputusan tersebut kepada para bawahannya. Hal ini terkesan bahwa kepala sekolah hanya memperhatikan tujuan dari pengambilan keputusan yang di buat dan kurang memperhatikan *human relations* dalam pengambilan keputusan.

Tabel 4.11: Matrik Perbedaan Posisi Human Relations dalam Pengambilan Keputusan

Nama Sekolah	Mementingkan Tujuan	Mementingkan Human Relations	Keterlibatan	Kecenderungan Tipe Kepemimpinan
SMAN 1 Marabahan	√	√	√	Demokratis
SMAN 1 Anjir Pasar	√	√	√	Demokratis
SMA GIBS	√	–	Terbatas	Pseudo Demokratis

Sumber: Berdasarkan Tipe Kepemimpinan menurut Graves di Standford University memberikan laporan “Group Processes in Training Administration” dalam buku Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto (1984)

Matrik di atas menunjukkan perbedaan posisi *human relations* dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan menentukan tipe/gaya kepemimpinan pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA Global Islamic Boarding School.

Pada SMAN 1 Marabahan kepala sekolah dalam kepemimpinannya mementingkan tujuan dari pengambilan keputusan dan memperhatikan *human relations* pada para bawahannya dengan melibatkan partisipasi dari bawahannya untuk bekerjasama dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sehingga kepala sekolah lebih cenderung memiliki gaya/tipe kepemimpinan yang demokratis. Demikian juga pada SMAN 1 Anjir Pasar, kepala sekolah selain daripada mementingkan tujuan pengambilan keputusan juga memperhatikan

prinsip-prinsip *human relations* dan melibatkan seluruh bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Pada SMA Global Islamic Boarding School kepala sekolah lebih mementingkan tujuan pengambilan keputusan dan kurang begitu memperhatikan *human relations* terhadap bawahannya dan kurangnya partisipasi para bawahan yang terlibat dalam pengambilan keputusan dikarenakan hanya kepala-kepala departement saya yang diikutsertakan di dalam pengambilan suatu keputusan.

C. Pembahasan

Pembahasan terhadap penelitian ini, diuraikan berdasarkan hasil temuan pada paparan data, tentang kepemimpinan kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS kabupaten Barito Kuala.

Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru dan staf sekolah lainnya, penulis memfokuskan sebagai berikut:

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir pasar, dan SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala berdasarkan temuan peneliti bahwa pada sekolah-sekolah tersebut kepala sekolah melakukan pengambilan keputusan mengenai hal-hal rutin yang sudah menjadi program sekolah dan pengambilan keputusan yang dilakukan apabila terjadi masalah yang muncul secara mendadak yang perlu di ambil keputusan dengan segera.

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah. Menurut Wirawan proses

menganalisis problem, mengidentifikasi alternatif-alternatif, memilih satu alternatif terbaik untuk menyelesaikan problem, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan keputusan.¹¹³

Dimensi kepemimpinan yang penting adalah bentuk pengambilan keputusan dari kepala sekolah/pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin dapat menggunakannya dalam melaksanakan tugas dan pengambilan keputusan yang menggambarkan tingkat partisipasi bawahan dan pengaruh pengambilan keputusan tersebut. Pengambilan keputusan di dalam suatu lembaga pendidikan harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, hal ini untuk menjamin terlaksananya seluruh kegiatan dari fungsi administrasi dalam suatu sekolah. “Sejauh mana ketepatan dan kecepatan seorang kepala sekolah dalam mengambil keputusan merupakan cerminan kecakapan manajemen kepala sekolah”.¹¹⁴ Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah secara tidak langsung menunjukkan keahlian kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Pengambilan keputusan sangat erat hubungannya dengan seluruh kegiatan organisasi dan meliputi seluruh fungsi administrasi. Seorang pimpinan dalam organisasi formal seperti lembaga-lembaga pendidikan, tidak mungkin terlepas dari pengambilan keputusan. Pada akhir-akhir ini proses pengambilan keputusan seringkali harus terjadi di dalam kegiatan pendidikan seperti penganggaran, penyusunan, pemrograman, dan penilaian.¹¹⁵

Pengambilan keputusan pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir pasar, dan SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala

¹¹³Wirawan, *Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, aplikasi dan penelitian)*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013), h. 651.

¹¹⁴Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), h.53.

¹¹⁵Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1993), h. 220.

berdasarkan temuan penelitian meliputi pengambilan keputusan dalam hal penerimaan siswa baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya, peraturan disiplin untuk peserta didik, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelian dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang akan dibuat, dan ujian nasional (UN) serta terhadap masalah-masalah yang muncul saat pembelajaran berlangsung baik masalah siswa, tenaga pendidik dan kependidikan maupun masalah yang lain yang muncul tiba-tiba telah dilakukan oleh kepala sekolah, hal ini menggambarkan bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh seorang pimpinan.

Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sebagai pengambil keputusan di dalam lembaga pendidikan yang terkait dengan bidang administrasi tidak akan luput dari pengambilan keputusan yang harus dilakukan. Katz dan Kahn menggambarkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang esensi di dalam administrasi yang dapat dikategorikan menjadi empat yaitu:

- a. Keputusan sebagai rumusan dari substansi tujuan
- b. Pengambilan keputusan sebagai keputusan dari langkah dan alat untuk mencapai tujuan dan penampilan hasil evaluasi.
- c. Pengambilan keputusan dalam administrasi rutin atau aplikasi dari kebijaksanaan bagi kegiatan yang sedang berlangsung.
- d. Pengambilan keputusan sebagai kepastian ad-hoc.¹¹⁶

Berdasarkan data di lapangan yang ditemukan peneliti, kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir pasar, dan SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) menggunakan musyawarah di dalam pengambilan

¹¹⁶*Ibid.*, h. 219.

keputusan. Pengambilan keputusan melalui jalan musyawarah akan memberikan kesempatan berpartisipasi atau terlibatnya seluruh anggota dalam suatu lembaga pendidikan sehingga keputusan yang diambil akan lebih baik, mendapatkan dukungan, meningkatkan perkembangan individu, adanya integrasi, dan akan memperbesar persatuan dalam lembaga pendidikan dengan melibatkan para bawahan. Adapun keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- a. Keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi.
- b. Sedapat mungkin cepat dan tepat.
- c. Bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut.
- d. Bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada.
- e. Berdampak negatif seminim mungkin.
- f. Menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai.
- g. Keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang.¹¹⁷

Berdasarkan temuan penelitian pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS Kabupaten Barito Kuala, kepala sekolah melakukan langkah-langkah di dalam pengambilan keputusan dimulai dari mengidentifikasi masalah, memanggil pihak-pihak yang terkait, memusyawarahkan, mencari alternatif-alternatif penyelesaian masalah dan mengambil keputusan.

