

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan SDM (Sumber Daya Manusia) yang bermutu tinggi di bidang pendidikan bertujuan untuk terpenuhinya kebutuhan dalam menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Melalui pendidikan, SDM yang potensial harus dioptimalkan baik dari sisi kepribadian maupun ketrampilan. Sejalan dengan peningkatan mutu SDM, Departemen Pendidikan Nasional selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (Direktorat PSMA), Ditjen Mandikdasmen, dalam hal ini sudah membuat kebijakan dan strategi sebagai upaya untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di Indonesia sesuai dengan tema pembangunan dalam rencana pembangunan pendidikan jangka panjang 2005-2024.

Seiring dengan peradapan manusia yang semakin cepat membuat dunia pendidikan selalu penuh dengan dinamika. Di Indonesia dinamika itu tampak dari tidak berhenti-hentinya sejumlah permasalahan yang selalu menanggung dunia pendidikan. Merosotnya kualitas pendidikan di Indonesia secara umum dan mutu pendidikan tinggi secara spesifik dilihat dari perspektif makro dapat disebabkan oleh rendahnya SDM dan buruknya sistem pendidikan nasional (Hadis dan Nurhayati, 2010).

Pendidikan pada dasarnya adalah suatu usaha pengembangan SDM, walaupun usaha pengembangan SDM tidak hanya dilakukan melalui pendidikan

khususnya pendidikan formal. Sampai detik ini pendidikan masih dipandang sebagai sarana dan wahana utama untuk meningkatkan SDM yang dilakukan dengan berjenjang, sistematis dan programatis. *Human capital* merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan peningkatan mutu sebuah organisasi khususnya dalam bidang pendidikan. Menurut Armstrong (2006) teori *human capital* tidak terlepas dari tiga konsep yakni (1) *Intellectual Capital*, adalah persediaan dan aliran pengetahuan yang tersedia bagi organisasi. Modal ini adalah sumber daya yang *intangible* yang terkait dengan karyawan, yang bersama sumber daya *tangible* (uang dan aset fisik), memberikan nilai positif untuk organisasi. Sumber daya yang *intangible* yaitu faktor lain selain aset finansial serta fisik yang berkontribusi untuk organisasi. (2) *Social Capital*, yaitu unsur lain dari *intellectual capital*, yakni bahwa pengetahuan yang berasal dari dalam dengan luar organisasi. *Social capital* dapat berupa jaringan, norma dan kepercayaan (*trust*) yang membuat seseorang dapat berusaha secara efektif meraih tujuan organisasi. (3) *Organizational Capital*, yaitu pengetahuan yang telah dimiliki organisasi, yang diimplementasikan dalam sebuah basis data, *manual*, dan lain-lain.

Salah satu *human capital* yang sangat berperan dalam peningkatan mutu sekolah adalah pimpinan, dimana di sebuah sekolah diwakili oleh kepala sekolah. Dalam PP No 28 tahun 1990 Pasal 12 ayat (1) dikemukakan bahwa kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Sekolah adalah

organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat organisasi yang tinggi. Oleh sebab itu kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang dapat menjadi seorang pemimpin yang mampu menggerakkan orang untuk mencapai visi misi dan tujuan sekolah serta memperhatikan harapan dari para individu yang ada di dalam lingkungan sekolah. Kepala sekolah harus memahami dan menguasai perannya di organisasi dan hubungan kerjasama antar individu.

Selain memahami perannya di dalam organisasi kepala sekolah perlu mempunyai *internal human relations* yang baik dengan anggota organisasinya. *Internal human relations* adalah hubungan yang dilakukan antar manusia dalam situasi atau keadaan tertentu yang mampu memberikan kepuasan antara keduanya pihak yang berhubungan (Fauzi, 2011). *Internal human relations* dalam organisasi menyangkut pada pencapaian tujuan organisasi, dimana hubungan atau interaksi antara pemimpin dan karyawannya harus terjalin dan terbina dengan baik. Salah satu keberhasilan *internal human relations* dalam organisasi adalah adanya kemampuan pimpinan dalam melakukan pendekatan dengan karyawannya. Pendekatan yang dapat dilakukan dengan cara komunikasi mendalam dan penuh rasa empati. Bentuk komunikasi seperti ini disebut dengan komunikasi interpersonal (Fauzi, 2011).

