

BAB III
PROSEDUR PENELITIAN

A. Pertanyaan penelitian dan asumsi

Berdasarkan ketiga rumusan masalah yang dikemukakan dalam Bab I, untuk menjangkau berbagai data atau informasi yang dijadikan sebagai bahan analisis, masalah penelitian ini dijabarkan dalam pertanyaan-pertanyaan berikut:

Masalah prestasi lulusan SMA :

- (1) Bagaimana gambaran hasil belajar siswa menurut nilai-nilai dalam STTB ?
- (2) Bagaimana kecenderungan siswa yang melanjutkan studi ke Perguruan Tinggi Negeri pada SMA yang menjadi objek penelitian ?
- (3) Bagaimana persentasi lulusan dalam enam tahun terakhir di SMA yang menjadi objek penelitian ?

Masalah perilaku birokratik yang ditampilkan kepala SMA :

Sejauh mana karakteristik-karakteristik seperti di bawah ini diberlakukan (ditampilkan) dalam kepemimpinan kepala sekolah :

- (1) pembagian kerja berdasarkan spesialisasi fungsional ?
- (2) tingkatan kewenangan (hierarki otoritas) yang ditentukan dengan baik ?
- (3) peraturan-peraturan sekolah ?
- (4) prosedur-prosedur tertentu yang ditetapkan di dalam sekolah ?

- (5) hubungan-hubungan yang bersifat impersonalitas ?
- (6) cara-cara menseleksi dan mempromosi seseorang berdasarkan kompetensi teknis ?
- (7) pengambilan keputusan yang rasional dalam setiap kali mengambil keputusan ?

Dalam kondisi-kondisi bagaimana perilaku birokratik seperti yang dikemukakan ini ditampilkan ?

Masalah perilaku profesional yang ditampilkan kepala SMA :

Sejauh mana kepala sekolah sebagai administrator pendidikan dalam kepemimpinannya menampilkan perilaku seperti tersebut di bawah ini :

- (1) menerapkan ilmu dan teori administrasi pendidikan dalam memimpin sekolah ?
- (2) mencurahkan perhatian dengan menitikberatkan pada kepentingan siswa, sehingga dapat membangkitkan kepercayaan berbagai pihak terhadap wewenangnya ?
- (3) mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dengan teman sejawat ?
- (4) menggunakan otoritas pengetahuan dalam pengambilan keputusan ?
- (5) menunjukkan tanggung jawab sebagai administrator pendidikan yang diwarnai oleh kode etik guru ?
- (6) berusaha mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya khususnya tentang administrasi pendidikan ?
- (7) memanfaatkan organisasi profesi yang telah ada, seperti PGRI, ISPI ?

Dalam kondisi-kondisi bagaimana perilaku profesional seperti yang dikemukakan ini ditampilkan ?

Masalah kreativitas

Sejauh mana kepala sekolah memberlakukan kondisi-kondisi seperti yang dikemukakan berikut ini di dalam sekolah ?

- (1) memberi tekanan pada aspek kepercayaan dalam aktivitas kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah ?
- (2) menciptakan suatu saluran komunikasi yang terbuka ke dalam maupun ke luar sekolah ?
- (3) memiliki kemauan dalam menerima perubahan serta keberanian dalam menerapkan gagasan yang inovatif ?
- (4) menggunakan personil yang kreatif di dalam sekolah ?
- (5) menyediakan fasilitas/biaya/sarana yang mendukung penerapan suatu gagasan yang inovatif ?

Masalah hubungan antar aspek ?

- (1) Dalam kondisi yang bagaimana terjadi ketidaksesuaian antara perilaku birokratik dan perilaku profesional ?
- (2) Dalam kondisi yang bagaimana perilaku birokratik dapat menghambat kreativitas dan dalam kondisi yang bagaimana pula dapat dikatakan bahwa perilaku birokratik tidak selamanya menghalang kreativitas ?
- (3) Apakah tingkat prestasi lulusan di SMA yang dijadikan objek penelitian dapat dijelaskan oleh aspek-aspek perilaku birokratik, perilaku profesional dan kreativitas ?

Beberapa asumsi yang digunakan dalam peneli
adalah :

a. Pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari bidang kehidupan manusia ; tujuannya inhaeren dengan tujuan kehidupan manusia yakni mencapai suatu kualitas hidup yang lebih baik.

b. Sekolah adalah lembaga pendidikan formal mendidik anak usia sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Sekolah dipandang sebagai pusat kebudayaan, di mana daya cipta, rasa, karsa dan karya anak ditumbuhkan dan dikembangkan.

d. Administrasi pendidikan dipandang sebagai suatu ilmu yang mampu menjembatani segala unsur dan aktivitas pendidikan menuju tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah dipandang sebagai administrator pendidikan di sekolah.

c. Sekolah dipandang sebagai sistem sosial, di mana berbagai unsur dan aktivitas saling berinteraksi satu dengan yang lainnya membentuk suatu entitas sosial dan mempengaruhi pencapaian tujuan sekolah.