Dalam arti yang mendasar sebenarnya pengambilan keputusan sudah mengandung arti adanya pemecahan masalah. Setiap kali keputusan digunakan untuk memecahkan atau mengurangi masalah tentu telah terjadi proses pengambilan keputusan. Pemecahan masalah mempunyai enam langkah menurut

¹¹⁷Pandji Anoraga, *Psikologi...*, h. 55.

John Dewey yaitu mengidentifikasi masalah, merumuskan masalah, menentukan alternatif-alternatif pemecahan, mengidentifikasi akibat atau konsekuensi dari pengambilan setiap alternatif, memilih alternatif yang terbaik, menguji akibat-akibat dari pengambilan keputusan.¹¹⁸

K.B. Everard, Geoffrey Morris, dan Ian Wilson menyebutkan beberapa langkah dalam pengambilan keputusan harus melewati beberapa tahap yaitu: Berkenaan dengan langkah-langkah pengambilan keputusan K.B. Everard, Geoffrey Morris, dan Ian Wilson menjelaskan sebagai berikut:

In taking run-of-the-mill decisions we will often run through the steps subconsciously and, indeed, time constraints dictate that we do no more. However, the risk is that in big as well as small decisions we lose creative input, and therefore quality, by short-circuiting unduly. It is all too easy to jump for the first solution that comes to mind without considering alternatives or possible side-effects.¹¹⁹

K.B. Everard, Geoffrey Morris, dan Ian Wilson berpendapat bahwa langkah-langkah dalam pengambilan keputusan ada beberapa tahap: (a) statement of situation; (b) establishment of criteria; (c) generation of alternative courses of action; (d) evaluation and testing of alternative courses of action; (e) selection of a course of action.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pada SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Anjir Pasar Kabupaten Barito Kuala menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam program rutin sekolah melibatkan berbagai pihak di dalam sekolah terutama tenaga pendidik dan

¹¹⁸Suharsimi Arikunto, *Organisasi...*, h. 222-224.

¹¹⁹K.B. Everard, Geoffrey Morris dan Ian Wilson, *Effective School Management*, (London: Paul Chapman Publishing, 2004), h. 47.

kependidikan. Pada SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) partisipasi para bawahan hanya diwakili oleh kepala-kepala department saja, guru tidak terlibat langsung di dalam pengambilan keputusan. Banyaknya orang yang terlibat di dalam pengambilan keputusan terutama para guru dan staf sekolah lain yang memberikan warna di dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini senada yang dinyatakan Danim, bahwa bagi guru, orang yang paling layak diajak bekerjasama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi sekolah adalah kepala sekolah. Sebaliknya, bagi kepala sekolah, orang yang layak diajak bekerjasama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi adalah guru atau lebih luas lagi anggota komite.¹²⁰ “Menurut Arikunto, bahwa di dalam lembaga pendidikan guru-guru diharapkan dapat mempengaruhi para pengambil keputusan melalui kedudukannya sebagai guru”.¹²¹ Hal ini memberikan makna bahwa dalam proses pengambilan keputusan sebaiknya kepala sekolah tidak melakukannya sendiri, tetapi harus melibatkan pihak-pihak terkait.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah yang melibatkan banyak pihak di dalamnya sesuai dengan model pengambilan keputusan *participative decision making*. *Participative decision making* atau *shared decision making* adalah cara pengambilan keputusan dengan mengikutsertakan bawahan. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang partisipatif dapat meningkatkan keefektifan organisasi atau lembaga. Owens (1970) membuat

¹²⁰Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrat ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 231.

¹²¹Suharsimi Arikunto, *Organisasi...*, h. 122.

generalisasi dari hasil penelitian tentang *participative decision making* di sekolah sebagai berikut:

- a. Partisipasi yang efektif dari guru-guru dalam proses pengambilan putusan dapat lebih mengefektifkan pencapaian tujuan sekolah.
- b. Guru-guru tidak ingin dilibatkan dalam setiap proses pengambilan putusan. Di samping itu juga tidak diharapkan demikian.
- c. Tugas yang penting dari seorang administrator (kepala sekolah) adalah menentukan kapan guru-guru itu dilibatkan ke dalam proses pengambilan putusan, dan kapan tidak perlu dilibatkan.
- d. Peranan guru dalam proses pengambilan putusan dapat bermacam-macam, bergantung pada karakteristik masalah.
- e. Saat guru dilibatkan dalam proses pengambilan putusan bergantung pada masalah yang dipecahkan.¹²²

Temuan lain menunjukkan bahwa pada SMAN 1 Anjir Pasar ada beberapa hal yang banyak melibatkan guru dan ada pengambilan keputusan yang tidak banyak melibatkan para guru dan staf sekolah lainnya yaitu dalam penentuan rencana anggaran dan pembelanjaan sekolah (RAPBS).

Temuan penelitian pada SMA GIBS juga menunjukkan hal yang agak berbeda dalam pengambilan keputusan khususnya pada hal keuangan yang mana pada SMA GIBS ini ada bagian-bagian yang menangani khusus masalah keuangan dan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah juga diputuskan bersama-sama dengan direktur yayasan sekolah. Tidak ada pelibatan dari para guru secara langsung terhadap pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, guru hanya memberikan masukan-masukan dan saran-saran saja.

