

PERSEPSI GURU TERHADAP KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH
DALAM HUBUNGAN ANTAR MANUSIA DI SEKOLAH
MENENGAH PERTAMA NEGERI 7 PADANG

SKRIPSI

*Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi
Jurusan Administrasi Pendidikan sebagai salah satu persyaratan
Guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan*



Oleh :

ADE FITRIANA

41797/2003

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2008

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Hubungan Antar Manusia di SMP Negeri 7 Padang

Nama : Ade fitriana

NIM : 41797

Jurusan : Administrasi Pendidikan

Fakultas : Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang

Padang, Juli 2008

Disetujui Oleh,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Nurhijrah, G. M. Ed
NIP. 132101142

Drs. Irsyad, M. Pd
NIP. 131875337

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Padang**

PERSEPSI GURU TERHADAP KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH DALAM HUBUNGAN ANTAR MANUSIA DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 7 PADANG

Nama : Ade Fitriana

NIM : 41797

Jurusan : Administrasi Pendidikan

Fakultas : Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang

Padang, Juli 2008

Tim Penguji

	Nama	TandaTangan
Ketua	: 1. Dr. Nurhizrah Gistituati, M. Pd	1._____
Sekretaris	: 2. Drs. Irsyad, M. Pd	2._____
Anggota	: 3. Dra. Elizar Ramli, M. Pd	3._____
Anggota	: 4. Dra. Nelfia Adi, M. Pd	4._____
Anggota	: 5. Dra. Ermita, M. Pd	5._____

ABSTRAK

Ade Fitriana. 2003. "Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Membina Hubungan Antar Manusia di Sekolah Menengah Pertama Negeri 7 Padang." *Skripsi*. Jurusan Administrasi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Padang.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat besar dalam memajukan pendidikan. Salah satu tugas kepala sekolah adalah membina hubungan antar manusia yang ada di lingkungan sekolah di mana ia bekerja. Oleh karena itu, untuk melaksanakan tugas tersebut kepala sekolah perlu memiliki kemampuan tentang bagaimana cara membina hubungan antar manusia di lingkungan sekolah tempatnya bekerja, namun fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah di SMP N 7 Padang sudah terlaksana dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan antar manusia yang meliputi: (1) kemampuan dalam berkomunikasi secara jelas dan efektif, (2) kemampuan dalam membantu guru-guru memecahkan masalah; (3) kemampuan dalam membantu guru meningkatkan sikap profesionalnya ke arah yang lebih baik; (4) kemampuan dalam mengendalikan amarah; dan (5) kemampuan dalam menciptakan kerjasama yang baik.

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi secara jelas dan efektif; (2) bagaimana persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam membantu guru-guru memecahkan masalah; (3) bagaimana persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam membantu anggota meningkatkan sikap profesionalnya ke arah yang lebih baik; (4) bagaimana persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mengendalikan amarah; (5) bagaimana persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan kerjasama yang baik.

Populasi penelitian adalah seluruh guru SMP Negeri 7 Padang yang berjumlah 80 orang dan semuanya dijadikan sumber data penelitian. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah angket dengan model skala penilaian (skor). Hasil pengolahan data menunjukkan skor rata-rata kemampuan Kepala Sekolah SMP Negeri 7 Padang dalam membina hubungan antar manusia di SMP Negeri 7 Padang adalah 3,8 dari kategori skor 1 s/d 5 atau disimpulkan mampu. Skor rata-rata 3,8 ini diperoleh dengan cara menjumlahkan dan selanjutnya merata-ratakan (mean) hasil skoring dari 5 sub variabel penelitian di atas.

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: ***“Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Hubungan Antar Manusia di SMP Negeri 7 Padang”***.

Skripsi merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Pada kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi ini pada khususnya dan menyelesaikan studi pada umumnya, yaitu:

1. Kedua orang tua yang selalu mendo'akan penulis setiap saat.
2. Ibu Dr. Nurhijrah, G, M. Ed dan Bapak Drs. Irsyad, M. Pd selaku dosen pembimbing I dan pembimbing ke II yang dengan tabahnya membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Arni Muhammad selaku penasehat akademis yang telah membantu menuntun menyelesaikan kuliah.
4. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang.
5. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

6. Staf dosen beserta karyawan Jurusan Administasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan.
7. Rektor Universitas Negeri Padang.
8. Kepala Sekolah dan Guru-guru SMP Negeri 7 Padang.
9. Rekan-rekan yang telah ikut memberikan bantuan kepada penulis.
10. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang ikut berpartisipasi memberikan bantuan dan dorongan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi yang penulis susun ini masih terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan, karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari semua pihak untuk kesempurnaan hasil penelitian ini di masa mendatang.

Terakhir penulis menyampaikan harapan semoga skripsi yang penulis susun ini dapat bermanfaat untuk kemajuan dunia pendidikan. Amin.

Padang, Agustus 2008

Penulis

ADE FITRIANA
NIM. 41797/2003

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK -----	i
KATA PENGANTAR -----	ii
DAFTAR ISI -----	iv
DAFTAR TABEL -----	vi
DAFTAR GAMBAR -----	vii
DAFTAR LAMPIRAN -----	viii
BAB I PENDAHULUAN -----	1
A. Latar Belakang Masalah-----	1
B. Pembatasan Masalah-----	5
C. Perumusan Masalah-----	7
D. Tujuan Penelitian-----	7
E. Pertanyaan Penelitian-----	8
F. Asumsi-----	9
G. Kegunaan Penelitian-----	9
BAB II KAJIAN TEORITIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL -	10
A. Kajian Teoritis-----	10
1. Pengertian Persepsi-----	10
2. Pengertian Kemampuan-----	11
3. Pengertian Hubungan Antar Manusia-----	13
4. Pentingnya Hubungan Antar Manusia-----	14
5. Karakteristik Hubungan Antar Manusia-----	15
6. Kemampuan-Kemampuan dalam Membina HAM--	17
B. Kerangka Konseptual-----	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN -----	33
A. Jenis Penelitian-----	33
B. Populasi dan Sampel-----	33
C. Variabel Penelitian-----	34

A.	Jenis dan Sumber Data -----	35
B.	Instrumen Penelitian -----	36
C.	Prosedur Pengumpulan Data-----	37
D.	Teknik dan Prosedur Analisis Data -----	38
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN -----	40
A.	Deskripsi Data -----	40
B.	Pembahasan Hasil Penelitian -----	47
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN -----	52
A.	Kesimpulan-----	52
B.	Saran -----	52
	DAFTAR PUSTAKA -----	54
	LAMPIRAN -----	56

