

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

A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN.

X» Masalah pembaharuan pendidikan t

a« Tinjauan terhadap pembaharuan pendidikan secara konseptual) - _____ - ^

dapat dididik dan keharusan akan pendidikan itu adalah hakekat manusia sendiri. " The educability of man and the necessity to educate him are both inherent in man's nature." (Sikun Pribadi, 1970, h.125) Pendidikan itu senantiasa menyertai manusia, bertumbuh dan berkembang seiring dengan kemajuan manusia, malahan lebih dari itu yakni bahwa pendidikan memegang peranan penting dalam kemajuan dan kehidupan manusia«

Pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa pembaharuan pendidikan bukanlah sesuatu yang luar biasa, tetapi adalah hal yang sewajarnya« Kewajaran itu sejalan dengan, perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar di mana sistem pendidikan yang ada sudah kurang relevan dengan tuntutan perubahan yang sedang dan yang akan terjadi« Sikun Pribadi (Sikun Pribadi, 1979» h,1) tentang masalah pembaharuan pendidikan mengemukakan pandangannya sbb:

Masalah pembaharuan pendidikan bukanlah sesuatu yang aneh, melainkan merupakan suatu masalah yang inheren dengan pengertian pendidikan sebagai proses perbaikan perilaku manusia, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat, atau baik dalam tingkat mikro maupun tingkat makro«

Pembaharuan yang dimaksudkan dalam konteks bukan berarti perombakan secara menyeluruh sistem yang ada tetapi bersifat perbaikan terhadap kekurangan dan ketimpangan yang ada dengan prinsip-prinsip dan cara yang baru» Achmad Sanusi dalam satu catatan kecil mengenai pembaharuan pendidikan ini sebagai pengantar bagi panitia di dalam studi tentang kemungkinan pengembangan pola pendidikan guru SMP/SLIA sistem multi-strata (IKIP Indung, Nopember, 1979» h.1) mengemukakan sbb;

" Mengikuti tanggapan beberapa kalangan di dalam istilah 'pembaharuan' itu tersimpulkan suatu makna yang mempunyai asosiasi dengan »perombakan total terhadap yang ada dan menggantinya dengan yang baru sama sekali*. Ada yang berupa asosiasi dengan perbaikan atau menambah dan memperkuat yang ada dengan prinsip-prinsip yang sudah disesuaikan."

Kedua istilah, pembaharuan dan perbaikan dalam pembahasan selanjutnya akan dipakai dalam konteks perbaikan sistem pendidikan«

Pembaharuan pendidikan yang dewasa ini dilaksanakan di sekolah-sekolah pada hakekatnya tidak merombak segi-segi yang mendasar karena sistem pendidikan yang diterapkan di Indonesia adalah atas dasar-dasar Pancasila sebagai penjabaran dari cita-cita kebangsaan secara nyata« Pancasila dan Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 adalah pandangan hidup bangsa, kepribadian nasional dan sekaligus merupakan tujuan nasional« Bila hal ini dikaji selanjutnya akan ternyata bahwa konsep di atas tidak beE-

tentangan dengan pedagogik teoritis di mana titik tolak pedagogik terletak pada filsafat tentang hakekat manusia dan hakekat hidup» Pedagogik teoritis mempunyai . nilai yang urgen yaitu bahwa ada sifat yang mewajibkan, yang me maksa adanya pertanggung jawaban moral. Tanggung jawab moral ini memungkinkan adanya kritik yang membawa pada sifat terbuka sehingga akan terjadi perubahan pada diri sendiri untuk pada instansi terakhir menyempurnakan diri sendiri*

Tanggung jawab yang dimaksud ini sesuai /dengan pandangan Sikun Pribadi (Sikun Pribadi, 1978, h,2)meng-implicasikan adanya komitmen terhadap: a) kata hati sendiri sebagai sumber normatif, b) masyarakat sebagai unit organisme sosial dan c) Tuhan sebagai Pencipta dan Penguasa Mutlak» Apabila dihubungkan dengan Pancasila maka aspek kata hati menunjuk pada sila Kemanusiaan yang adil dan beradab dan sila Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia* Aspek masyarakat sebagai unit organismp sosial menunjuk pada sila Persatuan Indonesia dan sila Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan permusyawaratan/perwakilan* Aspek Tuhan sebagai Pencipta dan Penguasa Mutlak menunjuk pada sila Ketuhanan Yang Maha Esa. Dengan demikian pembaharuan pendidikan sebagai konsekuensi dari pembangunan manusia seutuhnya adalah usaha-usaha perubahan dan perbaikan menuju pada keadaan yang lebih baik*

b* Tjn.-faflii terhadap pembaharuan -pendidikan secara teknis operasional

Kebijakan . di sektor pendidikan yang secara teknis operasional dilaksanakan pada PELITA II, sebenarnya didasarkan pada perumusan-perumusan kebijakan pendidikan sebelum pertengahan tahun 1972« Beberapa strategi untuk perbaikan di sekolah-sekolah dasar dan menengah (BP3K , h.22-23) meliputi :

- (1)# Latihan bagi penulis buku pendidikan dengan tujuan membantu menteri pendidikan di dalam usaha penetapan suatu pusat pengajaran bagi penulisan materi pendidikan.
- (2). Proyek buku teks dengan tujuan pengadaan buku teks yang baik bagi murid sekolah dasar dan menengah«
- (3)* Pengembangan dan produksi alat-alat pengajaran.
- (2t), Perbaikan kurikulum untuk sekolah-sekolah dasar dan sekolah lanjutan tingkat' menengah dan tingkat atas,
- (5)« Perbaikan sekolah kejuruan dan teknik«
- (6)* Disentralisasi dalam pelaksanaan ujian-ujian akhir oleh masing-masing sekolah bersangkutan«