Pengambilan keputusan pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS berdasarkan temuan penelitian mengenai masalah yang muncul secara mendadak, kepala sekolah adakalanya tidak melibatkan seluruh guru

¹²²Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 168.

maupun staf sekolah karena beberapa pertimbangan-pertimbangan. Ada beberapa syarat untuk menentukan perlu tidaknya bawahan diikutsertakan atau berpartisipasi dalam proses pengambilan putusan, yaitu:

- 1) Relevansi: apakah ada relevansi antara masalah yang dipecahkan dengan kepentingan bawahan.
- 2) Keahlian: apakah bawahan cukup mempunyai pengetahuan tentang masalah yang akan dipecahkan.
- 3) Jurisdiksi: apakah anggota atau bawahan mempunyai hak secara legal untuk ikut serta mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Kesiediaan: apakah bawahan mempunyai kemauan dan bersedia untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan.¹²³

Temuan penelitian menunjukkan pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS melibatkan siswa di dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal yang menyangkut kegiatan siswa itu sendiri. Kepala sekolah hanya bertugas sebagai pembimbing dan memberikan arahan kepada siswa.

Keterlibatan dari siswa-siswa di dalam pengambilan keputusan sangat menguntungkan, ditinjau dari dua tingkat, yaitu pengambilan keputusan di tingkat pengelolaan dan pengambilan keputusan di dalam pemilihan secara pribadi. Di dalam pengambilan keputusan, keterlibatan berwujud pemberian saran-saran tentang penyusunan program atau pengaturan lingkungan belajar. Di dalam pemilihan secara individual mereka menentukan pilihan dari alternatif program yang disediakan oleh sekolah. Keterlibatan siswa dapat mengenai hal-hal yang tidak bersifat akademik.¹²⁴

¹²³*Ibid.*, h. 168.

¹²⁴Suharsimi Arikunto, *Organisasi...*, h. 123.

Keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pendapat sehingga menghasilkan keputusan yang jernih, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan pada atasan maupun publik. Keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh pada tahap pelaksanaannya.

Siagian menegaskan bahwa meskipun di dalam suatu organisasi pimpinanlah yang bertanggungjawab atas pengambilan keputusan akhir untuk dilaksanakan, tidak berarti bahwa di dalam mengambil keputusan pimpinan bekerja sendirian tanpa bantuan orang lain. Sebaliknya, yang harus berlaku adalah bahwa di dalam proses pengambilan keputusan seorang pimpinan harus mengikut sertakan sebanyak mungkin bawahannya. Peranan bawahan itu adalah sebagai sumber informasi dan data, persiapan pelaksanaan, dan sebagai kritikus.¹²⁵

Berdasarkan penjelasan di atas pengambilan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi yaitu sekolah. Karena seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil.

Berdasarkan data di lapangan ditemukan data bahwa kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS melakukan perencanaan terlebih dahulu sebelum melaksanakan rapat, serta menyiapkan informasi-informasi/fakta yang diperlukan dalam materi yang akan dibahas di dalam rapat tersebut.

¹²⁵Sondang P. Siagian, *Sistim Informasi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1974), h. 123.

Pengambilan keputusan memiliki dampak terhadap perilaku maupun sikap tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal. Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan oleh kepala sekolah di dalam mengambil keputusan, diantaranya adalah: (1) tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu mengetahui terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai dari pengambilan keputusan tersebut, (2) identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah dipilih untuk mencapai tujuan tersebut, (3) perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia, (4) sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.¹²⁶

Dengan demikian, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah harus mempertimbangkan tujuan dari pengambilan keputusan, mengidentifikasi pilihan/alternatif pemecahan masalah, faktor-faktor internal maupun eksternal sekolah, serta sarana dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan memerlukan ketelitian, pengalaman, dan pertimbangan-pertimbangan yang matang. Sebab, keputusan yang diambil berdasarkan dari informasi yang didapatkan sebelumnya. Untuk itu, sebelum mengambil keputusan perlu adanya data lengkap yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya,

¹²⁶Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 13.

informasi lengkap mengenai data yang telah terkumpul dan adanya dasar kejiwaan dan yuridis yang kuat.¹²⁷

Berdasarkan data di lapangan pengambilan keputusan pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS lebih banyak menggunakan rapat sebagai media pengambilan keputusan.

Pada SMAN 1 Marabahan ada yang dinamakan rapat koordinasi/dinas yang diadakan dalam satu kali dalam sebulan. Pada SMAN 1 Anjir Pasar juga ada rapat yang dilaksanakan satu bulan sekali. Pada SMA GIBS ada rapat rutin yang dilaksanakan dalam seminggu satu kali. Rapat-rapat tersebut di luar rapat mendadak yang dilaksanakan apabila ada masalah-masalah yang memerlukan pengambilan keputusan secara cepat. Karena di dalam rapat itulah kepala sekolah dapat mengikutsertakan dan melibatkan sebanyak mungkin para bawahannya.

Temuan lain di lapangan pada program-program sekolah seperti penerimaan siswa baru, pembagian tugas dan jadwal mengajar guru, peraturan tentang disiplin kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya, peraturan disiplin untuk siswa, penentuan RAPBS (Rencana Anggaran Pembelanjaan dan Belanja Sekolah) atau keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang akan dibuat, dan ujian nasional (UN) akan selalu di bicarakan di dalam rapat karena hal tersebut merupakan bagian dari pelaksanaan administrasi sekolah.

Selain membahas permasalahan yang menjadi program dari sekolah, rapat juga dijadikan media dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi berbagai

¹²⁷Pandji Anoraga, *Psikologi...*, h. 53-55.

masalah-masalah lain yang muncul secara mendadak, baik masalah guru dan staf sekolah maupun masalah yang dihadapi oleh siswa.