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Guru SMP Negeri 7 Padang yang Menjadi Populasi Penelitian-----	34
2. Model Skala Penilaian (Skor) dengan Lima Alternatif Jawaban -----	39
3. Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Berkomunikasi Secara Jelas dan Efektif -----	40
4. Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Membantu Guru-Guru Memecahkan Masalah -----	41
5. Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah Dlm Membantu Guru-Guru Meningkatkan Sikap Profesionalnya Kearah yang Lebih Baik-----	43
6. Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Mengendalikan Amarah-----	44
7. Persepsi Guru Terhadap Kemamapuan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Kerjasama yang Baik-----	45
8. Rekapitulasi Persepsi Guru Terhadap Kemamapuan Kepala Sekolah dalam Membina Hubungan Antar Manusia di SMP Negeri 7 Padang	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Kemampuan Kepala Sekolah dalam Hubungan Antar Manusia di SMP Negeri 7 Padang-----	32

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-kisi Angket Penelitian-----	56
2. Angket Penelitian-----	57
3. Data Hasil Uji Coba Angket -----	60
4. Data Hasil Penelitian-----	62
5. Surat Izin Penelitian dari Fakultas -----	
6. Surat Keterangan dari Dinas Pendidikan Kota Padang	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah salah satu hal yang sangat berperan dalam menentukan maju mundurnya kehidupan suatu bangsa. Sebuah bangsa besar adalah bangsa yang maju bidang pendidikannya. Ini dikarenakan bidang pendidikan sangat menunjang kemajuan bidang lain. Sehingga pendidikan merupakan dasar utama dalam menunjang kemajuan suatu bangsa.

Peningkatan kualitas pendidikan akan terlihat dari hasil terbentuknya Sumber Daya Manusia yang berkualitas, yaitu manusia yang tidak hanya diukur melalui intelektual tapi juga emosional dan moral. Hal ini tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 1 poin 1 yang dikemukakan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, bangsa dan negara.

Kegiatan ini akan terlaksana dengan baik kalau pengelola dan pelaksana pada setiap satuan pendidikan mampu melibatkan dan memberdayakan semua komponen pendidikan yang terdapat di lembaga itu sesuai dengan fungsinya seperti: kurikulum pendidikan, guru sebagai tenaga pendidik, tenaga pengelola pendidikan seperti kepala sekolah, tenaga pembina pendidikan seperti pengawas dan staf administratif.

Kepala sekolah sebagai salah satu tenaga kependidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam pembinaan di sekolah, karena kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat 1 menyatakan bahwa: "Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan."

Kutipan di atas menunjukkan bahwa tanggung jawab kepala sekolah sebagai salah satu tenaga kependidikan sangat besar dalam mencapai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan pembinaan terhadap semua aspek yang ikut menunjang kelancaran proses belajar mengajar. Salah satu aspek yang memerlukan pembinaan dari kepala sekolah adalah bagaimana cara membina hubungan antar manusia di sekolah. Hubungan antar manusia merupakan modal dasar yang harus dikembangkan secara terus menerus serta dibina oleh kepala sekolah.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam membina hubungan antar manusia, karena hubungan antar manusia merupakan hubungan yang kompleks dan cukup rumit. Oleh sebab itu kepala sekolah hendaknya memiliki pengetahuan yang cukup luas serta kemampuan dalam melaksanakan pembinaan tersebut.

Menurut Wahjosumidjo (2001:386-387), kemampuan dasar yang perlu dimiliki kepala sekolah meliputi:

1. *Technical Skills* merupakan keterampilan yang berhubungan dengan teknik pelaksanaan kegiatan organisasi sekolah
2. *Human Skills* merupakan keterampilan manusiawi yang berkaitan dengan orang/manusia
3. *Conceptual Skills* merupakan keterampilan dalam menciptakan, menyusun, mengembangkan konsep-konsep pelaksanaan kegiatan organisasi sekolah.

Kutipan di atas mengindikasikan bahwa salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah *Human Skills*, yaitu kemampuan manusiawi yang bertujuan menciptakan hubungan antar manusia yang efektif, sehingga tercipta hubungan kerjasama yang baik dalam melaksanakan aktivitas organisasi.

Di samping *Human Skills*, kepala sekolah sebagai seorang pimpinan juga perlu mempunyai *Technical Skills*, karena dengan keterampilan ini kepala sekolah dapat menjabarkan konsep-konsep umum (*Conceptual Skills*) ke dalam pelaksanaan kegiatan operasional dengan menggunakan berbagai pendekatan. *Technical Skills* merupakan keterampilan yang berhubungan dengan teknik-teknik pelaksanaan kegiatan organisasi sekolah. Namun demikian *Technical Skills* saja belum cukup apabila tidak didukung dengan *Conceptual Skills*, yaitu keterampilan dalam menciptakan, menyusun dan mengembangkan konsep-konsep pelaksanaan kegiatan organisasi.

Hal senada Imron (1995:85) mengemukakan 3 jenis keterampilan pembinaan guru, yaitu ” Keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan manajerial (*manajerial skills*), keterampilan manusiawi (*human skills*)”

Ketiga keterampilan tersebut hanya bisa dimiliki kalau kepala sekolah tersebut memiliki bakat yang baik dalam bidang kepemimpinan, disertai pengetahuan yang cukup luas dan pengalaman praktek kerja dalam kegiatan yang nyata tentang bidang-bidang tersebut.

Semua keterampilan di atas pada hakekatnya dimotori oleh keterampilan manusiawi (*Human Skills*), karena dengan human skills setiap anggota organisasi perlu dan bekerjasama dalam menciptakan visi, misi, dan tujuan yang sama yaitu tujuan organisasi.

Demikian pula halnya dalam organisasi sekolah, di mana hubungan antar manusia merupakan modal dasar yang harus dikembangkan dan secara terus menerus dibina oleh kepala sekolah sebagai pimpinan dalam rangka menciptakan kerjasama antar personil sekolah, baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru lainnya.

Bila diperhatikan pembinaan hubungan antar manusia oleh kepala sekolah pada SMP Negeri 7 Padang pada umumnya belum terlaksana secara baik. Hal ini terlihat dari fenomena sebagai berikut:

1. Masih ada pertikaian dikalangan guru, sehingga antara guru saling menutup diri dan cenderung menyimpan masalah dari pada menyelesaikan masalah.
2. Masih adanya tanggapan dari guru-guru bahwa kepala sekolah kurang memperhatikan hubungan kekeluargaan antara sesama guru dan hubungan guru dengan kepala sekolah.

3. Masih adanya tanggapan dari guru bahwa kepala sekolah kurang mengarahkan guru secara optimal dalam melaksanakan tugas. Hal ini dilihat dari masih adanya guru yang kurang menguasai bahan ajar dengan baik.
4. Komunikasi antar guru masih kurang lancar, sehingga kadangkala terjadi kesalahan pengertian dalam melaksanakan tugas.
5. Masih adanya anggapan guru bahwa kepala sekolah membedakan guru.

Berdasarkan fenomena di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Hubungan Antar Manusia di SMP Negeri 7 Padang”.