d. Memimpin sekolah adalah salah satu fungsi strategis yang dimiliki kepala sekolah sebagai administrator pendidikan. Perilaku birokratik, perilaku profesional, dan kreativitas dipandang sebagai aspek-aspek yang dapat mencoraki penampilan kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Faktor kondisional turut mempengaruhi kelayakan penampilan aspek-aspek

tersebut.

j. Birokratisasi dalam administrasi pendidikan merupakan hal yang esensial, namun perlu dijaga jangan sampai penampilan perilaku birokratik terlalu berlebihan. Karakteristik suatu birokrasi tidak selamanya relevan bagi semua situasi dan kondisi.

k. Jabatan administrator pendidikan merupakan salah satu profesi yang sedang tumbuh. Kepala sekolah dipandang sebagai salah satu jabatan yang mengemban misi profesionalisasi administrator pendidikan.

l. Kreativitas perlu ditumbuhkan dan dikembangkan di dalam sekolah. Kepala sekolah dipandang sebagai pihak yang memegang peranan penting dalam menciptakan kondisi-kondisi yang dapat memacu kreativitas di dalam sekolah.

m. Prestasi lulusan suatu sekolah dipandang sebagai variabel yang tidak berdiri sendiri. Variabel atau aspek ini tergantung pada berbagai aspek lain antara lain berbagai jenis perilaku yang ditampilkan dalam kepemimpinan kepala sekolah.