Program-program pembaharuan pendidikan mempunyai implikasi-implikasi yang luas terhadap organisasi dan tugas lembaga-lembaga kependidikan terutama lembaga persekolahan« Sistem pembaharuan yang dimaksud khususnya untuk sekolah dasar dan sekolah menengah, penerapannya di-

tentukan dari atas dan berkecenderungan memperhatikan garis-garis besar dari program pembaharuan dan perbaikan. Sistem pembaharuan pendidikan yang dimaksud bagi sekolah dasar s/d sekolah-sekolah lanjutan atas, penerapannya perlu diprogramkan sesuai dengan kemampuan sekolah secara individu dan kemampuan pengelolanya»

Kemampuan dalam pengkajiannya dapat dilihat dari segi fisik sekolah yang meliputi gedung, ruang belajar atau peralatannya tetapi yang terutama ialah dari segi sumber daya manusia yang berperan sebagai pengelola-pengelola yang bertanggung jawab. Dari sudut ekologi pendidikan yang lebih banyak berurusan dengan kelangkaan sumber-sumber daya maka masalah, utama di dalam mengatasi kesulitan-kesulitan yang ditimbulkan oleh pembaharuan pendidikan adalah pada kemampuan dari kepala sekolah« Bagaimana kepala sekolah mengalokasikan sumber-sumber daya yang langka itu untuk kelancaran program pembaharuan pendidikan«

Pengelolaan sumber-sumber daya menurut O'RLordan (Eggleston, 1977, h.18 - 19) dapat digambarkan sbbj Suatu proses kesadaran akan keputusan yang ~ melibatkan pertimbangan, preferensi dan komitmen di mana sumber ke-luaran yang diinginkan dicari melalui kombinasi sumber-sumber yang ada, memilih di antara alternatif-alternatif manajerial, teknikal dan administratif«

Pernyataan di atas dapat mengundang berbagai pembahasan, tetapi untuk kepentingannya tulisan ini pengkajiannya dipusatkan pada kedua pernyataan berikut.

- (1). Bagaimana seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dan kepala unit di sekolahnya sendiri dapat mengambil keputusan yang tepat dan relevan dengan hakekat pembaharuan dan perbaikan pendidikan ?
- (2)« Apakah keputusan yang dibuat itu berkenaan dengan keterpaduan kerangka kerja di antara daya temu dan teknik perbaikan pendidikan yang diterima melalui paket inovasi pendidikan dengan kelangkaan sumber-sumber daya yang harus dikelolanya ?

Kedua pertanyaan di atas mengundang _ pembahasan dan penelaahan yang lebih mendalam tentang mekanisme kepemimpinan kepala sekolah dan administrasi kependidikan pada lembaga-lembaga persekolahan dewasa ini. Untuk kepentingan uraian selanjutnya berikut ditelaah beberapa konsep tentang kepemimpinan dan administrasi pendidikan yang relevan untuk lembaga persekolahan khususnya sekolah dasar«

2« Administrasi dan kepemimpinan pendidikan

a« Administrasi kependidikan

Administrasi yang bagaimana yang cocok bagi kelan-

caran pembaharuan dan perbaikan sistem pendidikan dewasa ini ? Dengan kata lain teori administrasi manakah yang relevan untuk penerapan sistem pembaharuan dan perbaikan sistem pendidikan sekarang ?

Teori menurut beberapa orang penulis adalah suatu rangkaian asumsi yang bila dikaitkan dengan administrasi kependidikan . maka asumsi-asumsi dapat menimbulkan prinsip-prinsip yang menjelaskan; hakekat dari administrasi.

Achmad Sanusi (Achmad Sanusi, 1971j h.3) "dalam studinya berjudul " Social Change and Development Administration at Desa Level " mengajukan asumsi bahwa bila tahun 1965-1966 dijadikan titik tolak yang baru, maka perubahan sosial dewasa ini di Indonesia, menurut pertimbangan penulis, mungkin dapat ditandai dengan beberapa implikasi a/1; " Further social change will be planned and administered to facilitate the breakthrough out of underdevelopment and bring about a realistic nationwide growth in the most effective way". Kutipan ini dimaksudkan bahwa pembangunan secara langsung berpengaruh pada perubahan-perubahan sosial, sehingga konsekuensinya perlu perencanaan dan administrasi untuk memudahkan tercapainya perubahan yang diinginkan.

Perubahan dan perbaikan sistem pendidikan apabila dilihat dari segi administrasi maka mekanisme perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi kependidikan pada

hakekatnya adalah perubahan dalam sistem administrasi»
Tiap-tiap lingkaran dalam kehidupan lembaga persekolahan selaku sistem sosial merupakan suatu kesatuan administrasi dan menjalankan fungsi-fungsi administrasi, Achmad Sanusi dalam tulisannya (Achmad Sanusi, 1971, &.2) mengemukakan sbb:

Kehadiran sistem administrasi diciptakan oleh sesuatu kebutuhan sistem mekanisme sosial« Sesuatu sistem administrasi tertentu adalah produk dan cermin dari sistem mekanisme sosial yang sedang ada/berkuasa/dominan« Jika sistem mekanisme sosial itu berubah, maka sistem administrasinyaapun akan turut berubah pula«

Administrasi sekolah yang sebelumnya berorientasi pada tugas«tugas rutin kependidikan, khususnya administrasi kependidikan di lembaga-lembaga persekolahan, dewasa ini ditingkatkan dengan - tugas inovatif sebagai akibat perubahan dan pembakuan kurikulum« Penerapannya untuk seluruh tingkat pendidikan pra universitas telah dilaksanakan sejak tahun ajaran 1975 dan tahun 1976.