B. Pembatasan Masalah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki kualitas dalam kepemimpinannya. Oleh sebab itu kepala sekolah perlu memiliki beberapa kemampuan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mereka lebih profesional dalam melaksanakan tugas. Kemampuan yang dimaksud tidak saja dalam bidang teknik profesional tetapi termasuk kemampuan dalam membina hubungan antar manusia. Wahjosumidjo (1987:156) menyatakan bahwa:

Dalam mewujudkan peranan pimpinan tentunya diperlukan berbagai kemampuan, sebab berbagai macam peranan tersebut tidak dapat sendirinya akan berfungsi apabila tidak didukung oleh adanya kemampuan dari pimpinan itu sendiri. Kemampuan tersebut disebut *Leadership Abilities* yaitu di dalamnya meliputi 3 macam kecakapan (*Leadership Skills*) yaitu *Technical skills*, *Human Skills* dan *Conceptual Skills*.

Kemampuan dalam hubungan antar manusia disebut dengan keterampilan manusiawi, yaitu kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan para guru dan aparat sekolah lainnya dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif (Imron, 1995:86). Kemampuan manusiawi berkaitan erat dengan tugas pembina dalam kaitannya mempengaruhi orang lain, kemampuan memotivasi, kemampuan membentuk tim kerja dan kemampuan untuk meyakinkan guru agar menerima perubahan.

Menurut pendapat Hersey dalam Wahjosumidjo (1987:101) menyatakan lima kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia, yaitu:

- 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama
- 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain
- 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
- 4) Kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis
- 5) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

Soetopo (1988:31) menyatakan kemampuan kepala sekolah di bidang hubungan antar manusia, yaitu:

- 1) Mengarahkan guru agar memiliki pengetahuan tentang murid
- 2) Mendorong guru agar profesional dalam menjalankan tugas
- 3) Mendorong guru-guru agar mengembangkan respek kepada murid sesuai dengan hakekat kemanusiaannya
- 4) Membantu guru-guru untuk membedakan sebab dan akibat dalam menghadapi masalah
- 5) Membantu guru-guru dalam memecahkan masalah dan implikasi masalah dalam situasi konteks situasi kelompok.

Mengingat begitu luas cakupan masalah dalam penelitian ini keterbatasan penulis serta lebih terarahnya penelitian, maka penelitian ini penulis batasi dalam beberapa aspek, yaitu:

1. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia dalam hal berkomunikasi secara jelas dan efektif.
2. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia dalam hal membantu guru-guru memecahkan masalah.
3. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia dalam hal membantu anggota meningkatkan sikap profesionalnya kearah yang lebih baik.
4. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia dalam hal mengendalikan amarah.
5. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia dalam hal menciptakan kerjasama baik.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Kepala Sekolah dalam Hubungan Antar Manusia di SMP Negeri 7 Padang ?.”

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi mengenai:

1. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi secara jelas dan efektif di SMP Negeri 7 Padang.
2. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam membantu guru-guru memecahkan masalah di SMP Negeri 7 Padang.

3. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam membantu anggota meningkatkan sikap profesionalnya kearah yang lebih baik di SMP Negeri 7 Padang.
4. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mengendalikan amarah di SMP Negeri 7 Padang.
5. Persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan kerjasama yang baik di SMP Negeri 7 Padang.

E. Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini diajukan beberapa pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimanakah persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif ?.
2. Bagaimanakah persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dalam membantu guru-guru memecahkan masalah?.
3. Bagaimanakah persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dalam membantu anggota meningkatkan sikap profesionalnya kearah yang lebih baik?.
4. Bagaimanakah persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dalam mengendalikan amarah?.
5. Bagaimanakah persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dalam menciptakan kerjasama yang baik?.

F. Asumsi

Penelitian ini bertitik tolak dari asumsi bahwa:

1. Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam melakukan pembinaan hubungan antar manusia di sekolah.
2. Penerapan hubungan antar manusia merupakan salah satu cara dalam pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah.

G. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna bagi:

1. Sebagai masukan bagi kepala sekolah dalam memperbaiki hubungan antar manusia.
2. Sebagai masukan bagi guru dalam mempererat hubungan antar manusia.
3. Sebagai masukan antar sesama siswa dalam hubungan antar manusia.

BAB II

KAJIAN TEORITIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL

Pada bab ini akan dikemukakan kajian teoritis yang berhubungan dengan persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia di SMP Negeri 7 Padang. Kajian tersebut meliputi: pengertian persepsi, pengertian kemampuan, pengertian hubungan antar manusia, pentingnya hubungan antar manusia, faktor-faktor yang dapat menumbuhkan hubungan antar manusia, dan kemampuan-kemampuan dalam hubungan antar manusia oleh kepala sekolah.

A. Kajian Teoritis

1. Pengertian Persepsi

Suatu hal yang tidak dapat dipungkiri ialah bahwa dalam suatu organisasi selalu terjadi proses komunikasi antara orang yang satu dengan orang yang lainnya, baik secara perorangan maupun secara kelompok. Dalam proses tersebut, siapapun yang mengambil inisiatif, apakah seorang bawahan ataukah seorang manager. Pengambil inisiatif selalu berharap agar tujuannya berkomunikasi dapat diterima dan dimengerti oleh yang menerima. Penerimaan inilah yang disebut dengan persepsi.

Menurut Hammer dan Organ yang dikutip Indrawijaya (1986:45) “Persepsi adalah suatu proses di mana seorang mengorganisasikan dalam pemikirannya, menafsir mengalami dan mengolah pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya”. Yacub dan Barry dalam Kamus Istilah Ilmiah Seri Intelektual (2003:605) mengutip arti persepsi adalah

”Tanggapan, (indrawi): proses untuk mengingat atau mengidentifikasi sesuatu”.

Selanjutnya Thoha (1992:138) menyatakan bahwa persepsi adalah ”Proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa persepsi merupakan pandangan, tanggapan, sikap dan tingkah laku dari guru terhadap hubungan antar manusia oleh kepala sekolah. Dalam hal ini guru-guru SMP Negeri 7 Padang menganalisa apakah kegiatan hubungan antar manusia yang dilakukan oleh kepala sekolahnya telah berhasil atau tidak.

2. Pengertian Kemampuan

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan (*abilities*) dan skills (kecakapan, keterampilan). Menurut (Atmosudirdjo, 1982:169), Ability (kemampuan, kebiasaan) merupakan kekuatan mental, kekuatan untuk berbuat (memenuhi kebutuhan dari pada situasi atau kondisi), suatu kecerdasan tertentu yang membuat seorang tidak bisa ditahan atau ditolak kehendaknya. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia arti dari kemampuan adalah ”Kesanggupan, kecakapan, kekuatan kita berusaha dengan diri sendiri”.

Sedangkan menurut Kartono (1991:31) menyatakan bahwa kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Kemampuan kepala sekolah seringkali tidak diwujudkan secara semestinya karena adanya faktor-faktor luar yang sering kali mempengaruhi tanpa dapat dielakkan. Jika terjadi demikian maka kemampuan yang telah dimiliki tidak dapat diterapkan sepenuhnya, bukan karena kesalahannya tetapi karena faktor di luar kekuasaannya itu. Hal ini yang sering menghambat kemajuan dan perkembangan sekolah.