Keputusan diambil karena adanya masalah. Masalah mempunyai dua klasifikasi yang berbeda yaitu masalah yang *simple* dan masalah yang *complex*. Pertama, masalah yang *simple* sifatnya sederhana dan dapat diselesaikan oleh seorang pemimpin saja, sesuai dengan wewenang atau *rule of game* yang ada. Kedua, masalah yang *complex* memerlukan beberapa orang untuk memilih jalan keluarnya. Misalnya seorang pemimpin disertai beberapa orang stafnya.¹²⁸

Bertitik tolak dari pendapat bahwa rapat merupakan salah satu alat terpenting untuk mencari informasi dan pengambilan keputusan, bahwa ada keuntungan-keuntungan tertentu yang dapat dipetik dalam dan melalui rapat yaitu:

- a. Masalah yang timbul menjadi jelas sifatnya karena dibicarakan dalam forum terbuka, sedangkan masalah-masalah yang kurang disadari sebagai masalah dapat diidentifikasi dengan jelas melalui diskusi tentang gejala-gejala yang telah menunjukkan adanya masalah tersebut.
- b. Berbagai keahlian, pendapat dan buah pikiran dipergunakan dalam memecahkan masalah yang dihadapi melalui interaksi kelompok yang menghasilkan pengertian yang lebih mendalam tentang cara pemecahan masalah yang dihadapi.
- c. Hal-hal yang terhalang oleh saluran-saluran administrasi dapat dikemukakan untuk peninjauan kembali dengan harapan bahwa pendekatan langsung akan menjernihkan suasana bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

¹²⁸*Ibid.*, h. 53.

- d. Penerimaan dan pelaksanaan keputusan yang diambil oleh peserta rapat dapat ditingkatkan karena partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan.
- e. Kesempatan bagi para peserta untuk melatih diri menjadi pejabat yang lebih bertanggungjawab dengan melaksanakan kewajibannya lebih baik.
- f. Melalui rapat, melatih untuk menerima pendapat dari orang lain jika ternyata pendapat orang lain itu lebih baik dari pendapat sendiri.
- g. Melalui rapat melatih untuk belajar tentang cara berfikir orang lain dan belajar menempatkan diri pada posisi orang lain jika dihadapkan kepada suatu masalah.¹²⁹

Seorang pimpinan rapat dalam hal ini adalah kepala sekolah yang bertugas agar rapat dapat menghasilkan suatu keputusan dalam bidang materi yang di bahas dalam rapat. Supaya kepala sekolah berhasil melaksanakan tugas ini maka harus merencanakan rapat itu sebelumnya dan berusaha agar fakta yang relevan dikemukakan dan dibicarakan yang akan menghasilkan kesimpulan tertentu yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Selain itu suksesnya pimpinan rapat akan ditentukan pula oleh pengetahuannya dalam menghadapi komunikasi secara efektif, tentang situasi yang dihadapi, dan kemampuannya untuk menimbulkan rasa hormat dari para peserta rapat.

Berdasarkan data di lapangan pada kepala SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS mengedepankan musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan, karena dalam proses musyawarah tersebut akan timbul berbagai macam pikiran sebagai alternatif dari pemecahan masalah sehingga

¹²⁹Sondang P. Siagian, *Sistim Informasi...*, h.132.

kepala sekolah harus mampu menimbang dan memilih dari beberapa alternatif dengan mempertimbangkan resiko yang terkecil di antara beberapa alternatif tersebut.

Musyawaharah telah diwajibkan kepada umat Islam untuk menerapkannya dalam kehidupan dan musyawarah dalam Islam menjadi prinsip baru bagi kemanusiaan dalam sejarah dahulu dan kini. Sehubungan pengambilan keputusan dengan musyawarah Allah SWT berfirman dalam surah Ash-Syuura (42) ayat 38.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Salah satu dari ciri kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahan. Keaktifan dan partisipasi dari para bawahan yang menghasilkan keputusan yang dianggap penting merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan demokratis. Kepala sekolah bersama bawahannya secara aktif dalam perumusan dan penetapan kebijakan umum. Guru-guru, staf sekolah, maupun siswa dilibatkan dalam merundingkan program kerja dan pembagian tugas masing-masing sesuai dengan minat dan kemampuan masing-masing. Kekuasaan dan tanggung jawab didelegasikan kepada setiap anggota yang mampu mengemban delegasi tersebut. Kepala sekolah mempercayakan tugas-tugasnya kepada bawahannya agar mampu dikerjakan secara maksimal, asalkan situasi yang ada memungkinkan untuk mereka kerjakan. Kepala sekolah saat memberikan penilaian atas hasil kinerja bawahannya, memberikan kritik saat

ada pekerjaan yang belum maksimal maupun pujian pada saat bawahan mampu melaksanakan tugas dengan baik. Scott Ballantyne mengatakan sebagai berikut:

This is an area where transparent communication is necessary. In order for leaders to encourage stakeholders to become involved in the decision-making process, everybody in the organization needs to know the status of their inputs. Transparency and effective two-way communication must be started early in order for people to continue to help provide appropriate inputs and truly understand the importance of their contributions. In other words, people do not mind providing thoughts and comments regarding an organization as long as they believe it is being utilized. This is not to say that individuals need to have every idea implemented to continue to participate in providing inputs, rather it is to say that individuals want to know that their ideas are being considered.¹³⁰

Scott menyatakan bahwa keterlibatan para bawahan yang terbuka diperlukan. Agar pemimpin bisa mendorong para yang berkepentingan untuk terlibat di dalam proses pengambilan keputusan, semua orang di dalam organisasi perlu mengetahui kedudukan mereka. Transparansi dan komunikasi dua arah yang efektif harus dimulai dari awal agar orang-orang akan terus membantu memberikan masukan yang tepat dan benar-benar memahami kontribusi mereka. Dengan kata lain, orang tidak akan keberatan untuk memberikan pikiran dan komentar dalam organisasi selama akan digunakan. Hal ini tidak berarti bahwa seseorang harus memiliki ide untuk dilaksanakan dalam partisipasi yang diberikan, melainkan mereka mengetahui bahwa ide-ide mereka akan dipertimbangkan.