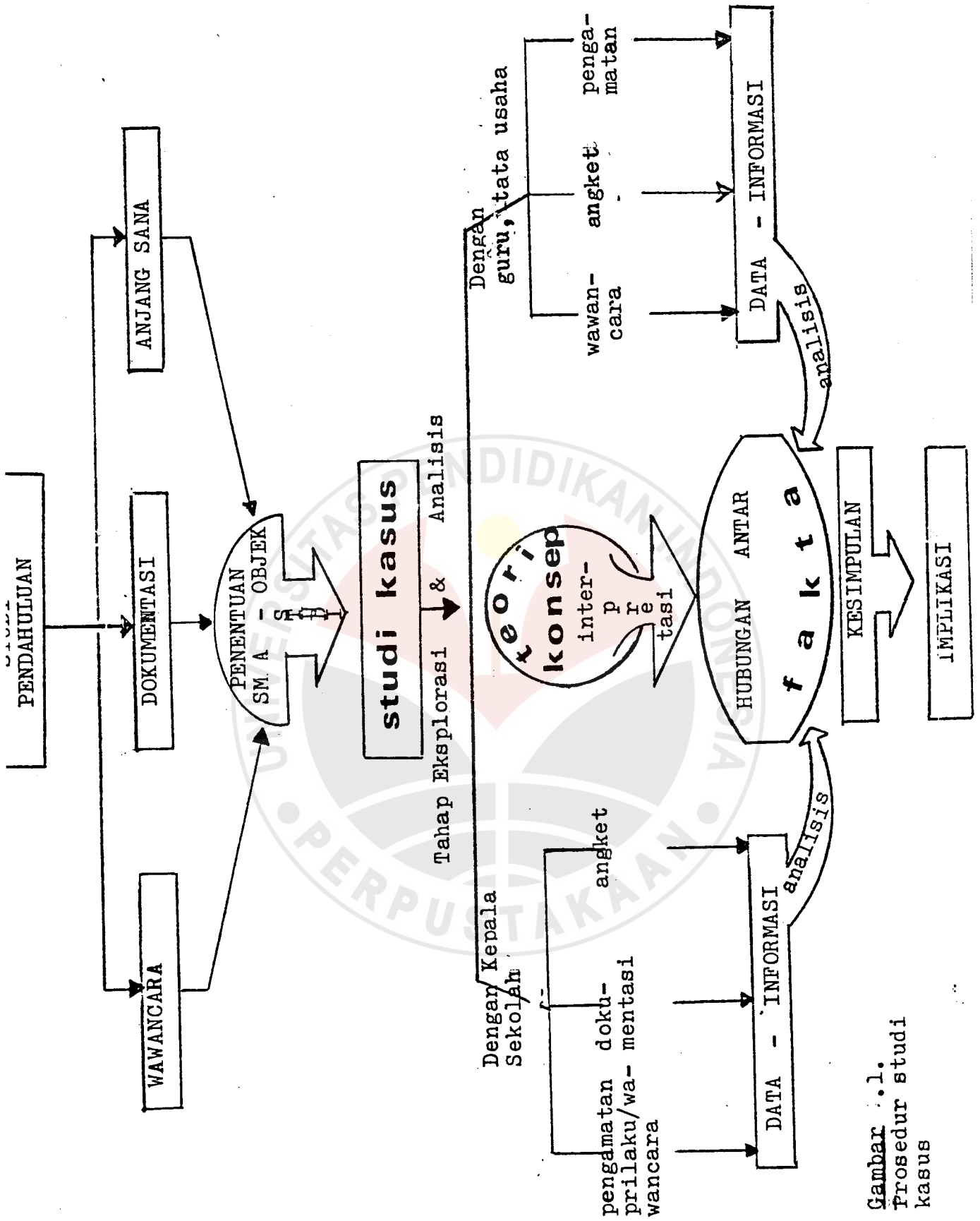
B. Metode dan teknik pengumpulan data

Taraf penelitian ini sesuai judulnya adalah taraf eksploratif. Penulis tidak menguji suatu hipotesa dan kemudian menarik suatu generalisasi seperti yang lazim pada penelitian-penelitian kuantitatif. Dengan eksplorasi, penulis mengadakan penjelajahan di lapangan dengan dibimbing oleh sejumlah pertanyaan sebagai "rambu-rambu" penelitian.

Dalam penjelajahan, faktor pemahaman banyak difungsikan, terutama dalam mencari makna dari percakapan sewaktu diadakan wawancara. Pendekatan kualitatif dijadikan sebagai pendekatan utama. Selain mengeksplorasi data dengan wawancara, penulis berusaha mengadakan pengamatan dalam waktu-waktu tertentu secara langsung di sekolah. Dokumen sekolah dijadikan pula sebagai bahan studi khususnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Khusus untuk mengetahui sejauh mana tingkat kreativitas personil sekolah, digunakan sejenis test baku mengenai kreativitas individu dalam organisasi. Studi ini hanya mengangkat beberapa kasus di empat SMA. Secara garis besar dan skematik, prosedur penelitian ini dapat dijelaskan dalam gambar 4.1.

Dalam studi pendahuluan, penulis menjangrik berbagai informasi mengenai kesadaan SMA yang ada di kotamadya Manado, kotaadministratif Bitung dan Kabupaten Minahasa. Penulis tertarik terhadap empat SMA, masing-masing SMA Laboratorium Pusat Penelitian IKIP Manado, SMA Kristen Ebenhaezar Manado, SMA Negeri Girian dan SMA Negeri Bitung. Dari keempat SMA tersebut terlihat tiga kekhususan. Kekhususan tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut :

- (1) SMA Laboratorium Pusat Penelitian IKIP Manado, sampai saat ini tergolong sebagai sekolah swasta, walaupun berada dalam pembinaan IKIP Manado yang berstatus negeri. Kepala sekolah, guru, dan tata usaha berstatus pegawai negeri di mana proses pengangkatan kepegawaian mereka



Gambar 1.1. Prosedur studi kasus

diatur melalui Pusat Penelitian IKIP Manado. Seluruh fasilitas ditunjang sepenuhnya oleh IKIP Manado.

- (2) SMA Kristen Ebenhaezar Manado, statusnya swasta di mana pimpinan sekolahnya, guru-guru, dan tata usaha diangkat oleh pimpinan Yayasan Ebenhaezar (swasta). Fasilitas sekolah sepenuhnya ditunjang oleh Yayasan tersebut.
- (3) SMA Negeri Girian dan SMA Negeri Bitung, kedua sekolah tersebut berstatus negeri, di mana pimpinan sekolah, guru-guru, tata usaha berstatus pegawai negeri. Sekolah ini dibina langsung oleh Kantor Wilayah Depdikbud Propinsi Sulawesi Utara.

Sebagai gambaran singkat, dapat dikemukakan :

SMA Laboratorium Pusat penelitian IKIP Manado dan SMA Kristen Ebenhaezar Manado terletak di kotamadya Manado. Kedua sekolah ini menampung lulusan SMP baik yang berasal dari kotamadya Manado maupun yang berasal dari kabupaten Minahasa. Sebagian besar para siswa tersebut berasal dari orang tua yang memiliki pekerjaan pegawai negeri dan pedagang/pengusaha. Khususnya di SMA Kristen Ebenhaezar, banyak diminati oleh warga negara Cina atau keturunan Cina. Dapat dikatakan bahwa para siswa di kedua sekolah ini, latar belakang ekonomi orang tua siswa cukup potensial.

SMA Negeri Girian dan SMA Negeri Bitung, kedua-duanya terletak di kota administratif Bitung. Kota ini masih berada dalam pembinaan Pemerintah Kabupaten Minahasa. Sebelumnya kota

Bitung hanya merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Minahasa. Para siswanya pada umumnya berasal dari kabupaten Minahasa. Terdapat sebagian kecil siswa yang berasal dari Kabupaten Sangihe Talaud dan Kabupaten Gorontalo. Latar belakang orang tua siswa sebagian besar adalah petani kelapa.

Jarak antara kotamadya Manado dan kota administratif Bitung adalah 46 km. Jika di kotamadya Manado dikatakan sebagai kota perdagangan untuk Sulawesi Utara dan merupakan ibu kota Propinsi Sulawesi Utara maka kota Bitung dikenal sebagai kota pelabuhan dan industri. Dalam waktu dekat ini kota Bitung akan ditingkatkan menjadi kotamadya.