Dalam hal kemampuan kepemimpinan menurut Richard dikutip oleh Moenir (1974:221), ada lima dimensi yang menentukan kualitas kepemimpinannya secara berdaya guna, ialah:

- a. Dapat menanamkan perasaan mampu melaksanakan tugas pekerjaan pada orang lain;
- b. Dapat menyusun ikatan kerjasama dengan menetralsir sistem ikatan persaingan yang ada;
- c. Dapat membangun kepercayaan kepada bawahan;
- d. Dapat menyelesaikan petikaian secara musyawarah secara baik dan menghindari penyelesaian secara sepihak;
- e. Dapat menumbuhkan dan meningkatkan pemikiran serta sikap yang berorientasi kepada tujuan.

Pernyataan di atas mengandung implikasi pada penguasaan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan tugas manajerial dan hubungan antar manusia dalam suatu organisasi. Menurut (Atmosudirdjo, 1982:169) kemampuan hubungan antar manusia merupakan "Kemampuan dalam proses sosial, yaitu proses hubungan antara manusia (manager) dengan manusia (bawahan), dengan segala sifat-sifat dan konsekwensinya sebagai hubungan interaksi sosial".

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan oleh penulis bahwasanya kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia

merupakan kemampuan dalam melakukan hubungan sosial dengan orang lain, dalam situasi apapun untuk mencapai suatu tujuan tertentu

3. Pengertian Hubungan Antar Manusia (Human Relations)

Hubungan antar manusia (*Human Relations*) sesuai dengan objeknya mempunyai beberapa pengertian dalam penggunaannya. Yacub dan Barry dalam Kamus Induk Istilah Ilmiah Seri Intelektual (2003:50) arti hubungan antar manusia adalah “Hubungan timbal balik antara seseorang dan seseorang dalam segala situasi dan pada semua bidang kehidupan manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan memperoleh kepuasan hati”.

Hubungan antar manusia dalam arti luas mencakupi semua persoalan yang di alami manusia dalam hubungan atasan dan bawahan, dalam organisasi besar atau kecil. Dalam arti sempit hubungan antar manusia merupakan bagaimana orang harus bergaul dengan orang lain di dalam bidang pekerjaan maupun bukan.

Hubungan antar manusia menurut Effendy (1993:37) dinyatakan bahwa:

Hubungan antar manusia pada dasarnya disebut juga dengan *Human Relations*, yaitu pemberian makna terhadap proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan dan kepuasan yang berdasarkan watak, sikap, perangai, kepribadian, tingkah laku, dan lain-lain aspek kejiwaan yang ada pada diri manusia.

Proses rohaniah dengan perasaan bahagia ini dapat dikatakan berhasil apabila semua orang yang terlibat dapat merasakan kebahagiaan, sebaliknya apabila tidak menimbulkan kepuasan atau kebahagiaan, maka hubungan antar manusia tersebut gagal.

Selanjutnya Djaja (1985:54) menjelaskan pula hubungan antar manusia adalah “interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan semua bidang kehidupan bagi usaha memperoleh kepuasan bersama.”

Berdasarkan uraian dan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antar manusia merupakan suatu interaksi antar manusia ataupun penyesuaian diri secara timbal balik dalam suatu aktivitas dan kegiatan, dalam segala situasi, untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

4. Pentingnya Hubungan Antar Manusia

Hubungan antar manusia merupakan aktivitas secara alamiah dalam berbagai situasi dan di mana saja. Oleh karena itu hubungan antar manusia sangat penting untuk selalu dibina dan ditingkatkan kualitas dalam berbagai organisasi, supaya terjadi kepuasan bersama diantara personil yang melakukan berbagai aktivitas dalam organisasi.

Menurut Djaja (1985:63) pentingnya hubungan antar manusia disebabkan karena hubungan dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Mencegah salah pengertian antara pimpinan dengan bawahan
2. Mengembangkan kerjasama antara pimpinan dengan bawahan
3. Dapat membentuk suatu kelompok kerja
4. Mengarahkan individu dalam kelompok kepada suatu tujuan.

Demikian beberapa alasan tentang pentingnya hubungan antar manusia dalam suatu organisasi.

5. Karakteristik Hubungan Antar Manusia

Secara umum karakteristik hubungan antar manusia dalam organisasi manapun adalah kegiatan dalam bentuk komunikasi. Menurut Djaja (1985:61) karakteristik kegiatan hubungan antar manusia dalam organisasi pada prinsipnya adalah adanya interaksi, adanya kepuasan bersama, dan adanya komunikasi antar personal yaitu komunikasi manusiawi dan komunikasi manajemen. Berikut ini akan dilihat satu persatu.

a. Adanya Interaksi

Interaksi yang dimaksud adalah adanya hubungan yang tidak saja dalam bentuk komunikasi interpersonal semata akan tetapi hubungan yang timbal balik yang dapat menciptakan kerjasama dalam melakukan berbagai aktivitas. Interaksi sangat dibutuhkan dalam hubungan antar manusia, karena tanpa adanya interaksi maka tidak ada kativitas hubungan antar manusia itu sendiri.

Interaksi ini sangat diperlukan dalam hubungsn antar manusia, karena tanpa adanya interaksi maka tidak ada aktivitas hubungan antar manusia itu sendiri. Interaksi itu haruslah bersuasif, yaitu hubungan yang saling mempengaruhi dengan perasaan senang, puas dan kesadaran sendiri.

b. Adanya Kepuasan Bersama

Kepuasan bersama yang dimaksud adalah rasa puas yang terjadi karena adanya interaksi timbal balik dan komunikasi yang baik, sehingga tercipta perasaan senang, rasa puas sebagai perilaku yang dapat diamati dan hasil hubungan antar manusia. Berhasil tiaknya hubungan antar manusia yang

terjadi dalam suatu organisasi dapat dilihat dari ada tidaknya kepuasan bersama tersebut.

Berhasil tidaknya hubungan antar manusia yang terjadi dalam suatu organisasi dapat dilihat dari ada dan tidaknya kepuasan bersama tersebut. Jika kepuasan bersama belum dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terlihat hubungan antar manusia, berarti hubungan antar manusia yang terjadi belum berhasil

c. Komunikasi Manusiawi

Dalam komunikasi manusiawi yang perlu diketahui adalah bukan bentuk komunikasinya, akan tetapi masalah bagaimana komunikasi itu dapat dilakukan secara efektif. Misalnya seorang pemimpin jika ingin memberikan tugas kepada bawahannya, maka pesan komunikasinya harus jelas dan dapat menarik perhatian bawahannya, sehingga terhindar dari kesalahpahaman.