Berdasarkan data di lapangan kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS selalu melakukan koordinasi dengan para

¹³⁰Scott Ballantyne, *Leadership decision-making utilizing a strategic focus to enhance global achievement*, Alvernia University, Journal of Management and Marketing Research, h. 4.

bawahan untuk memadu, menyatukan, menyasikan dan mengintegrasikan semua kegiatan yang ada dalam sekolah. Hal ini penting untuk dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjamin bahwa hasil keputusan yang di ambilnya akan terlaksana dengan baik.

Seorang kepala sekolah tidak akan dapat menjalankan keputusan yang diambilnya tanpa melaksanakan koordinasi dengan para bawahannya, karena akan menimbulkan masalah yang baru. Secara singkat manfaat koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Dengan pengkoordinasian dapat diperoleh kekuatan yang integral dan menyatu sehingga diperoleh hasil gerak organisasi yang kompak, harmonis dan saling menunjang.
- b. Dengan pengkoordinasian diharapkan tidak terjadi arus yang simpang siur antara bidang-bidang yang ada, baik dalam pengambilan keputusan, penginformasian, serta tindakan ditinjau dari segi arah, bentuk dan waktu berlangsungnya tindakan.
- c. Dengan pengkoordinasian diharapkan tidak terjadi adanya persaingan tidak sehat antar bidang atau unit.¹³¹

Ada beberapa prinsip pertimbangan dalam hal mengambil keputusan:

- a. Harus dapat dibedakan dengan jelas pengambilan keputusan dan problem solving atau pemecahan masalah
- b. Pengambilan keputusan harus selalu dilihat dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

¹³¹Suharsimi Arikunto, *Organisasi...*, h. 44.

- c. Sebab pengambilan keputusan sering mengandung faktor menerka maka selalu diperlukan data penunjang dan analisa yang komprehensif dalam mengambil suatu keputusan.
- d. Pimpinan bukan saja dapat dan mau mengambil keputusan tetapi juga bertanggung jawab atas segala tindakan keputusan itu.¹³²

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu dijumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Bahkan dapat juga dikatakan, bagaimana cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS selalu mendengarkan saran dan pendapat dari para bawahan kemudian mempertimbangkannya. Apabila hal itu merupakan saran atau pendapat yang baik dan mendapatkan respon positif dari peserta rapat, maka itulah hasil rapat yang akan menjadi sebuah keputusan bersama.

Berdasarkan data di lapangan ditemukan bahwa pengambilan keputusan dilakukan oleh kepala SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS selain kepada hal-hal yang sudah menjadi program rutin sekolah, pengambilan keputusan juga dilaksanakan terhadap masalah-masalah yang muncul secara mendadak yang memerlukan pengambilan keputusan secepatnya dengan

¹³²Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 276-277.

menggunakan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan mulai dari identifikasi masalah sampai penentuan alternatif yang di ambil sehingga memerlukan cara berpikir analitik.

Efektivitas kepemimpinan seseorang tidak lagi terletak pada kemampuannya untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan adalah integralistik, strategik, dan berorientasi pada pemecahan masalah.

Masalah yang dihadapi oleh sekolah bisa saja terhadap masalah-masalah yang muncul saat pembelajaran berlangsung baik masalah siswa, tenaga pendidik dan kependidikan maupun masalah yang lain yang muncul tiba-tiba sehingga diperlukan pemecahan masalah secara cepat dan tepat.

Pemecahan masalah memerlukan kemampuan berpikir integralistik, strategik, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Ketiga cara berpikir tersebut memerlukan kemampuan analitik yang tinggi.¹³³

Cara berpikir integralistik menuntut kemampuan analitik sedemikian rupa sehingga menumbuhkan sikap dari kepala sekolah yang memperlakukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya sebagai satuan yang bulat meskipun didalamnya terdapat berbagai penyelenggaraan kegiatan yang beraneka ragam. Cara berpikir yang strategik ditunjukkan dengan kemampuan seorang kepala sekolah dalam menganalisis mana di antara berbagai kegiatan sekolah yang harus diselenggarakan sendiri dan yang diserahkan kepada orang lain (sifat dan dampak). Cara berpikir yang berorientasi pada pemecahan masalah jelas

¹³³Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), h. 87.

menuntut kemampuan analitik dari seorang kepala sekolah mulai dari identifikasi hakikat masalah yang dihadapi, pengumpulan dan penelaahan informasi yang diperlukan, analisis berbagai alternatif pemecahan yang mungkin ditempuh, penentuan pemilihan pemecahan sedemikian rupa sehingga pelaksanaannya benar-benar membawa organisasi kepada pemecahan yang tuntas serta dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan teori-teori tersebut di atas bahwa pengambilan keputusan yang baik harus dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang akan menjadi pelaksana keputusan yang telah dibuat dan pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi seluruh pihak karena keputusan yang demikian akan memberi tanggung jawab dalam pelaksanaannya dan para bawahan merasa dihargai karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Keterlibatan semua pihak di sekolah dalam pengambilan keputusan adalah hal yang mutlak, kecuali pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu yang tidak memungkinkan melibatkan orang banyak. Karena dengan melibatkan orang banyak dalam pengambilan keputusan akan menambah legitimasi sebuah keputusan dan sebaliknya apabila seseorang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka tidak akan ada rasa tanggung jawab terhadap keputusan yang di buat.

2. Human Relations

Hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah (guru, staf, siswa, orang tua siswa, komite sekolah) adalah yang paling utama. Mereka adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan sekolah dan mempunyai peran masing-

masing untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. Di antara pihak-pihak tersebut di atas guru adalah yang paling utama. Tanpa keterlibatan guru tidak akan bisa kita bayangkan proses kegiatan sekolah berlangsung, oleh karena itu wajib bagi kepala sekolah untuk selalu menciptakan, membina dan menjaga hubungan harmonis dengan para guru dan warga sekolah lainnya.