Pertimbangan lain yang penulis gunakan sehingga menentukan keempat sekolah tersebut adalah aspek ekonomis dan fasilitas, serta waktu.

Langkah selanjutnya setelah menentukan SMA yang dijadikan objek penelitian adalah mengadakan eksplorasi pada setiap sekolah. Dengan kepala sekolah penulis menjaring berbagai data atau informasi yang diperlukan. Observasi dan wawancara digunakan sebagai teknik utama, sedangkan pada guru-guru dan tata usaha, angket serta wawancara dijadikan sebagai teknik utama. Informasi yang terkumpul dihubungkan. Fakta dan hubungan antar fakta yang diperoleh kemudian dihubungkan dan atau dipertentangkan dengan konsep atau teori yang sudah ada. Langkah terakhir ditarik kesimpulan dan implikasi.

C . Pedoman Pengolahan Data

Seperti yang telah dikemukakan pada bagian , penelitian ini tergolong pada penelitian kualitatif. Atas dasar hal tersebut, penelitian ini tidak menggunakan analisis statistik untuk mengolah data yang diperoleh, seperti pada penelitian-penelitian kuantitatif.

Informasi yang diperoleh dalam tahap eksplorasi data baik dengan cara wawancara, pengamatan maupun dengan dokumentasi dan angket (khusus test kreativitas), dipahami dan dihubung-hubungkan. Hubungan antar fakta yang diperoleh berdasarkan hasil pemahaman dan usaha menghubungkan informasi yang diperoleh, diinterpretasi dengan cara membandingkannya dengan teori atau konsep yang ditemukan dari hasil studi kepustakaan. Berdasarkan hasil interpretasi tersebut ditarik kesimpulan dan beberapa implikasinya.

Dalam mengevaluasi aspek-aspek yang diteliti, digunakan beberapa kriteria evaluatif seperti berikut :

(1) Perilaku Birokratik

Karakteristik	Kurang memadai	Memadai
1	memiliki-ekstensif	memiliki-sewaktu-waktu dan ekstensif dan sewaktu waktu hanya taraf minimal
2	sda	sda
3	sda	sda
4	sda	sda
5	sda	sda

(SAMBUNGAN)

Karakteristik	Kurang memadai	Memadai
6	memperhatikan-tidak ekstensif	memperhatikan-ekstensif
7	memperhatikan-ekstensif	memperhatikan-Sewaktu waktu ekstensif dan sewaktu-waktu hanya taraf minimal

Catatan:Karakteristik 1 :

Karakteristik 1 menyangkut pembagian kerja berdasarkan spesialisasi fungsional. Dipandang kurang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara ekstensif pada setiap waktu. Dipandang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya hanya sewaktu-waktu ekstensif dan sewaktu-waktu hanya pada taraf minimal.

Karakteristik 2 :

Karakteristik 2 menyangkut tingkatan kewenangan. Dipandang kurang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara ekstensif pada setiap waktu. Dipandang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya hanya sewaktu-waktu ekstensif dan sewaktu-waktu hanya pada taraf minimal.

Karakteristik 3 :

Karakteristik 3 menyangkut sistem peraturan yang meliputi semua hak dan tugas-tugas pekerja. Dipandang kurang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara ekstensif pada setiap waktu. Dipandang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya hanya sewaktu-waktu ekstensif dan sewaktu-waktu

hanya pada taraf minimal.

Karakteristik 4 :

Karakteristik 4 menyangkut sistem prosedur yang sesuai dengan situasi pekerjaan. Dipandang kurang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara ekstensif pada setiap waktu. Dipandang memadai jika Kepala Sekolah hanya memberlakukan sewaktu-waktu ekstensif dan sewaktu-waktu hanya pada taraf minimal.

Karakteristik 5 :

Karakteristik 5 menyangkut impersonalitas hubungan-hubungan interpersonal. Dipandang kurang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara ekstensif pada setiap waktu. Dipandang memadai jika Kepala Sekolah hanya memberlakukan sewaktu waktu ekstensif dan sewaktu-waktu hanya pada taraf minimal.

Karakteristik 6 :

Karakteristik 6 menyangkut sistem promosi dan seleksi berdasarkan kompetensi teknis. Dipandang kurang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara tidak ekstensif. Dipandang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara ekstensif.

Karakteristik 7 :

Karakteristik 7 menyangkut pengambilan keputusan yang rasional. Dipandang kurang memadai jika Kepala Sekolah memberlakukannya secara ekstensif pada setiap waktu. Dipandang memadai jika Kepala Sekolah hanya memberlakukan sewaktu

waktu secara ekstensif dan sewaktu-waktu hanya pada taraf minimal.

Untuk menilai memadai tidaknya perilaku birokratik yang ditampilkan, akan terlihat pula pada ada tidaknya permasalahan yang diakibatkan oleh penampilan perilaku birokratik yang berlebihan.