Sama halnya dengan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam organisasi sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya terutama dalam membina hubungan antar manusia juga memerlukan komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang dapat dipahami dan dimengerti dengan jelas oleh para guru dan siswanya

d. Komunikasi Manajemen

Menurut Djaja (1985:62) komunikasi manajemen sebagai titik tolaknya adalah organisasi dalam arti *frame work*, maksudnya dalam organisasi itu dapat diklasifikasikan sebagai manajer, staff, dan karyawan.. oleh sebab itu dalam prakteknya komunikasi manajemen tersebut terbagi atas

tiga, yaitu a) komunikasi vertikal, b) komunikasi horizontal, dan 3) komunikasi eksternal.

Demikian juga halnya dalam organisasi sekolah, di mana sekolah sebagai salah satu lembaga juga memerlukan komunikasi manajemen dalam aktivitas hubungan antar manusianya. Hubungan yang dimaksud adalah hubungan antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, dan hubungan guru dengan siswa semua jenis hubungan ini memerlukan komunikasi manajemen.

Selanjutnya agar suatu komunikasi menjadi sukses, menurut Djaja (1985:62) harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pesan komunikasi (*message*) harus dirancang dan disampaikan dengan sedemikian rupa
2. Pesan komunikasi harus menggunakan bahasa yang sama
3. Pesan komunikasi harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikasi dan menyarankan bagaimana memperolehnya
4. Pesan komunikasi harus menyarankan cara untuk mendapatkan kebutuhan tadi.

Demikianlah beberapa bentuk kegiatan dalam hubungan antar manusia pada suatu perusahaan atau organisasi termasuk sekolah sebagai organisasi atau lembaga pendidikan.

6. Kemampuan-Kemampuan Kepala Sekolah dalam Hubungan Antar Manusia

Setiap individu mempunyai pengaruh terhadap individu lainnya. Pengaruh tersebut makin lama makin tumbuh. Beberapa individu mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap individu0individu lainnya. Dengan mengembangkan kemampuan untuk mempengaruhi dapat diperoleh suatu kepemimpinan. Kepemimpinan tersebut dapat diartikan sebagai sebagai suatu

kemampuan untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka.

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki kualitas dalam kepemimpinannya. Oleh sebab itu kepala sekolah perlu memiliki beberapa kemampuan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mereka lebih profesional dalam melaksanakan tugas. Kemampuan yang dimaksud tidak saja dalam bidang teknik profesional tetapi termasuk kemampuan dalam hubungan antar manusia (Wahjosumidjo, 2001:386-387).

Kemampuan dalam hubungan antar manusia disebut dengan kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan para guru dan aparat sekolah lainnya dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif (Imron, 1995:86). Kemampuan manusiawi berkaitan erat dengan tugas pembina dalam kaitannya mempengaruhi orang lain, kemampuan memotivasi, kemampuan membentuk tim kerja dan kemampuan untuk meyakinkan guru agar menerima perubahan.

Menurut pendapat Hersey dalam Wahjosumidjo (1987:101) menyatakan 5 kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia, yaitu:

1. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama
2. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain
3. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
4. Kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis
5. Mampu berperilaku yang dapat diterima.

Soetopo (1988:31) menyatakan kemampuan kepala sekolah di bidang hubungan antar manusia, yaitu:

1. Mengarahkan guru agar memiliki pengetahuan tentang murid
2. Mendorong guru agar profesional dalam menjalankan tugas
3. Mendorong guru-guru agar mengembangkan respek kepada murid sesuai dengan hakekat kemanusiaannya
4. Membantu guru-guru untuk membedakan sebab dan akibat dalam menghadapi masalah
5. Membantu guru-guru dalam memecahkan masalah dan implikasi masalah dalam situasi konteks situasi kelompok.

Selanjutnya Nelson Richard (1996:183,263,301) mengemukakan beberapa kemampuan dalam hubungan antar manusia, diantaranya: "Menjadi pendengar yang baik, mengendalikan amarah dan ketegangan, mengendalikan konflik.

Kusman dan Rifma (2003:12) berpendapat untuk merealisasikan kemampuan dalam hubungan antar manusia, dapat dilakukan berbagai usaha:

- a. Menanamkan dan memupuk sikap harga menghargai sesama anggota organisasi.
- b. Mengembangkan perasaan percaya mempercayai dengan anggota yang dipimpin maupun antar pemimpin itu sendiri
- c. Membantu anggota meningkatkan sikap profesionalnya kearah yang lebih baik
- d. Memupuk rasa persaudaraan yang terjalin lewat kegiatan-kegiatan organisasi
- e. Menghilangkan rasa curiga mencurigai terhadap anggota maupun antara sesama pemimpin organisasi.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli di atas tentang kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia di sekolah dapat disimpulkan:

- a. Kemampuan Berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- b. Kemampuan Membantu guru-guru dalam memecahkan masalah.

- c. Kemampuan Membantu guru meningkatkan sikap profesionalnya kearah yang lebih baik.
- d. Kemampuan Mengendalikan amarah.
- e. Kemampuan Menciptakan kerjasama yang baik.

Aspek- aspek kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia yang dijadikan indikator penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut:

a. Kemampuan Berkomunikasi Secara Jelas dan Efektif

Suatu kemampuan yang diharapkan dari seorang pemimpin ialah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan untuk melakukan kebijaksanaan, mengusahakan supaya instruksi-instruksinya ndapat digunakan dengan jelas dan menyempurnakan pelaksanaan kerja tergantung dari komunikasi yang efektif.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar dari pelaksanaan hubungan antar manusia yang harmonis adalah bagaimana orang-orang dapat berkomunikasi secara lancar dengan orang lain. Menurut Donnel dalam Kadarman (1997:148) komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dan informasi itu dapat dipahami oleh sipenerima. Selanjutnya Kartono (2006:134) menyatakan komunkasi adalah ”Kapasitas individu/ kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu, dan kelompok lain. ”

Dalam komunikasi yang perlu diketahui adalah bukan bentuk komunikasinya, akan tetapi masalah bagaimana komunikasi itu dapat

dilakukan secara efektif. Misalnya seorang pimpinan jika ingin memberikan tugas kepada bawahan, maka pesan komunikasinya harus jelas dan dapat menarik perhatian bawahannya sehingga terhindar dari kesalahpahaman.

Demikian juga halnya kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melakukan fungsi kepemimpinannya terutama dalam membina hubungan juga memerlukan komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang dapat dipahami dan dimengerti dengan jelas oleh para guru dan siswanya.

Adapun cara untuk menciptakan komunikasi efektif tersebut adalah dengan meningkatkan kemampuan berkomunikasi itu sendiri. Rakhmat Jalaluddin (1999:286) kemampuan komunikasi efektif yang dimaksud di sini dinyatakan ke dalam 3 indikator, yaitu kemampuan menyampaikan pesan, kemampuan mendengarkan, dan kemampuan dalam memberi dan menerima umpan balik.