Sejalan dengan proses pembangunan, di semua sektor yang terus berlangsung secara berkesinambungan, maka proses perbaikan di sektor pendidikan terus berlangsung sesuai dengan target dan tujuan yang diinginkan. Perbaikan menggambarkan maksud dari inovasi. Umumnya inovasi diterima selaku usaha memperkenalkan sesuatu ide baru, dirasakan sebagai sesuatu yang lebih efektif oleh sekolah *dan masyarakat, yang ditunjang oleh kekuatan' - kekuatan

pendorong untuk diimplementasikan« Ide yang baru ini berbeda dari bentuk-bentuk lama yang telah menetap atau bentuk-bentuk tradisional« Siagian (Siagian, 1976, h« 133-134) mengemukakan bahwa inovasi adalah induk dari pada pembaharuanj suatu ide untuk menyelesaikan sesuatu kegiatan / pencapaian tujuan sosial yang baru. Inovasi adalah ciri utama dari administrasi pembangunan yakni administrasi yang berorientasi pada pengendalian usaha ke arah perubahan-perubahan keadaan yang dianggap lebih baik« Thomas (Bintoro Tjokroamidjojo, 1976, h« 11) mengemukakan bahwa administrasi pembangunan adalah "an action oriented, goal oriented administrative system". Definisi yang lebih spesifik C BLntoro Tjokroamidjojo, 1976, h « 13) adalah sbb:

"Development Administration is defined as administration of development programmes. For the administration of development, it is necessary that the administrative machinery itself should be improved and developed to enable a well coordinated and multi-functional approach towards solving national problems on development,"

Siagian merumuskan administrasi pembangunan sbb:

"Administrasi pembangunan adalah keseluruhan, proses pelaksanaan dari pada rangkaian kegiatan yang bersifat pertumbuhan dan perubahan yang berencana menuju modernitas dalam berbagai aspek kehidupan bangsa dalam rangka 'nation-building' (Siagian, 1972, h«1)

Achmad Sanusi (Achmad Sanusi, (II), 1971, h«21f) mengemukakan pembahasannya tentang administrasi itu sbb:

Berbeda dengan administrasi rutin, Administrasi Pembangunan orientasinya bertitik-berat pada penemuan-penemuan baru, dan bukan hal-hal yang sudah ada; fokusnya adalah tujuan dan sasaran-sasaran baru, dan bukan mempertahankan yang lama lagi« Sementara orang dengan ringkas merumuskannya sebagai 'the administration of change'¹, atau 'the administration of innovations', atau karena menonjol peranannya dalam mengatasi perbedaan bahkan pertentangan antara yang baru dengan yang lama diberikannya istilah 'the administration of conflicts'¹.

Administrasi Pembangunan – sama halnya dengan administrasi rutin – menghendaki efektivitas dan efisiensi; namun perbedaannya terletak dalam ukurannya dari sudut mana efektivitas dan efisien itu ditinjau ; d.h#i» ditinjau dari 'policy' baru, program baru, tujuan dan sasaran baru!

Dengan kutipan di atas, jelas administrasi rutin di sekolah tetap berlangsung untuk melayani unsur-unsur administrasi sekolah, termasuk struktur organisasi, keuangan sekolah, kepegawaian dan sarana-sarana lainnya « Di pihak lain, administrasi pembangunan dalam kedudukannya sebagai administrasi keinovatifan (the administration of innovations) memberikan jasa-jasa bagi pengendalian usaha-usaha untuk mendorong dan mendukung program program pembaharuan dan perbaikan sistem pendidikan di sekolah. Di samping itu, administrasi pembangunan juga berfungsi memperbaiki dan menyempurnakan administrasi sekolah yang ada» Dengan demikian dapat memberi pengaruh bagi segi-segi kehidupan lainnya di sekolah«

Berdasar uraian-uraian di atas dapat dikemukakan asumsi bahwa perubahan-perubahan di sekolah tak mungkin tercapai sesuai dengan target yang diinginkan tanpa melalui pengadministrasian yang lebih intensip»

3. Kepemimpinan kepala sekolah

Di samping perlunya pengadministrasian, perlu juga diajukan' suatu asumsi bahwa perubahan dan perbaikan sistem pendidikan tak mungkin tercapai tanpa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Kedua asumsi ini sesuai dengan kedua pertanyaan yang diajukan di depan. Untuk pengkajian selanjutnya maka sekolah sebagai sistem perlu dilihat dalam konteks yang lebih luas, yaitu peranan administrasi dalam hubungan dengan fungsi sekolah dengan titik pembahasan pada pembuat kebijakan dan penanggung jawab kependidikan. Perumusan kebijakan dan pelaksanaan termasuk ke dalam implementasi program-program substantif dari administrasi pembaharuan pendidikan. Dalam konteks inilah letak tujuan, dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah, yang dinamis dan efektif dapat berhasil mencapai tujuan pembaharuan yang diinginkan. Persoalannya tipe kepemimpinan kepala sekolah yang bagaimanakah yang akan berhasil dalam situasi pembaharuan ini. Kimbrough (Kimbel Wiles, 1967, h.) dalajn membahas * Political power and educational dicision making mengklasifikasikan tiga tipe kekuasaan yakni:

- (1). Tipe monopolistik, yang tetap mempertahankan kekuatan kebijaksanaan yang ada, artinya perubahan itu tergantung pada kebijaksanaan nasional.'