(2) Perilaku profesional

Karakteristik 1 :

Karakteristik 1 menyangkut penerapan teori atau konsep administrasi pendidikan dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Dipandang memadai, jika :

- a. Memiliki latar belakang pengetahuan yang cukup mengenai administrasi pendidikan. Hal ini terlihat dalam latar belakang pendidikan yang dimiliki, sumber belajar sesudah memegang jabatan kepala sekolah atau kesempatan mengikuti penataran atau diskusi-diskusi/ lokakarya. Seorang kepala SMA seyogianya memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Kependidikan atau sekurang-kurangnya Sarjana Muda Kependidikan.
- b. Penerapan konsep ke dalam realita, penggunaan teori dalam situasi/keadaan atau kehidupan sekolah, membuat abstraksi, serta menggunakan prosedur, cenderung berada pada tingkat tinggi atau cukup tinggi.

Karakteristik 2 :

Karakteristik 2 menyangkut orientasi kepala sekolah yang selalu menekankan pada kepentingan siswa dalam seluruh

kegiatan kepala sekolah. Dipandang memadai, jika :

- a. Kepala sekolah menggunakan keadaan lulusan sekolah baik prestasi maupun jumlah sebagai bahan balikan dalam menyusun program sekolah.
- b. Sering mengadakan pembinaan kepada orangtua dalam menghadapi masalah-masalah yang menyangkut siswa.
- c. Menyediakan fasilitas yang cukup bagi siswa untuk kegiatan ekstrakurikuler.
- d. Secara langsung sering memberikan bimbingan belajar kepada siswa.
- e. Secara langsung mengatasi masalah-masalah yang dihadapi siswa.

Karakteristik 3 :

Karakteristik 3 menyangkut keterlibatan kepala sekolah dalam mendiskusikan permasalahan yang dihadapinya dengan teman sejawat. Dipandang memadai jika kepala sekolah:

- a. Sering memanfaatkan teman-teman sejawatnya untuk secara bersama mencari jalan keluar terhadap masalah yang tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala sekolah.
- b. Sering mengikuti musyawarah kepala sekolah

Karakteristik 4 :

Karakteristik 4 menyangkut penggunaan otoritas pengetahuan yang dimiliki dalam pengambilan keputusan. Dipandang memadai jika kepala sekolah :

Sering menggunakan otoritas pengetahuan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, bukan pada

peraturan.

Karakteristik 5 :

Karakteristik 5 menyangkut tanggung jawab sebagai administrator pendidikan. Dipandang memadai, jika :

- a. Kepala sekolah memandang tugas sebagai administrator pendidikan adalah tugas yang mulia baginya.
- b. Kepala sekolah mengetahui dengan jelas apa yang seyogianya ia lakukan di sekolah.
- c. Kepala sekolah melaksanakan dengan baik apa yang menjadi tugasnya.
- d. Kepala sekolah mempertanggungjawabkan apa yang ia melaksanakan dan tidak melemparkan kesalahan kepada bawahannya atau orang lain.

Karakteristik 6 :

Karakteristik 6 menyangkut usaha kepala sekolah dalam mengembangkan pengetahuan tentang administrasi pendidikan yang dimilikinya. Dipandang memadai, jika :

- a. Secara maksimal kepala sekolah berusaha mencari informasi melalui buku-buku kepustakaan yang mempersoalkan tentang administrasi pendidikan.
- b. Secara maksimal kepala sekolah mendiskusikan masalah-masalah yang berhubungan dengan tugasnya sebagai administrator pendidikan.
- c. Secara maksimal kepala sekolah memanfaatkan penataran-penataran, lokakarya atau musyawarah kepala sekolah sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuannya.

Karakteristik 7 :

Karakteristik 7 menyangkut usaha kepala sekolah memanfaatkan organisasi profesi yang telah ada. Dipandang memadai, jika :

- a. Kepala sekolah secara aktif terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang sedang tumbuh menjadi organisasi profesi seperti PGRI, ISPI, dsb.
- b. Kepala sekolah secara aktif terlibat dalam usaha-usaha ke arah pembentukan suatu organisasi yang menghimpun para administrator pendidikan.

(3) Kreativitas sekolah

Sekolah yang kreatif jika kepala sekolahnya menciptakan kondisi-kondisi seperti berikut ini :

- (a) Memberi tekanan pada aspek kepercayaan dalam kegiatan kepemimpinan kepala sekolah bukan pada kontrol yang ketat.
- (b) Menciptakan, menggunakan dan memelihara suatu saluran komunikasi yang terbuka baik ke dalam maupun ke luar sekolah.
- (c) Memiliki kemauan menerima suatu perubahan serta keberanian dalam mencobakan ide-ide yang dipandang inovatif.
- (d) Menggunakan personil-personil kreatif atau kelompok kreatif di dalam sekolah.
- (e) Menyediakan sarana/fasilitas/biaya yang menunjang penerapan ide-ide yang dipandang inovatif.

(4) Prestasi lulusan

Tiga indikator yang dinilai adalah, prestasi belajar siswa dalam STTB, jumlah siswa yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri, serta persentasi lulusan.