Komunikasi diklasifikasikan kedalam beberapa jenis. Terry berpendapat ada beberapa jenis komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi kebawah dan keatas
2. Komunikasi formal dan informal
3. Komunikasi lisan dan tertulis.

Komunikasi kebawah umumnya berupa perintah-perintah kerja, instruksi-instruksi dan memo-memo; komunikasi keatas berupa laporan-laporan, usul-usul dan keluhan-keluhan. Komunikasi formal berlangsung melalui jalur-jalur organisasi dan media-media yang standar seperti rapat-rapat bagian, pembicaraan melalui telepon, majalah-majalah perusahaan, poster-poster dan surat-surat pos kilat. Komunikasi non formal terjadi karena

menyangkut kepentingan perorangan/kelompok. Sedangkan komunikasi lisan adalah komunikasi secara langsung, dan komunikasi tulisan adalah komunikasi melalui selebaran surat, dll.

Jika komunikasi efektif dapat dikembangkan dengan lebih baik oleh kepala sekolah baik terhadap guru-gurunya maupun terhadap siswa di sekolah, maka hubungan antar manusia yang terbina dengan sendirinya seiring dengan komunikasi yang terjalin antar personil sekolah, karena inti dari hubungan antar manusia itu sendiri adalah bagaimana tercipta komunikasi hubungan timbal balik antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru lainnya dan antara guru dengan siswa ataupun antara siswa dengan siswa lainnya, sehingga akan terjalin saling pengertian, saling menghargai, saling interaksi dan saling membutuhkan satu sama lain dalam menjalin kehidupan sehari-hari dalam organisasi sekolah.

b. Kemampuan Membantu Guru-Guru Memecahkan Masalah

Kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan-tindakan dari pemimpin tersebut agar berpengaruh terhadap anggota-anggota kelompok dan pekerjaan yang bersangkutan. Akan tetapi kemampuan tersebut tidak hanya dalam pengambilan keputusan saja, tetapi kepala sekolah harus mampu memanfaatkan situasi yang unik dan faktor-faktor interaksi, supaya mendapatkan cara yang terbaik untuk menyelesaikan permasalahan dan mencapai tujuan kelompok sambil memperkecil masalah.

Memecahkan masalah adalah salah satu yang dapat dilakukan dalam membina atau meningkatkan hubungan antar manusia serta membina

hubungan baik dengan orang lain terutama sekali dalam membina hubungan antar individu guru di sekolah.

Memecahkan masalah berarti membantu orang lain yang memiliki masalah dalam mengambil pendekatan dalam pemecahan masalah yang realistis dari pada memecahkan masalah itu untuk mereka. Dengan kata lain, orang yang memiliki masalah harus didorong untuk tetap memiliki masalah itu. Jadi kepala sekolah tidak langsung mengambil alih masalah guru, dan tidak juga memberi kesempatan pada Guru untuk melepaskan semua atau sebagian masalahnya.

Secara umum masalah merupakan penyimpangan antara kenyataan yang terjadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut Gleicher dalam Kadarman (1997:69) membedakan pengertian antara masalah dan peluang, yaitu:

Masalah merupakan sebagai sesuatu yang dapat membahayakan organisasi untuk mencapai sasarannya, sedangkan peluang adalah sesuatu yang memberikan kesempatan kepada organisasi untuk melampaui sasaran.

Memecahkan masalah orang lain cenderung mengandung resiko. Nelson Richard (1996:247) mengungkapkan bahwa memecahkan masalah atau mengatasi masalah khusus terdiri dari 2 tahap, yaitu: "Memahami masalah itu dan melakukan sesuatu untuk masalah itu. Jadi tugas kepala sekolah dalam memecahkan masalah adalah membantu proses pemahamannya, dan jika perlu tindakannya. Selain itu Nelson Richard (1996:249) juga menyatakan ada 3 indikator dalam membantu memecahkan masalah, yaitu "Membantu memperjelas masalah melalui penggunaan pertanyaan, membantu menetapkan

masalah dan tujuan dalam konteks perilaku, dan membantu menghasilkan arah tindakan alternatif”.

Pertama, pertanyaan yang membantu merupakan pertanyaan yang dapat mengarahkan harapan orang lain guna menyediakan pemecahan atas masalah mereka. Kepala sekolah harus melihat bentuk dari pertanyaan tersebut, yaitu bentuk pertanyaan yang membantu guru untuk mengenali, menguji, memperjelas, dan mengembangkan bidang masalah guru dan selanjutnya dapat membantu guru memutuskan untuk mengambil tindakan.

Kepala sekolah dapat menyelang nyelingi pengajuan pertanyaan dengan tanggapan reflektif gunanya guru dapat mendengarkan jawaban, membantu guru untuk tetap memiliki masalah itu, menghindarkan penciptaan suasana interogasi, memberikan kesempatan kepada guru secara psikologis dapat menguraikan jawaban mereka.

Menurut Nelson Richard (1996:251) ada 4 jenis pertanyaan yang membantu, yaitu:

1. Pertanyaan yang menguraikan, yaitu pertanyaan yang memberikan kesempatan orang lain untuk memperluas apa yang telah siap untuk mereka katakan.
2. Pertanyaan spesifikasi, yaitu pertanyaan yang bertujuan untuk mendapatkan lingkup masalah
3. Berfokus pada pertanyaan tentang perasaan, yaitu pertanyaan yang melacak perasaan yang dihasilkan oleh masalah.
4. Pertanyaan tanggung jawab pribadi, yaitu pertanyaan yang menyiratkan bahwa orang lain memiliki tanggung jawab untuk tetap memiliki masalahnya, dan membuat pilihan yang membantu pemecahan masalah itu.

Kedua, kemampuan untuk membatasi masalah dan tujuan dalam konteks tingkah laku akan menyediakan kaitan antara tahap pemudahan

mengambil tindakan dalam membantu pemecahan masalah orang lain. Ini membutuhkan perincian dan analisa masalah kedalam perilaku spesifik yang menjadi sebab bagi munculnya masalah itu. Dalam hal ini kepala sekolah perlu bekerja sama dengan orang lain untuk mengidentifikasi kekurangan perilaku dan keahlian yang berperan sebagai faktor yang membuat masalah itu berlarut-larut. Kepala sekolah harus bisa membuat guru punya kemampuan untuk mengawali pembicaraan, kemampuan untuk mengungkapkan perasaan dirinya terhadap orang lain, serta memperoleh tanggung jawab pribadi.

Ketiga, mengevaluasi arah tindakan alternatif maksudnya di sini kepala sekolah melihat dan mendefenisikan masalah, di mana kepala sekolah menggunakan tanggapan reflektif setiap guru telah menyarankan atau menilai alternatif sebelum mengajukan sesuatu pertanyaan. Kata-kata maupun inotasi dapat mempengaruhi keputusan orang lain. Ini membantu mempertahankan penekanan pada menghasilkan dan tetap memiliki pemecahan masalahnya sendiri dan arah tindakan untuk masalah mereka.

c. Kemampuan Membantu Guru Meningkatkan Sikap Profesionalnya Ke Arah yang Lebih Baik

Dalam membagi kerja kepada guru harus dipikirkan matang-matang oleh kepala sekolah dan kepala sekolah itu terlebih dahulu harus telah memahami masing-masing pribadi dan kemampuan guru tersebut. Sehingga nantinya kepala sekolah dapat membantu guru meningkatkan sikap profesionalnya kearah yang lebih baik.