(2). Tipe kompetitif,

yang memberi kesempatan-- kepada kelompok-kelompok profesional untuk berkompetisi»

(3)* Tipe fragmentaris pluralistik di mana usaha - usaha perubahan itu tersebar pada beberapa pusat kekuatan secara fragmentaris»

Bila dikaji selanjutnya maka untuk tipe pertama , sistem kepemimpinan kepala sekolah teracu pada status sebagai pejabat lini di lapangan» Untuk tipe kedua, sistem kepemimpinan kepala sekolah teracu kepada usaha-usaha kompetitif di antara guru-guru dalam setiap sekolah dan di antara sekolah-sekolah sesamanya» Untuk tipe ketiga, sistem kepemimpinan kepala sekolah teracu pada program pembaharuan yang insidental, dilaksanakan . secara fragmentaris»

Bagi Indonesia yang menganut sistem . sentralisasi kebijakan pendidikan, seyogianya sistem kepemimpinan kepala sekolah itu tergolong kepada tipe pertama atau tipe monopolistik» Walaupun demikian, sesuai dengan administrasi kepengawasan yang ada, demikian juga dengan hakekat pendidikan yang dicerminkan dalam kurikulum baku itu sendiri, maka sistem kepemimpinan kepala sekolah menurut promovendus* tergolong kepada perpaduan antara tipe monopolistik dengan tipe kompetitif» Jadi teracu pada tipe monopolistik yang kompetitif»

Monopolistik mengimplikasikan bahwa kepala sekolah dalam berbagai kebijakan yang dibuatnya perlu mentaati seluruh kebijaksanaan dan peraturan pemerintah sebagai pedoman dan ukuran, seperti misalnya standar prestasi nasional, standar dalam alat-alat pelajaran serta perlengkapan, standar prosedur belajar mengajar dan lainnya« Prinsip kompetitif mengharuskan kepala sekolah agar dapat menciptakan hal-hal baru yang dapat lebih meningkatkan prestasi sekolah« Dalam hubungan ini diperlukan inisiatif kepala sekolah untuk menjaga dan memelihara kesatuan kelompok agar dapat mencegah: timbulnya keresahan-keresahan sebagai penghambat kelancaran ; program pembaharuan pendidikan«

Berkenaan dengan persoalan ini perlu ditelaah beberapa hal di lapangan yang merupakan kekuatan: pendorong dan juga penghambat terhadap penerapan suatu sistem pembaharuan dan perbaikan. Paket-paket inovasi kependidikan yang disodorkan dari atas (maksudnya dari pemerintah), adalah suatu kebijakan yang harus diterapkan. Di pihak lain, ternyata tidak semua kepala sekolah beserta stafnya mudah menerima sesuatu inovasi« Pembaharuan dapat menimbulkan konflik-konflik di antara mereka sesama« Achmad Sanusi (Achmad Sanusi, (II), 1971, h. 8-9) menyebutkan dua kelompok yakni kelompok 'adaptors' dan kelompok 'non-adaptors'• Kelompok kedua inilah yang banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang jauh. dari

pengaruh-pengaruh pembaharuan secara langsung» Di lain, kelompok pertama memang menerima inovasi tetapi dengan berbagai motif; karena ambisi pribadi, dorongan untuk memperoleh prestasi pribadi; yang ikut-ikutan karena terpengaruh oleh orang-orang tertentu dalam masyarakat» Khusus mengenai golongan yang *non-adaptors^r dike - mukakan dasar-dasar penolakannya yang dapat dikutip sbb:

- kelaziman, tradisi, hasil cerminan masyarakat;
- takut akan resiko dari suatu yang baru, atau 'unfamiliar';
- alasan-alasan moral baik sebagai sentimen, prinsip dan ajaran;
- 'vested interest'¹ & 'status interest';
- di samping 'resistance*' yang bersifat perorangan, kadang-kadang ada juga yang bersifat organisasi atau golongan.

Sikun Pribadi dalam kertas kerjanya yang berjudul " Beberapa Ciri Karakteristik Mental Bangsa Indonesia Yang Perlu Diperhatikan EL Dalam Penerapan Ilmu Manajemen Di Indonesia mengemukakan bahwa dalam kondisi sosial yang tradisional dan koservatif, sikap inovatif tidak mudah berkembang. Selanjutnya untuk mempertegas pernyataan ini dikutipnya pandangan Hagen (Sikun Pribadi , 1978, h. 12) sbb:

"Innovation consists of organizing reality. into relationship*embodying new mental or .aesthetic concepts, the new relationships serving the purpose of the innovator better than the old. Analytically, and also in time sequence, innovation involves two steps: arriving at a new mental conception, and converting it into action or into materialTOTmi¹

Sebagai unsur pembaharu, kepala sekolah **dalam** fungsinya sebagai administrator sekolah harus dapat menyesuaikan kemampuannya terhadap tuntutan pembaharuan kependidikan. Bintoro Tjokroamidjojo dalam membahas fungsi administrator dalam rangka administrasi pembangunan (Bintoro Ejkroamidjojo, 1976, h. 109) mengemukakan sbb;

"Unsur pembaharuan dari pada administrator terutama diharapkan di bidang kesediaan dan kemampuannya untuk mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan dalam bidang administrasi pembangunan". Sila hal itu dikaji maka kesediaan mengimplikasikan keinginan untuk maju, ingin berprestasi, ingin mengembangkan institusi yang dipimpinnya sesuai dengan prinsip monopolistik yang kompetitif. Walaupun demikian perlu dihindari hasrat pribadi untuk memperalat orang lain demi prestasi pribadi sendiri, tetapi untuk kepentingan bersama. Kesediaan di sini lebih menitik beratkan pada sifat kreatif yaitu, kemampuan untuk menciptakan hal-hal yang baru untuk menghadapi program-program pembaharuan. Sifat inovatif adalah lawan dari pada sifat imitatif, suka meniru secara rutin, tanpa¹ menghasilkan hal-hal baru, sedangkan hidup berarti perubahan. C Si-kun Pribadi, 1978, h. 12).