Prestasi belajar siswa yang dilihat pada STTB ditekankan pada nilai rata-rata kelas atau seluruh peserta ujian. Sebagai pedoman dalam penilaian ditetapkan kriteria sebagai berikut :

Nilai rata-rata 8 ke atas : tergolong baik
 7 - 7,9 : tergolong memadai
 6,9 ke bawah : tergolong kurang
 memadai

Jumlah siswa yang melanjutkan/diterima pada perguruan tinggi negeri dipandang memadai jika setiap tahun mencapai 50 %. Persentasi lulusan dipandang memadai jika setiap tahun mencapai 90 - 100 %.

Rasionalitas dalam penggunaan kriteria :

(1) Perilaku birokratik

Perilaku birokratik didalam sekolah tetap diperlukan namun dalam batas-batas yang wajar. Sifatnya kondisional. Pada waktu-waktu tertentu dapat diberlakukan secara ekstensif dan pada waktu-waktu tertentu pula dapat diberlakukan hanya pada taraf minimal. Sekolah perlu menetapkan suatu pembagian kerja atau pembagian tugas. Kepala sekolah dapat menggunakan pembagian tugas tersebut sebagai pedoman, namun praktek sehari-hari ia

seyogianya jangan terikat pada pembagian tugas tersebut. Hal ini disebabkan karena di satu pihak pembagian tugas yang ditetapkan tidak selamanya cocok dengan semua situasi atau kondisi dan di pihak lain pembagian tugas tersebut hanyalah sebagai alat bukan tujuan. Tingkatan kewenangan perlu ditentukan dengan jelas di dalam organisasi sekolah, namun hal tersebut hanya merupakan alat dan dalam kondisi tertentu tingkatan yang ada kadang-kadang tidak cocok atau relevan untuk diikuti. Peraturan sekolah dan prosedur-prosedur yang ditetapkan dalam sekolah juga diperlukan dalam organisasi sekolah, namun hal tersebut bukan suatu "barang mati". Hal tersebut hanya sebagai alat saja dan juga untuk kondisi-kondisi tertentu kurang cocok. Kepala sekolah yang selalu terikat dengan peraturan atau prosedur dapat mengakibatkan munculnya perilaku biropatik. Perilaku ini dipandang sebagai penyimpangan kepribadian (menurut A J Dubrin). Hubungan yang bersifat impersonalitas sangat diperlukan dalam organisasi, karena hal tersebut sangat menunjang persamaan perlakuan dan rasionalitas. Akan tetapi dalam pewujudannya, hal tersebut juga bersifat kondisional. Jika kepala sekolah memperlakukannya pada setiap saat dan situasi, hal ini dapat menghilangkan semangat kerja.

Cara menseleksi dan mempromosi berdasarkan kompetensi teknis perlu dilakukan seefektif mungkin. Dengan

demikian sangat dimungkinkan diperolehnya personil yang trampil yang diharapkan dapat memberi kontribusi yang banyak di dalam usaha pencapaian tujuan sekolah.

Rasionalitas dalam pengambilan keputusan merupakan ciri hakiki dari birokrasi. Namun hal tersebut tidak selamanya cocok untuk seluruh situasi. Rasionalitas memiliki keterbatasan antara lain (Herbert A Simon, 1976, hal.241), (1) individu dibatasi oleh ketrampilan, kebiasaan dan tindakan refleks yang tidak disadari, (2) individu dibatasi dengan nilai-nilai dan konsepsi tujuannya sendiri yang mungkin berbeda dari tujuan organisasi, dan (3) seseorang dibatasi oleh luasnya informasi dan pengetahuan. Perlu diperhatikan kepala sekolah bahwa tidak semua alternatif yang rasional dipertimbangkan. Di samping itu kepuasan para anggota stafnya di sekolah hendaknya diperhitungkan untuk keberhasilan sekolah melalui keputusan yang diambil.

(2) Perilaku profesional

Pengetahuan tentang administrasi pendidikan perlu dimiliki oleh kepala sekolah, karena tugas kekepalasekolahan banyak membutuhkan teori-teori tentang administrasi pendidikan. Kepala sekolah bukan hanya mengetahui tentang administrasi pendidikan, tetapi ia juga harus mampu menerapkannya. Dalam kondisi sekarang ini, kepala sekolah untuk tingkat SMA seyogianya memiliki ijazah Sarjana Pendidikan atau sekurang-kurangnya Sarjana Muda Pendidikan yang sudah berpengalaman. Dengan ditentukannya mata kuliah administrasi pendidikan

sebagai salah satu MKDK, maka diharapkan mereka yang mencapai Sarjana Pendidikan telah dibekali dengan pengetahuan tentang administrasi pendidikan. Mendalami pengetahuan tentang administrasi pendidikan dapat pula melalui penataran, diskusi atau belajar sendiri.