Kepala sekolah hendaknya mampu membuat suatu keputusan yang tepat dalam situasi apapun juga, yang mana kepala sekolah hendaknya mampu

membantu guru-guru untuk menyadari pentingnya pertimbangan jabatan untuk mencapai penyesuaian-penyesuaian yang sebaik-baiknya dalam bentuk sikap kebiasaan kerja yang tepat.

Pada pengembangan profesi guru, setiap kepala sekolah sebagai administrator pendidikan secara aktif ikut serta dalam kelompok pengembangan profesi demi tercapainya mutu pendidikan. Kepala sekolah selaku administrator pendidikan harus mampu bertanggung jawab dalam pengembangan profesi guru baik terhadap pemberian tugas, pemberian beban tanggung jawab, organisasi personil dan organisasi pekerja.

Jerrold (1994:296:299) mengemukakan beberapa indikator dari pengembangan personil staf maupun pengembangan profesional guru, yaitu:

- (1) Semua administrator pendidikan secara aktif ikut serta dalam pengembangan profesi guru melalui pemberian semangat kepada guru,
- (2) Semua administrator pendidikan secara aktif ikut serta dalam pengembangan profesi guru melalui pemberian keyakinan kepada guru,
- (3) Semua administrator pendidikan secara aktif ikut serta dalam membina loyalitas guru,
- (4) Semua administrator pendidikan secara aktif ikut serta dalam memberikan penghargaan kepada guru.

Pada tiap-tiap kesempatan kepala sekolah hendaknya membina loyalitas guru-guru dengan jabatan. kepala sekolah hendaknya memberi semangat dan keyakinan bahwa mengajar adalah profesi mereka. Setiap perkataan dan tindakannya hendaknya menunjukkan ketulusannya untuk mengabdikan pada sekolah.. Kepala sekolah hendaknya membina loyalitas guru-guru terhadap sekolah serta merangsang atau menambah keyakinan dan minat

masing-masing guru terhadap tanggung jawab masing-masing. Sehingga nantinya tidak ada lagi guru yang kurang percaya terhadap kemampuannya.

Pengembangan profesional guru menitikberatkan pada peningkatan pendidikan, sekurang kurangnya pendidikan guru adalah S1. Memperhatikan penyediaan bahan tambahan untuk mata pelajaran yang diajarkan, tambahan sumber perpustakaan, peningkatan laboratorium, dan perlengkapan audio-visual juga merupakan salah satu cara meningkatkan profesional guru kearah yang lebih baik.

d. Kemampuan Mengendalikan Amarah

Mengendalikan amarah dan ketegangan merupakan salah satu cara yang dapat oleh kepala sekolah dilakukan dalam hubungan antar manusia serta hubungan baik dengan orang lain, terutama sekali dalam hubungan antar individu guru di sekolah.

Amarah pada dasarnya adalah sifat alami manusia, karena manusia dilahirkan yang dilengkapi dengan nafsu amarah. Jadi amarah merupakan suatu hal yang manusiawi sekali. Dengan arti kata amarah merupakan hal yang wajar terjadi dan dialami oleh setiap manusia. Kepala sekolah layaknya seorang manusia juga memiliki nafsu emosional yang terkadang tidak dapat dikendalikan dengan baik Menurut Nelson Richard (1996:268) menyatakan bahwa "Perasaan marah merupakan adanya kehendak dan sikap bermusuhan dengan orang lain, diri sendiri, lingkungan atau campuran dari padanya".

Dalam organisasi sekolah, di mana kepala sekolah yang tidak dapat mengendalikan amarahnya dengan baik, akan menimbulkan permusuhan

antara sesama guru. Akan tetapi jika amarah tersebut dapat dikendalikan dengan baik, maka amarah tersebut dapat dikembangkan dan dibangkitkan menjadi lebih rasional dan positif.

Mengendalikan amarah dalam membina dan meningkatkan hubungan baik antar personil sekolah bukanlah pekerjaan yang mudah, karena tidak semua orang mampu mengendalikan amarahnya dengan baik. Agar amarah dapat dikendalikan dengan baik, menurut Nelson Richard (1996:299) ada 2 hal yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam organisasi sekolah sekaligus indikator kepala sekolah dalam mengendalikan amarah, yaitu: "Melatih kesabaran kapan waktunya marah dan bagaimana mengekspresikan kemarahan tersebut secara tepat."

Melatih kesabaran kapan waktunya marah merupakan pekerjaan yang cukup rumit, karena biasanya kemarahan terjadi secara tiba-tiba terhadap keadaan yang disukai maupun disenangi. Namun jika hubungan antar manusia tersebut ingin berhasil dengan baik kepala sekolah harus melatih diri untuk menetapkan kapan waktunya marah, sehingga kemarahan yang dilahirkan tersebut tepat sasaran untuk memperbaiki keadaan yang memang tidak bisa ditolerir lagi.

Demikian pula dengan mengekspresikan marah tersebut secara tepat juga juga perlu diperhatikan dalam rangka pembinaan hubungan antar manusia yang harmonis antar personil sekolah, karena setiap orang akan mengekspresikan kemarahannya dengan cara mereka sendiri, ada dengan cara yang kasar misalnya berteriak, membentak, menghardik, mencaci maki, ada

pula dengan tindakan fisik (memukul, mencubit, menjewer, dan lain sebagainya). Namun sangat sedikit yang mengekspresikan kemarahannya dengan cara yang tenang tapi tegas.

Agar kepala sekolah berhasil mengendalikan marahnya dengan baik dalam rangka membina hubungan antar manusia yang harmonis, maka Nelson Richard (1996:299) menyarankan untuk melakukan beberapa kegiatan di antaranya: "Menggunakan pembicaraan dalam diri yang berorientasi pada tugas, berusaha untuk menjadi tegas dalam bersikap, meningkatkan keahlian mengembangkan pemecahan masalah dan menghadapi kritik secara efektif".

Jika kepala sekolah dapat mengendalikan amarahnya dengan baik dalam menjalani dan melaksanakan tugas di sekolah, maka hubungan antar manusia yang harmonis dikalangan guru tersebut akan tercipta dengan baik, sehingga setiap orang dapat menahan diri, menahan emosi, perasaan mara terhadap orang lain.

e. Kemampuan Menciptakan Kerjasama yang Baik

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan perencanaan yang dibuat serta akan berusaha mendapatkan hasil yang memuaskan. Dengan melaksanakan tugas dengan baik dan sempurna tentu kepala sekolah akan mendapatkan dukungan dari bawahan. Sehingga memunculkan kepercayaan bawahan kepada kepala sekolah dan dengan sendirinya akan tertanam sikap saling kerjasama antara kepala sekolah dengan guru-guru. Azas kerjasama hendaknya menjiwai manajemen dan kepemimpinan dalam organisasi.