Konsekuensi utama pada tugas dan jabatan kepemimpinan adalah mengambil keputusan. Tugas utama dari seorang manajer adalah memimpin, secara implisit terlihat bahwa suksesnya seseorang sebagai manajer tidak akan dinilai terutama dari kemampuannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan operasional, akan tetapi terutama dari kemampuannya mengambil keputusan secara cepat, tepat, praktis dan dari kemampuannya menggerakkan orang-orang yang menjadi bawahannya untuk melakukan kegiatan operasional tersebut.¹³⁴

Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap usaha bersama dalam mencapai tujuan. Jika digerakkan dengan tepat, maka manusia merupakan unsur efisiensi terpenting. Sebaliknya, jika tidak digerakkan secara tepat maka manusia dapat menjadi unsur perusak dalam suatu organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan dalam menjalin kerjasama yang baik dengan semua pihak yang terkait di dalam lembaga pendidikan terutama dengan para bawahannya agar dapat menggerakkan seluruh para bawahannya agar dapat melakukan kegiatan operasional dalam lembaga pendidikan.

Berdasarkan temuan penelitian pada ketiga sekolah yaitu SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) Kabupaten Barito Kuala ditemukan adanya upaya-upaya yang dilakukan

¹³⁴Sondang P. Siagian, *Sistim Informasi...*, h. 82.

oleh kepala sekolah di dalam melakukan *human relations* dengan semua orang yang berhubungan dengan sekolah seperti hubungan kepala sekolah dengan guru, staf sekolah, siswa, orang tua siswa, komite sekolah, dan masyarakat sekitar. Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membangun *human relations* yang baik sesuai dengan pendapat Hiseradt yang menyatakan bahwa hubungan manusiawi (*human relations*) dalam arti sempit mencakup sebagai berikut:

- a. Memperoleh kesediaan kerjasama orang-orang dengan siapa orang bekerja.
- b. Memungkinkan orang berproduksi dan berprestasi tinggi.
- c. Memungkinkan orang bekerjasama dengan memperoleh kepuasan dari hasil-hasilnya.¹³⁵

Dalam menjalankan kepemimpinannya sangatlah penting kepala sekolah menjaga agar *human relations* di dalam lingkungan sekolah berjalan dengan baik, hal ini memerlukan dukungan dari para bawahannya agar dapat mencapai tujuan sekolah secara bersama-sama. Karena itu kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip *human relations*. Adapun prinsip-prinsip *human relations* adalah sebagai berikut:

- a. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu dalam organisasi tersebut
- b. Suasana yang menyenangkan
- c. Informalitas yang wajar dalam jaringan kerja
- d. Manusia bawahan bukan mesin
- e. Kembangkan kemampuan bawahan seoptimal mungkin

¹³⁵*Ibid.*, 37.

- f. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan
- g. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (*extraordinary performance*)
- h. Alat perlengkapan yang cukup
- i. “*The right man in the right place*”.
- j. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.¹³⁶

Berdasarkan temuan di lapangan, kepala SMAN 1 Marabahan Kabupaten Barito Kuala mampu menciptakan *human relations* yang baik dan harmonis terhadap para guru dan staf sekolah lainnya. Sebagaimana yang sudah dipaparkan di atas bahwa para guru dan staf di SMAN 1 Marabahan terdiri dari beberapa individu dalam jumlah yang banyak yang saling berbeda kepribadiannya.

Kepala sekolah SMAN 1 Marabahan menggunakan pendekatan dimana beliau memposisikan diri sebagai kawan dari semua guru maupun staf sekolah lainnya. Dengan pendekatan ini, diharapkan tidak ada perasaan di perintah oleh kepala sekolah karena semuanya merupakan rekan kerja sehingga komunikasi yang terjalin akan lebih lancar. Sehingga apabila ada permasalahan yang dihadapi oleh para guru akan dapat diselesaikan dengan mudah karena dilakukan pendekatan sebagai kawan bukan hendak menggurui. Di samping itu, kepala sekolah tidak membedakan antara guru yang satu dengan yang lain dalam pemberian tugas dan wewenang, yang terpenting dalam hal ini adalah profesionalisme dan dedikasi dalam menjalankan tugas yang diberikan.

¹³⁶Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2011), h. 185-186.

Kemampuan dan kecakapan yang dimiliki oleh kepala SMAN 1 Marabahan juga dapat dijadikan teladan yang baik bagi seluruh guru dan staf sekolah lainnya karena semua kegiatan di sekolah dapat ditangani dengan baik.

Sementara pada SMAN 1 Anjir Pasar *human relations* yang terjalin antara kepala sekolah dengan para guru dan staf sekolah lainnya sudah terjalin dengan baik. Kepala sekolah menggunakan pendekatan dimana memposisikan diri sejajar dengan para bawahan supaya tidak ada jarak dan lebih banyak membaaur baik dengan guru maupun staf sekolah lainnya hal ini dimaksudkan agar tidak ada kesalahpahaman di antara mereka semua.

Temuan penelitian pada SMA GIBS menunjukkan bahwa *human relations* yang dibentuk oleh kepala sekolah sudah terjalin dengan baik dimana kepala sekolah menggunakan pendekatan memposisikan diri sebagai pendengar yang baik bagi bawahan. Hal ini penting untuk dilakukan karena dengan menjadi pendengar yang baik sesuatu akan lebih mudah didapatkan, diharapkan para bawahan dapat menyampaikan segala aspirasi, ide-ide, masukan dan sebagainya secara mudah kepada kepala sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian, pengambilan keputusan pada SMA Global Islamic Boarding School (GIBS) kepala sekolah kurang memperhatikan prinsip-prinsip *human relations* karena ada beberapa keputusan yang di ambil oleh kepala sekolah berdasarkan pemikirannya sendiri. Hal ini kurang sesuai dengan prinsip-prinsip *human relations* bahwa manusia bawahan bukanlah mesin, yang ingin diperlakukan secara terhormat, keinginannya harus diperhatikan, kepribadiannya

diakui, segala kebutuhannya yang material dan non material dipuaskan dan kemampuannya dikembangkan secara benar dan teratur.¹³⁷