Sebagai kepala sekolah, perlu memperhatikan bahwa kepentingan siswa merupakan pusat perhatiannya. Dengan kata lain, orientasi kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya di sekolah adalah untuk kepentingan siswa. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi mandat untuk membawa anak didik menjadi manusia terdidik. Adanya perhatian kepala sekolah ini antara lain dapat dilihat pada penggunaan keadaan lulusan sebagai bahan balikan dalam menyusun program sekolah, bersama-sama orang tua turut mengatasi masalah siswa, menyiapkan fasilitas bagi siswa untuk kegiatan ekstrakurikuler, memberikan bimbingan belajar kepada siswa.

Tanggung jawab kesejawatan (corporateness) sudah seyogianya dipupuk sejak dini dalam upaya profesionalisasi. Hal ini sangat penting dalam menciptakan suatu rasa kebersamaan dalam suatu profesi. Masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala sekolah, dapat diusahakan jalan keluarnya dengan berdiskusi dengan teman-teman sekolehanya. Menggunakan otoritas pengetahuan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan merupakan ciri utama bagi seorang yang disebut tenaga profesional. Bagi kepala sekolah

hal tersebut perlu diperhatikannya dalam setiap kali mengambil suatu keputusan. Memang hal ini dapat terjadi jika otonomi kepala sekolah cukup besar. Dalam kondisi seperti sekarang ini di mana otonomi kepala sekolah tidak seperti yang diharapkan, penggunaan otoritas pengetahuan hanya dalam situasi atau kondisi atau jenis-jenis kegiatan tertentu seperti pemberian nilai, dsb.

Tanggung jawab sebagai administrator pendidikan perlu diperhatikan dan diwujudkan oleh kepala sekolah. Memandang tugas administrator pendidikan sebagai tugas mulia dapat melahirkan motivasi instrinsik yang besar bagi kepala sekolah. Kepala sekolah akan tidak memandang tugasnya hanya sebagai tugas dinas semata-mata, tetapi juga sebagai tugas moral. Mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukannya di sekolah kemudian melaksanakannya dengan baik dan pada akhirnya mempertanggungjawabkan apa yang ia laksanakan merupakan wujud dari administrator pendidikan yang bertanggung jawab.

Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah dihadapkan dengan berbagai kebutuhan yang terus berkembang. Pengetahuan yang dimilikinya pada satu saat tidak akan mampu menjawab kebutuhan tersebut. Maka karena itu kepala sekolah seyogianya tidak berhenti belajar. Ia perlu meningkatkan pengetahuan tentang administrasi pendidikan yang dimilikinya melalui buku-buku kepustakaan, diskusi, atau penataran dan lokakarya.

Organisasi profesi dipandang sebagai wadah tempat mengembangkan diri, memperjuangkan hak, atau tempat berkomunikasi serta tempat mencari perlindungan, dsb, bagi tenaga-tenaga profesional. Maka karena itu organisasi ini sangat penting. Bagi administrator pendidikan di Indonesia, wadah ini belum ada. Organisasi yang sudah ada seperti PGRI, ISPI di mana kepala sekolah dapat dilibatkan di dalamnya, dapat dimanfaatkan.

Kreativitas sekolah

Sekolah perlu menciptakan dan memelihara kondisi-kondisi yang dapat memacu kreativitas siswa, guru, tata usaha, dll. Memberi tekanan pada aspek kepercayaan dan bukan pada kontrol yang ketat dapat membangkitkan motivasi intrinsik atau inisiatif, rasa percaya diri, dsb. Hal tersebut itu sangat penting dalam upaya memacu kreativitas seseorang. Memberikan kepercayaan bukan berarti bahwa kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya sesuatu pekerjaan kepada orang lain tanpa pertimbangan. Pertimbangan tersebut antara lain menyangkut taraf suatu pekerjaan, kemampuan orang yang diserahi kepercayaan, fasilitas yang tersedia, waktu yang tersedia, serta performans kerja dari seseorang yang diberi kepercayaan. Menciptakan, menggunakan dan memelihara saluran komunikasi yang terbuka baik ke dalam maupun ke luar sekolah, dapat menimbulkan suasana keterbukaan, keluwesan, ketentraman, inisiatif, dsb. Hal tersebut ini sangat penting dalam upaya memacu kreativitas seseorang. Berbagai gagasan dapat pula

diinfentarisasi. Komunikasi terbuka bukan berarti segala sesuatu yang berkenaan dengan sekolah, tidak ada yang dirahasiakan. Kepala sekolah tetap menjaga kerahasiaan untuk hal-hal yang perlu dirahasiakan seperti soal-soal ujian.

Kemauan menerima perubahan sangat penting untuk membuat sekolah tidak hanya tenggelam pada hal-hal yang rutin, konformitas, dsb. Menerima perubahan di sini bukan berarti kepala sekolah keranjingan terhadap perubahan. Salah satu yang perlu dipertimbangkan adalah, bahwa perubahan tersebut sedapat mungkin tidak mengganggu sistem yang ada. Keberanian dalam mencobakan ide-ide yang inovatif dipandang sebagai kondisi yang penting dalam menunjang perbuatan kreatif di sekolah. Banyaknya ide yang inovatif yang terinfentarisasi di sekolah tidak akan bermanfaat kalau tidak ada keberanian menerapkannya. Pertimbangan utama di sini adalah harus dikaji agar keberanian tersebut jelas tujuannya walaupun harus menanggung resiko.