Pembahasan terhadap masalah kepemimpinan sangat luas dan rumit sehingga untuk kepentingan permasalahan yang dihadapi, pembahasannya akan dipusatkan pada kepe-

mimpinan dalam konteks dengan pernyataan-pernyataan yang telah dikemukakan sebelumnya. Dalam hal ini dibatasi pada kepentingan pembahasan mengenai kepala sekolah dalam fungsinya selaku administrator sekolah dan pemimpin pendidikan dan pengajaran di sekolah. Untuk itu definisi kepemimpinan bagi keseluruhan pembahasan ini dibatasi menurut Hersey dan Blanchard (Hersey & K Lanchard, 1978 , h. 8/f) sbbs

A review of other writers reveals that most management writers agree that leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation. From this definition of leadership, it follows that the leadership, process is a function of the leader, the follower- and other situational variables - $L = f (l, f, s)$.

It is important to note that this definition makes no mention of any particular type of organization. In any situation where someone is trying to influence the behavior of another individual or group, leadership is occurring. Thus, everyone attempts leadership at one time or another, whether his or her activities are centered around a business, educational institution, hospital, political organization, or family.

Dari batasan di atas ternyata kepemimpinan (leadership) adalah suatu proses pengaruh yang oleh pemimpin diarahkan kepada bawahan atau pengikut-pengikutnya agar mereka dapat lebih berkarya demi tercapainya tujuan atau prestasi bersama. Di sini diungkapkan adanya tiga faktor utama yakni pemimpin, bawahan dan situasi yang ketiganya merupakan fungsi dari kepemimpinan. Keefektifan . sesuatu pengaruh tergantung dari peranan ketiga faktor ini. Ba-

atasan ini dapat digunakan dalam berbagai situasi dan sekaligus menunjukkan bahwa hakekat kepemimpinan itu dapat terjadi baik dalam bentuk kepemimpinan formal maupun bentuk kepemimpinan yang tidak formal»

Agar kepala sekolah dapat memberi pengaruh yang berarti kepada staf gurunya maka ia harus dapat berkomunikasi dengan mereka secara efektif. Dengan kata lain kepala sekolah harus mampu menyesuaikan perilakunya dengan staf guru dan staf lainnya. Di dalam proses ; penyesuaian ini, menurut Likert (Sherron, 1970, h. 284.) perlu diingat akan ekspektasi, nilai-nilai dan kemampuan antar pribadi karyawan di mana ia harus berinteraksi. Hal ini meliputi semua tata hubungan dengan pribadi-pribadi lainnya termasuk atasannya sendiri, kawan sebaya serta kawan seprofesinya. Hakekat tata hubungan ini bila dikaji, ternyata juga sah bagi hubungan interaksi antara . kepala sekolah dengan staf guru dan staf lainnya, dengan atasan kepala sekolah sendiri, dengan orang tua murid dan lainnya. Tata hubungan ini sangat berguna bagi kepemimpinan, kepala sekolah dalam proses organisasi sekolah; harus dilakukan sedemikian rupa sehingga dapat menjamin suatu kemungkinan maksimum, bahwa dalam semua interaksi, setiap anggota akan dipandang dari sudut latar belakangnya, nilai-nilai yang dianutnya dan ekspektasi serta pengalaman mereka sebagai penunjang di dalam membangun dan memelihara perasaan harga diri, dan kepentingannya.

Kepala sekolah yang efektif menurut promovendus , sebaiknya berorientasi pada tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan sekaligus kepada tata hubungai- . manusiawi dengan seluruh staf guru dan staf lainnya«

Keefektifan dari kepemimpinannya harus melibatkan suatu proses kelompok dengan kepala sekolah sendiri sebagai elemen pemberi arah yang utama. Dalam proses kelompok ini kepala sekolah mengkomunikasikan ide-idenya secara jelas dan mudah bagi orang lain.

Dalam hal yang demikian , tanggung jawab- kepala sekolah sebagai administrator ialah menciptakan dan mengoperasikan suatu sistem yang produktif, yang meliputi penggunaan sumber-sumber daya secara efektif sehingga sedapat mungkin: . tercapai tujuan sekolah; memonitor kegiatan-kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan menggunakan informasi tentang performans sekolah pada titik tertentu dalam waktu agar dapat memperbaiki operasi-operasi berikutnya« Sebab itu di sekolah terdapat subsistem kerja, subsistem komunikasi dan subsistem monitor. Sub subsistem yang dimaksud itu tidak lain dari pada komponen-komponen administrasi pembangunan yang dijabarkan sbb :

- (1). Dapat mengalokasi sumber-sumber daya sebaik-baiknya untuk pencapaian tujuan serta target pendidikan

yang telah ditentukan,

(2), Dapat memberi dorongan bagi pertumbuhan dan pengembangan staf guru dan staf lainnya sehingga tercapai kepuasan kelompok sebagai manifestasi dari terpeliharanya kesatuan ' kelompok,

(3)« Dalam usaha pencapaian tujuan dan target kependidikan, kepala sekolah harus dapat menggunakan, paket-paket inovasi dari kebijakan atasan dan dapat menemukan cara-cara baru di dalam menangani kesulitan-kesulitan yang ditimbulkan oleh kebijakan bersangkutan,