Dapat dinyatakan bahwa tidak ada manusia yang demikian pintarnya sehingga ia tidak lagi perlu belajar dari orang lain atau demikian objektif dan rasionalnya sehingga ia tidak memerlukan masukan dari berbagai pihak dengan siapa ia berinteraksi. Dalam kehidupan organisasi, setiap orang termasuk pimpinan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mendengarkan perintah, instruksi, nasihat dan pengarahan dari atasannya.
- b. Mendengarkan saran, pandangan dan nasihat rekan-rekan setingkat.
- c. Memperoleh pengetahuan baru dari para ahli, baik yang berada di dalam maupun yang di luar organisasi.
- d. Mendengarkan para bawahan yang ingin menyampaikan saran dan pendapat bahkan juga mungkin keluhan dan masalah yang dipandanginya tidak dapat dipecahkannya sendiri.¹³⁸

Seorang kepala sekolah perlu melatih diri untuk menjadi pendengar yang baik dan bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan. Apalagi bagi seorang pimpinan yang karena status, posisi, dan wewenangnya biasa di dengar dan bukan mendengar orang lain. Menjadi pendengar yang baik inilah akan mempermudah kepala sekolah dalam membentuk human relations dengan para bawahannya.

Berdasarkan data di lapangan, kepala sekolah pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS kabupaten Barito Kuala menghadapi berbagai masalah dalam melaksanakan berbagai kegiatan di sekolah. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena dalam melaksanakan apapun pasti ada masalah-masalah yang ditemukan yang muncul secara tiba-tiba. Pada SMAN 1 Marabahan, SMAN

¹³⁷Ibid., h. 186.

¹³⁸Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, h. 107.

1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS ditemukan data bahwa kepala sekolah selalu berupaya untuk mencari solusi bagi permasalahan yang terjadi, baik masalah yang dihadapi oleh guru, staf sekolah, maupun masalah siswa.

Berdasarkan temuan lain di lapangan, bahwa kepala SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS dalam menyelesaikan masalah-masalah yang muncul secara tiba-tiba tersebut dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan masalah, apabila masalah tersebut dianggap terlalu pribadi. Tetapi apabila masalah yang terjadi tersebut merupakan masalah umum atau masalah yang dianggap ringan maka akan diselesaikan secara bersama-sama dengan melibatkan banyak pihak di sekolah.

Kehidupan manusia sebenarnya merupakan rentetan dari pemecahan masalah (*problem solving*). Setiap masalah tidak sama kadarnya, oleh karena itu berbeda pula cara pemecahannya. Ada yang dapat diselesaikan dengan segera, ada juga masalah yang memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaiannya. Pada kenyataannya, masing-masing orang dihadapkan kepada masalah-masalah yang berat, bahkan berat sekali, sehingga untuk memecahkannya bukan saja sulit tetapi juga memerlukan bantuan orang lain.

Seorang pemimpin ketika dihadapkan dengan bawahan yang sedang mengalami masalah, disinilah perlunya pemimpin melaksanakan *human relations*.¹³⁹

Dalam melaksanakan *human relations*, seorang pemimpin hendaknya memanggil bawahan yang bermasalah tersebut dengan cara baik-baik ke kantor,

¹³⁹Onong Ukhjana Effendy, *Human Relations dan Public Relations*, (Bandung: Mandar Maju, 1989), h. 68.

lalu mengajaknya berbicara dari hati ke hati karena tugas *human relations* adalah menggiatkan seluruh bawahan ke arah tujuan bersama dengan hati yang sama-sama puas dan senang. Dengan *human relations* juga bagi bawahan yang memiliki masalah akan dibimbing untuk memikirkan cara-cara yang lebih tepat untuk mengatasi masalahnya.

Berdasarkan temuan penelitian bahwa pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS kabupaten Barito Kuala melakukan diskusi-diskusi dalam kelompok yang kecil. Diskusi tersebut dilakukan dalam rangka untuk memecahkan suatu masalah yang muncul dalam situasi kerja atau hanya pemberian motivasi dari kepala sekolah kepada para bawahannya. Diskusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan bawahannya ini merupakan salah satu kegiatan *human relations*.

Para bawahan yaitu guru dan staf sekolah merupakan pelaksana tujuan yang sedang dicapai oleh sekolah. Seluruh bawahan tersebut yang akan menggarapnya, bukan saja perlu mengetahui tujuan tersebut tetapi juga perlu di bawa dalam pembicaraan tentang pelaksanaannya.

Para guru dan staf sekolah yang diajak atau diikutsertakan dalam dalam diskusi, merasa dirinya dianggap sebagai manusia yang berharga dan oleh karena keputusan-keputusan untuk melaksanakannya merupakan hasil musyawarah bersama maka mereka akan bekerja dengan penuh tanggung jawab.¹⁴⁰

Seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah tidak selalu mempunyai ide yang tepat, mungkin saja ide yang tepat itu terdapat pada pemikiran bawahannya. Dengan adanya diskusi-diskusi kepala sekolah berusaha

¹⁴⁰*Ibid.*, h. 89.

memperoleh ide-ide yang baik dan tepat dari para bawahannya. Sehingga kepala sekolah akan mengintegrasikan ide-ide tersebut, menampilkan fakta-fakta dan menetralkan konflik-konflik, sehingga dengan demikian dapat diperoleh pemufakatan.

Keith Davis dalam Onong Uchjana menyatakan disinilah berlaku “azas situasi (*principle of situation*)” yang mencakup tiga kegiatan yaitu mengumpulkan fakta-fakta, menginterpretasikan fakta-fakta, dan mengambil keputusan yang disertai pelaksanaannya berdasarkan situasi.¹⁴¹

Berdasarkan data di lapangan, ditemukan bahwa pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS kabupaten Barito Kuala ada pemberian motivasi-motivasi oleh kepala sekolah kepada para bawahannya yaitu guru, staf sekolah maupun kepada siswa. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah dimaksudkan agar para bawahannya memiliki kinerja yang lebih baik lagi sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pemberian motivasi bagi para bawahan yang sudah berprestasi diharapkan dapat meningkat dan bagi bawahan yang belum memiliki prestasi agar dapat juga memilikinya.