Kepala sekolah perlu memupuk rasa kerjasama tersebut. Karena untuk melaksanakan program sekolah perlu adanya kerjasama dengan guru-guru, sehingga apabila ada kendala yang timbul akan mudah diatasi secara musyawarah.

Menurut Hamalik (1993:98) istilah kerjasama merupakan suatu azas yang penting dalam proses manajemen. Kerjasama berlangsung dalam suatu kelompok, di mana para anggota kelompok mengadakan hubungan satu sama lain dan berpartisipasi, memberi sumbangan untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan Kusman dan Rifma (2003:55) menyatakan bekerjasama berarti:

Bekerja bersama-sama, istilah lain yang mempunyai arti kerjasama dalam bahasa asing disebut "*team work*" yang artinya kerjasama diperlukan pada semua lapisan dan tingkat-tingkat dari semua jurusan. Jadi setiap orang bekerja menyumbangkan tenaga dan pikirannya tanpa paksaan dan rasa malas.

Proses kelompok atau proses kerjasama mengandung segi-segi relasi, interaksi, partisipasi, kontribusi, afeksi, dan dinamika. Tiap individu berhubungan satu sama lain.

Dalam lingkungan sekolah kepala sekolah hendaknya menerapkan prinsip kerjasama dalam setiap pemecahan masalah. Kepala sekolah ikut melibatkan guru-guru dalam bermusyawarah dalam menyelesaikan masalah dengan begitu guru-guru merasa tersanjung dan dihargai akan keberadaannya sehingga hubungan antara sesama guru maupun guru dengan kepala sekolah lebih baik dan lebih dekat lagi. Kerjasama juga merupakan suatu upaya bersama yang memungkinkan setiap orang berperan aktif dan bertanggung

jawab dengan kadar yang sama pula dalam mengamalkan pengetahuan dan kemampuan masing-masing.

Kusman dan Rifma (2003:58-67) berpendapat ada 8 cara untuk memperoleh kerjasama: “Hindarilah perdebatan, akuilah kesalahan, buatlah ranga pikiran yang dapat diterima, ucapan tidak yang halus lebih baik dari pada ucapan ya yang kasar, buatlah ide atau saran yang berkesan, buatlah perintah secara adil, pujilah terlebih dahulu, dan janganlah menuntut kerjasama”.

Banyak manfaat yang akan dihasilkan dari adanya kerjasama, yaitu:

- a. Pengaruh tingkah laku individu yang bersifat baik, adanya saling ketergantungan, saling menghormati, menghargai diri sendiri, hubungan antar sesama menjadi lebih harmonis.
- b. Melalui pertukaran pendapat akan diperoleh keputusan dan kesepakatan bersama, antar guru akan bersikap menghormati, rasa aman, dan solidaritas diantara dikalangan personil/guru.
- c. Kerjasama akan memupuk hubungan sosial yang harmonis dikalangan anggotanya, terdapat rasa saling menghormati, dan menghargai satu sama lain, mengembangkan sikap-sikap dan apresiasi sosial yang baik.

Suksesnya kepala sekolah melakukan pembinaan melalui kerjasama sebagian besar tergantung pada kecakapan kepala sekolah dalam bergaul dengan orang lain di sekolah, dan pada lain lapangan kerja.

B. Kerangka Konseptual

Pembinaan hubungan antar manusia dapat dilihat dari berbagai aspek kemampuan kepala sekolah, diantaranya: untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, membantu guru-guru dalam memecahkan masalah, membantu guru meningkatkan profesionalnya kearah yang lebih baik, mengendalikan amarah dan menciptakan kerjasama yang baik.

Maka yang menjadi Gambar kerangka konseptual kemampuan kepala sekolah dalam hubungan antar manusia di SMP Negeri 7 Padang adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual Kemampuan Kepala Sekolah dalam Hubungan Antar Manusia

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dinilai telah mampu berkomunikasi secara jelas dan efektif, dengan skor 4,1 (mampu).
2. Kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dinilai telah mampu membantu guru-guru dalam memecahkan masalah, dengan skor 3,7 (mampu).
3. Kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dinilai telah mampu dalam membantu guru-guru meningkatkan sikap profesionalnya ke arah yang lebih baik, dengan skor 3,7 (mampu).
4. Kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dinilai telah mampu dalam mengendalikan amarah, dengan skor 3,8 (mampu).
5. Kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang dinilai telah mampu menciptakan kejasama yang baik, dengan skor 3,8 (mampu).
6. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 7 Padang mampu membina hubungan antar manusia dilingkungan SMP Negeri 7 Padang, dengan skor 3,8 (mampu).

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas penulis menyarankan:

1. Kepala sekolah hendaknya dapat meningkatkan kemampuannya dalam membina hubungan antar manusia.

2. Untuk lebih meningkatkan hubungan antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah hendaknya lebih banyak meluangkan waktu untuk berkumpul dan berdiskusi dengan guru.
3. Bagi rekan-rekan yang ingin meneliti bidang yang sama dengan penelitian ini penulis sarankan untuk mengambil sampel di daerah lain yang memiliki budaya dan keadaan geografis yang berbeda. Penulis berpendapat bahwa budaya dan keadaan geografis suatu tempat ikut menentukan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan hubungan antar manusia dilingkungan kerjanya. Hendaknya skripsi ini bisa menjadi pemikiran kita bersama dan bisa diteliti lebih lanjut untuk kemajuan dunia pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, Prajudi, S. (1982). *Seri Pustaka Ilmu Administrasi. Administrasi dan Management Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Depdiknas, RI. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Nasional Pendidikan*. Jakarta.
- Djaja, Danan HR. (1985). *Peranan Humas Dalam Perusahaan*. Bandung: Alumni
- Effendy, Unong Uchyana. (1993). *Human Relations dan Publik Relation*. Bandung: Mandar Maju.
- Gibson L. James et.al, (1984), *Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hamalik, Oemar. (1993). *Psikologi Manajemen*. Bandung: Trigenda Karya.
- Imron, Ali. (1995). *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Indrawijaya, Adam I, (1986). *Prilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Jerrold. E. Kerrap. (1994). *Proses Perancangan Pengajaran*. Bandung; ITB.
- Kartono, Kartini. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Nawawi, Hadari. (1987). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Hajimasagung.
- Moenir. A. S. (1999). *Kepemimpinan Kerja. Peranan, Teknik dan keberhasilannya*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Nelson Richard, dkk. (1996). *Cara Membina Hubungan Baik Dengan Orang Lain*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Poerwadarminta, WJS. (1976). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Blai Pustaka.
- Rahmat Jallauddin (1999). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.