(4), Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif tergantung pada program-program administrasi yang substantif» yakni:

- Pembuatan rencana pelajaran tahunan baik oleh kepala sekolah sendiri maupun oleh kepala sekolah bersama-sama dengan staf gurunya!
- Pembinaan karir staf guru dan staf lainnya;
- Pengembangan staf guru dan staf lainnya;
- Supervisi dan observasi;
- Pembuatan dan pengadaan materi serta alat-alat pelajaran;
- Pengadaan buku-buku bagi perpustakaan sekolah;
- Membuat laporan kemajuan sekolah kepada penilik kecamatan / Kabupaten;

- Pembinaan semangat kerja dari staf guru dan . staf lainnya
- Mengadakan hubungan kerja sama yang baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitar sekolah»

Komponen-komponen di atas merupakan kontribusi kepala sekolah terhadap keefektifan organisasi yang dipimpinnya« Hasil-hasil kegiatan kepemimpinan ini . merupakan performans administrasi kependidikan kepala sekolah yang dapat diamati* dan dapat diukur«

Pembahasan mengenai keefektifan kepemimpinan cukup luas dan rumit« Untuk memperoleh suatu kerangka acuan tentang keefektifan kepemimpinan kepala sekolah perlu dijajagi beberapa konsep hasil pengkajian dan penemuan beberapa ahli sebelumnya sebagai bahan . pertimbangan» Tugas utama pemimpin seperti yang telah dikemukakan sebelumnya ialah pengalokasian sumber-sumber daya sedemikian rupa agar dapat dicapai prestasi di atas target yang diharapkan oleh organisasi/lembaga« Jadi berusaha membandingkan prestasi kelompok dengan sumber-sumber daya yang digunakan, atau membandingkan prestasi kelompok secara aktual dengan prestasi kelompok secara potensial«

Berkenaan dengan keefektifan ini Hersey dan Blanchard (Hersey Blanchard, 1978, h»-122) memusatkan 'pan- , dengan 'mereka pada evaluasi hasil-liasil pemimpin dan manajer secara indiv;Ldua^L. Menurut^teereka hasil ini signi-

fikan tetapi aspek efektivitas yang sangat penting menyangkut hubungannya dengan keseluruhan hasil organisasi.

Kesimpulan mereka adalah :

"In summary, we feel that effectiveness is actually determined by whatever the manager and the organization decide are their goals and objectives, but they should remember that effectiveness is a function of :

1. output variables (productivity/performance).
2. intervening variables (the condition of the human resources).
3. short-range goals,
- /f. long-range goals;

Kriteria pemimpin yang efektif menurut Halpin (Gage, 1972, h.106-109) dipostulatkan dalam dua kriteria yakni kriteria menengah (intermediate criteria) yang menilai (rating) perilaku pemimpin dan kriteria hasil perilaku yang diukur berkenaan dengan hasil organisasi dan perubahan-perubahan pada hasil organisasi bersangkutan»

Kriteria efektivitas dari kedua pandangan di atas sebenarnya dititik beratkan pada kriteria tengahan dan menyebutkan tujuan-tujuan bagian berkenaan dengan "Penultimate criteria". Di pihak lain kriteria akhir atau "ultimate criteria" yang terdiri dari konsep performans organisasi tak pernah diukur.

ri konsep performans organisasi tak pernah diukur«

Kriteria efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan performans administrasi tergolong ke dalam kriteria pada tingkat,,bawah dan kriteria tengahan, kriteria yang berkenaan dengan fungsi-fungsi kepemimpinan-

an kepala sekolah. Jadi menunjuk pada derajat keberhasilan terhadap apa yang seharusnya dikerjakan kepala sekolah» Dalam hal ini terpusat pada komponen-komponen administrasi yang dijabarkan pada halaman 18-20»

Hal ini sesuai dengan pandangan Hollander tentang keefektivan kepemimpinan (Hollander, 1978, h.111-113) yang dalam penjelasannya dikemukakan bahwa :

"Successful outcomes for a group or organization depend upon leadership in four ways : first, to define what is being sought, in the sense of setting goals and targeting objectives clearly} second to find the means to go after those objectives ; third , to keep track of and evaluate the success of the process of attaining them; and fourth, to let those involved know how things are going".

Efektivitas bersifat multidimensi, sebab itu sebelum kepala sekolah beroperasi secara efektif, perlu:

- (1), Memahami seluruh kontribusi yang dapat diberikan oleh seluruh stafnya«
- (2)» Memahami peranannya sendiri dalam situasi ' belajar mengajar dan mengetahui segi-segi yang harus jdipei*- tanggung jawabkan dalam pencapaian prestasi sekolah«
- (3)» Menetapkan tujuan-tujuan khusus yang dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu«
- (/f)« Berkemauan kuat untuk bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mampu menyesuaikan perilakunya dengan kemampuan staf guru dan staf lainnya«
- (5)* Memperoleh balikan konkrit secara periodik atas ke-

majuan yang dicapainya dalam jangka waktu tertentu»
(6). Bertanggung jawab atas seluruh kebijakan dan tindakan-tindakannya di sekolah.