“Kunci aktivitas *human relations* adalah motivasi (*motivation*)”.¹⁴²

Memotivasi para guru maupun staf sekolah lainnya untuk bekerja lebih giat berdasarkan kebutuhan mereka supaya terpuaskan. Bahwa untuk memuaskan hati seluruh warga sekolah tidaklah mudah, lingkungan dan suasanalah yang bisa membantu seluruh warga sekolah bisa memperoleh kebahagiaan, yang mana lingkungan dan suasana ini dapat diadakan.

¹⁴¹*Ibid.*, h. 90.

¹⁴²Onong Uchjana Effendy, *Human Relations...*, h. 52.

Prestasi kerja yang dicapai oleh guru kadang-kadang tidak sama dengan kecakapan yang dimilikinya. Tidak sesuainya prestasi kerja dengan kecakapan yang dimiliki oleh seorang guru mungkin karena tidak mempunyai kemauan, bisa juga karena tidak menyukai pemimpinnya, dan sebagainya. Dalam psikologi keadaan seperti itu dikatakan sebagai bukan kecakapan yang kurang melainkan motivasi (*motivation*) yang kurang atau tidak ada.

F.K Berrier dan Wendell dalam Onong Suchjana menyatakan motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari suatu kepuasan atau mencapai suatu tujuan. Sedangkan motivasi diartikan oleh Michel J. Jucius dalam Onong Suchjana, motivasi merupakan kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki.¹⁴³

Pemberian motivasi oleh kepala sekolah kepada para bawahannya merupakan fungsi *human relations* dalam manajemen yang dilakukan untuk membangkitkan motif, menggugah daya gerak para bawahan untuk bekerja lebih giat lagi. Apabila pemberian motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada para bawahannya dalam bentuk kata-kata, maka kata-kata tersebut harus memiliki nilai positif, mengandung kebijaksanaan, menimbulkan sikap optimis, bukan kata-kata yang negatif yang akan menjatuhkan mental para guru dan staf sekolah lainnya.

Berdasarkan data di lapangan bahwa pada SMAN 1 Marabahan, SMAN 1 Anjir Pasar, dan SMA GIBS telah menunjukkan hubungan yang baik dengan komite sekolah sebagai wakil dari orang tua seluruh siswa juga berperan aktif dalam rangka memajukan sekolah. Partisipasi aktif dari komite orang tua siswa terhadap kebijakan-kebijakan kepala sekolah merupakan bentuk perhatian dari

¹⁴³*Ibid.*, h. 69.

orang tua terhadap perkembangan sekolah. Hal ini menunjukkan jalinan hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua siswa untuk berpartisipasi baik secara langsung maupun tidak langsung demi kemajuan sekolah.

Data di lapangan juga menunjukkan bahwa SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Anjir Pasar selalu aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan di masyarakat baik yang bersifat umum maupun keagamaan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar sangat penting, satu sisi sekolah memerlukan masyarakat untuk memberikan masukan dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program sekolah. Di lain pihak masyarakat juga memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan. Hubungan dengan masyarakat akan tumbuh dengan baik jika kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan untuk peserta didik.

Temuan di lapangan pada SMA GIBS menunjukkan hal yang sedikit berbeda dalam hubungan dengan masyarakat. Pada SMA GIBS ini kepala sekolah kurang menjalin hubungan masyarakat. Hal ini dikarenakan pertama bahwa sekolah GIBS ini merupakan sekolah yang berasrama, kedua sekolah ini dibangun agak jauh dari pemukiman masyarakat, hanya beberapa warga saja yang tinggal di lingkungan sekolah tersebut.

Hubungan masyarakat dapat diartikan sebagai kegiatan usaha berencana yang mengandung i'tikad baik, rasa simpati, saling mengerti, dan dukungan masyarakat melalui komunikasi dan sarana lain (media masa) untuk mencapai kemanfaatan dan kesepakatan bersama.¹⁴⁴

¹⁴⁴Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), h. 201.

Pentingnya hubungan masyarakat menurut Arikunto dan Yuliana diterangkan sebagai berikut:

1. Humas merupakan kegiatan yang sangat diperlukan dalam pelaksanaan semua pekerjaan dan sebagai sarana untuk mengenalkan diri kepada masyarakat tentang apa yang sedang dan akan terjadi.
2. Humas merupakan alat menyebarkan gagasan kepada orang lain.
3. Humas sebagai sarana untuk mendapatkan bantuan dari orang atau badan lain.
4. Humas mendorong usaha seseorang atau suatu badan untuk membuka diri agar diberikan masukan atau kritik dan saran dari orang lain.
5. Humas memenuhi keingintahuan manusia dalam rangka memenuhi naluri untuk selalu berkembang.¹⁴⁵

Tujuan pokok hubungan sekolah dengan masyarakat adalah memungkinkan orang tua dan warga berpartisipasi aktif dan penuh arti dalam kegiatan pendidikan sekolah. Sedangkan tujuan yang lainnya adalah membangun komunikasi antara sekolah dengan masyarakat melalui bantuan anggota-anggota staf dalam menganalisis dan memahami keluarga dan lingkungan serta para peserta didiknya.¹⁴⁶

Hubungan dengan masyarakat merupakan kegiatan yang selalu harus dibina dan dijaga kelangsungannya. Apabila hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar terjalin dengan baik, maka akan timbul rasa kepedulian baik

¹⁴⁵*Ibid.*, h. 362-364.

¹⁴⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2002), h. 334.

kepada sekolahnya sebagai lembaga pendidikan maupun kepada guru dan siswanya.