Komunikasi interpersonal adalah salah satu bentuk dari beberapa bentuk kegiatan komunikasi yang ada dalam organisasi. Poin utama komunikasi disini terletak pada kemampuan komunikasi antar individu untuk kemajuan organisasi dalam menghilangkan hambatan-hambatan yang ada di dalam organisasi (Ismaniyah, 2012). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Femi (2014),

mengatakan bahwa komunikasi interpersonal yang dilakukan antara pemimpin dengan anggota organisasinya terbukti dapat meningkatkan kinerja individu-individu yang ada di dalam suatu organisasi di Lagos State, Nigeria. Selanjutnya menurut Femi (2014), adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan anggotanya membuat komunikasi itu berjalan dengan transparan dan tidak ada kesalahpahaman antara pemimpin dengan anggotanya. Hal ini membuat anggota organisasi menjadi percaya dengan pemimpinnya dan menjadikannya loyal terhadap organisasi. Sedangkan berdasarkan penelitian lain menunjukkan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Sukwadi dan Yonathan, 2014)

Dalam organisasi, komunikasi interpersonal menjadi suatu hal yang penting karena komunikasi interpersonal dapat terjalin hubungan yang baik antar pegawai dan atasan dalam meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan atau tugas yang berbeda. Komunikasi interpersonal yang tidak baik dapat menyulitkan kegiatan yang berujung kepada ketidakpuasan antar pegawai atau pegawai dengan atasan. Untuk itu, dalam organisasi atau dalam hubungan kepegawaian harus dikembangkan suatu sistem komunikasi interpersonal, terlepas dari adanya banyak sistem komunikasi serta beberapa bentuk dalam berkomunikasi, dapat dikatakan komunikasi interpersonal lebih baik dari pada sistem komunikasi lainnya. Kepala sekolah dituntut jeli dalam membangun komunikasi yang baik kepada pegawai-pegawai di bawahnya agar tujuan dari organisasi tercapai sesuai harapan. Tenaga pendidik (guru) dan pegawai TU (Tata Usaha) dituntut untuk

memiliki kemampuan atau kompetensi khusus dan memberikan pelayanan terbaik bagi siswanya. Untuk itu, perlu adanya interaksi antara pihak-pihak diatas.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yodiq (2015), menyatakan bahwa sistem komunikasi di sekolah kurang terbina dengan baik. Hal ini seringkali muncul dalam permasalahan komunikasi dimana baik kepala sekolah atau guru cenderung tidak menjalankan tugasnya dengan baik. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sari (2008) menyatakan bahwa terdapat beberapa sekolah menengah atas menunjukkan kinerja guru yang kurang baik. Salah satu contohnya adalah masih ditemui beberapa guru yang datang terlambat, sehingga waktu untuk mengajar di jam pertama sedikit berkurang karena hal tersebut. Selain itu masih bisa ditemukan guru yang meninggalkan sekolah tanpa izin disaat jam sekolah belum selesai. Ditemukan juga perlakuan guru yang tidak baik kepada siswa, dengan memperlakukannya secara kasar. Hal tersebut disebabkan karena tidak adanya ketegasan dari kepala sekolah dalam memimpin dan berkomunikasi dengan baik sehingga masih ditemukan kejadian-kejadian seperti itu.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal sangatlah penting. SMA (Sekolah Menengah Atas) yang berada di tiga Kecamatan di Kabupaten Jepara yaitu SMA Negeri 1 Bangsri, SMA Negeri 1 Kembang dan SMA Negeri 1 Mlonggo ketiga sekolah ini mempunyai standar yang hampir sama tetapi memiliki kinerja organisasi yang berbeda. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi hal tersebut. Komunikasi seorang kepala sekolah terhadap pegawai di bawahnya memang

menjadi salah satu topik penting dalam mengkaji manajemen pendidikan. Oleh karenanya, penulis tertarik mengangkat judul tesis tersebut.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana model optimalisasi komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi?”. Kemudian pertanyaan penelitian adalah :

1. Faktor-faktor apa saja yang mendorong dan menghambat *internal human relations* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi ?
2. Bagaimana upaya kepala sekolah untuk mengatasi hambatan *internal human relations* dalam meningkatkan kinerja organisasi ?
3. Bagaimana model optimalisasi *internal human relations* yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi ?

## **1.3. Tujuan Penelitian.**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mendorong dan menghambat *internal human relations* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya kepala sekolah untuk mengatasi hambatan *internal human relations* dalam meningkatkan kinerja organisasi.

3. Untuk menyusun sebuah model optimalisasi *internal human relations* yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi.

#### **1.4. Manfaat Penelitian.**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis.**

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pemahaman secara teoritis tentang model optimalisasi *internal human relations* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Memberikan informasi dan referensi bagi manajemen SDM Sekolah Menengah Atas mengenai upaya mengembangkan optimalisasi *internal human relations* pimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, hasil penelitian diharapkan memberikan informasi dan referensi bagi agenda penelitian di masa yang akan datang berdasarkan temuan penelitian dan kelemahan yang mungkin ditemukan dalam penelitian ini