Kepemimpinan yang efektif secara nyata dapat diamati melalui perilaku kepala sekolah» Penilaiannya berkenaan dengan kecocokan antara apa yang seharusnya dikerjakan kepala sekolah dengan tujuan sekolah serta ekspektasi staf guru dan staf lainnya» Kecocokan ini dapat menimbulkan kepuasan seluruh anggota staf termasuk kepala sekolah sendiri» Uraian di atas tidak hanya ditekankan pada masukan berkenaan dengan masukan perilaku yang seharusnya dari kepala sekolah tetapi juga ditekankan pada keluaran yang berkenaan dengan kepuasan kelompok termasuk kepuasan kepala-sekolah sendiri» Dengan demikian pandangan promovendus tentang keefektifan kepala sekolah harus berorientasi kepada tugas-tugas dan tata hubungan manusiawi dapat diyakini, kemanfaatannya.

Keluaran kepala sekolah berupa pelayanan -pelayanan ..dalam bentuk keputusan, peraturan-peraturan dan hal-hal lain sebagai kebijakan kepala sekolah yang dalam tulisan ini disebut performans administrasi, memiliki tujuan tersendiri. Tujuan ini merupakan pedoman dan sekaligus memberi pengaruh kepada staf guru untuk lebih berkarya ©ina pencapaian prestasi kelompok»

Keluaran kepala sekolah dalam konteks ini selain dari pada pelayanan juga proses dalam pengertian mencipta keluaran (outputs) ini merupakan masukan bagi staf guru dan murid untuk mengoperasikan tugas-tugasnya. Pada taraf akhir akan menunjukkan prestasi sekolah berupa lulusan»

Berdasarkan uraian-uraian di atas di mana kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus berorientasi kepada tugas-tugas dan tata hubungan manusiawi dari stafnya maka studi ini dipusatkan pada individu kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama dari sekolahnya« Dalam pembahasan selanjutnya, pengkajiannya difokuskan pada performans administrasi kepala sekolah dalam perannya sebagai pengambil keputusan dan kepemimpinan pendidikan dan pengajaran di sekolah beserta karakteristik kepemimpinan yang melatar belakangnya.

Pengkajian terhadap prestasi kelompok dalam kaitannya dengan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dipusatkan pada: (1), Pelaksanaan program perbaikan proses mengajar dan belajar sesuai dengan keputusan kepala sekolah« (2) Usaha-usaha staf guru untuk pencapaian prestasi sekolah berkenaan dengan rencana pelajaran tahunan yang dibuat baik oleh kepala sekolah sendiri maupun dibuat bersama oleh kepala sekolah dan staf gurunya.

k» Keadaan pendidikan dasar di Sulawesi Selatan

a. Keadaan umum sekolah

Keadaan fisik sekolah-sekolah dasar yang biasa di luar SD Inpres, umumnya perlu diperbaiki, termasuk peralatan seperti bangku-bangku murid, papan tulis dan lain-

lain. Penyebaran buku-buku teks sebagai materi paket inovasi pendidikan, penyebarannya tidak merata terutama di daerah-daerah yang terpencil jauh dari kota propinsi.

Ditinjau dari segi kuantitatif, kebutuhan akan tenaga guru sekolah dasar di Sulawesi Selatan umumnya sudah mencukupi, Menurut statistik dari Departemen P dan K Propinsi Sulawesi Selatan akhir Februari 1978, rasio murid/ guru sebesar 32,^2, artinya rata-rata seorang guru untuk 33 orang murid.

Ditinjau dari segi kualitatif, ternyata sebahagian besar guru SD berpendidikan SPG, Beeby dalam buku berjudul "Assessment of Indonesian Education" mengemukakan (Beeby, 1979, h,85) sbb :

"Estimates of the proportions of primary teachers who are fully qualified varies with the standards accepted by different writers and their interpretation of 'equivalent qualifications', but it seems that 50 - 60 percent of them have either full „SPG education and training or the equivalent?*

Sebahagian dari guru-guru SD atas inisiatif dan biaya sendiri berusaha mengikuti pendidikan / kursus-kursus untuk memperbaiki status mereka» Hampir seluruh tenaga guru SD telah mengikuti penataran sesuai dengan program penataran P3D yang sarasannya difokuskan pada;

- masalah kurikulum tahun 1975;
- masalah buku-buku yang digunakan di sekolah dasar, dan
- masalah bidang studi SPG yang relevan dengan studi SD.

Kepengawasan sekolah dasar berada di bawah dua departemen masing-masing Departemen Dalam Negeri dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Hal ini sesuai " dengan Peraturan Pemerintah Wo. 65 Tahun 1951 tentang Pelaksanaan sebahagian dari pada urusan pemerintah pusat dalam lapangan pendidikan dan kebudayaan kepada propinsi-propinsi tentang pengurusan SD« Sebagai akibatnya, kegiatan-kegiatan administrasi pendidikan sebahagian diawasi oleh Departemen Dalam Negeri. Pengangkatan tenaga guru SD dan gaji mereka diatur oleh dinas pendidikan dan pengajaran propinsi. Demikian juga dengan keadaan bangunan, materi, keuangan dan peralatan lainnya. Di pihak lain Departemen Pendidikan dan Pengajaran melalui Perwakilan Departemen P dan K Propinsi melayani kurikulum dan kegiatan-kegiatan pendidikan lainnya.. Ke pengawasannya¹ diserahkan kepada pengawas pendidikan dasar kecamatan/kabupaten.-

b« Keadaan sekolah dasar di Sulawesi Selatan

Jumlah sekolah dasar yang ada di propinsi Sulawesi Selatan menurut statistik akhir Maret 1978, ada sebanyak 4285 buah dengan perincian menurut status sekolah sbb:

(1). Sekolah negeri biasa	3202	buah
(2)« Sekolah negeri Inpres	874	buah
(3). Sekolah subsidi	27	buah
(4). Sekolah berbantuan	61	buah
(5). Sekolah swafeta	121	buah
J u m l a h	4285	buah