Personil-personil yang kreatif atau kelompok kreatif perlu dikembangkan di sekolah. Siswa yang kreatif lebih dimungkinkan kalau guru-gurunya kreatif. Kepala sekolah juga seyogianya kreatif. Kelompok kreatif dapat dijadikan sebagai "lokomotif" di dalam sekolah.

Sarana/fasilitas/biaya yang menunjang penerapan ide-ide yang inovatif, perlu diperhatikan oleh kepala sekolah. Bagaimanapun hebatnya suatu ide kalau hal tersebut tidak ditunjang

oleh suatu sarana atau fasilitas atau biaya, maka besar kemungkinan mengalami kegagalan.

Prestasi lulusan :

Penggunaan STTB sebagai indikator dalam menentukan tingkat prestasi lulusan sekolah didasarkan atas pertimbangan :

- STTB menggambarkan prestasi belajar yang dicapai siswa untuk seluruh bidang studi.
- Telah tercakup di dalam STTB, hasil Evaluasi Belajar Tahap Akhir termasuk hasil EBTANAS. Hasil belajar semester V dan VI juga merupakan bagian dari EBTA.
- STTB merupakan jaminan bagi lulusan SMA untuk boleh mendaftar di Perguruan Tinggi atau mencari pekerjaan.
- Nilai-nilai dalam STTB diperoleh melalui proses pelaksanaan evaluasi yang dilakukan secara resmi melalui Panitia Ujian yang dikeluarkan atau ditetapkan oleh Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Penggunaan angka 50% siswa yang melanjutkan studi ke Perguruan Tinggi didasarkan atas pertimbangan :

- Makin banyak siswa yang melanjutkan atau diterima di Perguruan Tinggi Negeri menunjukkan bahwa prestasi siswa banyak yang diandalkan memasuki Perguruan Tinggi menurut ukuran jenis atau sistem test masuk yang digunakan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Lulusan SMA disiapkan antara lain untuk dapat memasuki tingkat pendidikan yang lebih tinggi

Penggunaan angka 90-100% jumlah siswa yang lulus setiap tahun didasarkan atas pertimbangan bahwa seluruh siswa

tahun didasarkan atas pertimbangan bahwa seluruh siswa peserta ujian yang sudah dibina dan didik selama 3 tahun secara intensif dapat berhasil dalam ujian akhir. Hukum distribusi normal tidak berlaku.

D. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Juni 1985 sampai dengan bulan Agustus 1985. Secara efektif berlangsung selama 60 hari.

Sebelum diadakan pengumpulan data, terlebih dahulu dilakukan :

- (1) Pengkajian yang lebih mendalam terhadap pedoman wawancara, pedoman observasi, test kreativitas, serta jenis data lainnya yang perlu dijarah.
- (2) Penjajakan tentang kesediaan sekolah yang ditetapkan sebagai objek penelitian.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dimungkinkan setelah melampai beberapa pihak yang berkepentingan, yakni :

- (1) Rektor IKIP Bandung dengan Surat Nomor 2805/PT.25.R.I/N/1985 tanggal 29 April 1985
- (2) Direktorat Sosial Politik Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat dengan Surat Rekomendasi No. 070.2/851/V/1985 tanggal 4 Mei 1985
- (3) Direktorat Sosial Politik Pemerintah Daerah Tingkat I Propinsi Sulawesi Utara dengan Kawat Rekomendasi No.

Sospol 1250/SD-IV/V-85 tanggal 14 Mei 1985

- (4) Surat Keterangan Dekan FPS IKIP Bandung Nomor 393/PT. 25.8/Q/1985 tanggal 29 April 1985
- (5) Pusat Penelitian IKIP Manado (yang membina SMA Laboratorium PP IKIP Manado) dengan surat ijin penelitian No. 250/M/04.03/1985
- (6) Kepala Sekolah masing-masing di keempat SMA yang dijadikan objek penelitian dengan pernyataan kesediaan untuk menerima penulis melaksanakan penelitian di sekolah tersebut.

Pelaksanaan pengumpulan data sedapat mungkin diadakan/ dilakukan dengan tidak mengganggu kegiatan rutin sekolah. Untuk membantu kelancaran pelaksanaan pengumpulan data ini, penulis menggunakan "tape recorder" guna merekam seluruh pembicaraan dalam wawancara yang dilakukan. Di samping itu, penulis dibantu oleh beberapa mahasiswa FIP IKIP Manado dalam pencatatan terhadap dokumen sekolah dan pendistribusian test kreativitas. Baik wawancara maupun observasi, dilakukan sendiri oleh penulis.