Jumlah seluruh tenaga yang beroperasi di sekolah-sekolah dasar propinsi Sulawesi Selatan;

(a). Kepala sekolah	3925	orang
(b)* Guru biasa	18080	orang
(c). Guru Olah raga	127	orang
(d). Guru agama	2753	orang
(e)« Lain-lain	854	orang
J u m l a h	25739	orang

Informasi lain yang perlu berkenaan dengan pendidikan dasar di Sulawesi Selatan dapat dikemukakan sbb:

(1). Rasio murid / aekolato	733,07
(2). Rasio murid / kelas	29,70
(3). Rasio murid / .guru	32 ^ 2
U) . Rasio kelas / sekolah	6,92
C5). Rasio kelas / guru	1,09
(6). Rasio lokal / sekolah	2f,57
(?) • Rasio kelas / lokal	1,51

Dari informasi di atas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya:

(1). Kepala sekolah dasar mempunyai tanggung Jawab yang besar karena pada satu pihak kepala sekolah harus memper-tanggung jawabkan segi-segi administrasi tentang masalah materi, kondisi fisik sekolah dan persilatan, statistik sekolah dan keuangan kepada gubernur yang dalam hal ini kepada kepala dinas pendidikan dan pengajaran propinsi« Di pihak lain segi-segi profesional keguruan termasuk masalah kegiatan pendidikan sesuai dengan standar yang ada kepada Kepala Perwakilan D dan K Propinsi melalui pengawas pendidikan dasar kecamatan / kabupaten»

(2)» Keadaan pendidikan dasar di propinsi Sulawesi Sela-tan dapat memenuhi persyaratan-persyaratan yang cukup memadai bagi kelancaran program-program pendidikan dasar. Indikator-indikator yang dapat mendukung pernyataan ini dapat ditunjuk pada rasio murid/guru yang cukup ideal,

rasio lokal / kelas yang memadai, dan rasio murid / kelas juga yang cukup ideal. Kemudahan-kemudahan ini memungkinkan sekolah-sekolah dasar di Sulawesi Selatan untuk mencapai target pendidikan yang telah ditetapkan, c« Beberapa hasil penelitian

(1). Penilaian Nasional Kualitas Pendidikan di Tingkat Sekolah Dasar (Moegiadi, Mangindaan & Warwick , 1976, h. 29-30). Penelitian ini difokuskan pada nilai pukul irata (NPR) untuk empat jenis tes prestasi belajar yaitu Matematika, TPA, IPS dan Bahasa Indonesia pada 10 daerah sampel. Keseluruhan hasil itu termuat dalam halaman berikut. Dari tabel ini dampak untuk Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Selatan tergolong ké dalam propinsi dengan NPR yang relatif rendah dibandingkan dengan daerah-daerah lainnya baik terhadap KPR propinsi maupun NPR sekolah«

(2). Hasil-hasil tes diagnostik C Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1979» h. JHl) yang juga dilampirkan pada halaman berikut menunjukkan bahwa prestasi yang dicapai kedua propinsi (propinsi Sulawesi Tenggara dan propinsi Sulawesi Selatan) tidak berbeda apabila dibandingkan dengan hasil penilaian nasional di atas. Dari data hasil tes diagnostik ternyata baik prosentase target yang seharusnya dicapai maupun prosentase penguasaan murid-murid terhadap tujuan instruksional secara relatif tergolong rendah.

Tabel Distribusi NPR Prestasi Belajar Sekolah Untuk
Setiap Propinsi Dan Unit Propinsi.*)

Propinsi	Jml. 'sekolah	Jml. 'murid	NPR » Pro- pinsi	NPR Sekolah				IDUH
				'Dibawa^ 100	100- 119	120- 139	140- 159	
Aceh	7	139	103.,81	29%	57%	14%		
Sumatra Utara		1157	132.52	7%	26%	33%	16%	19%
Sumatra Barat	24	544	135.14	8%	8%	42%	29%	13%
Riau & Jambi	9	185	109.76	22%	44%	22%	11%	-
Sumatra Selatan	12	376	146.50	-	17%	25%	33%	33%
Bengkulu	5	119	139.14	-	20%	40%	20%	20%
Lampung	8	160	127.16	-	38%	38%	25%	-
Jakarta	22	883	155.58	-	5%	23%	41%	32%
Jabar Bg.Utara	17	455	140.52	-	12%	17%	24%	18%
Jabar Bg.Barat	11	195	125.69	27%	27%	-	27%	18%
Jabar Bg.SelTeng.	14	338	146.67	-	7%	50%	21%	21%
Jabar Bg.SelTira.	39	952	128.17	5%	36%	38%	8%	13%
Jabar Bg.UtTim.	14	264	123.69	7%	43%	29%	21%	-
Jateng Bg.UtBar.	11	222	130.39	-	18%	64%	9%	9%
Jateng Bg.UtTeng.	15	380	127.28	7%	33%	40%	20%	-
Jateng Bg.UtTim.	18	443	134.11	6%	28%	33%	22%	11%
Jateng Bg.SelBar.	19	434	115.79	37%	32%	16%	16%	-
Jateng Bg.SelTeng.	20	402	108.94	30%	45%	25%	-	-
Jateng Bg.SelTira.	18	502	127,3^	-	61%	28%	6%	6%
Jatim Bg.UtTeng.	16	363	144.26	6%	13%	19%	31%	31%
Jatim Bg.SelTim.	14	321	112.12	29%	43%	29%	-	-
Jatim Bg.SelTeng.	31		129.37	8%	36%	28%	16%	12%
Jatim Bg.SelBar.	13	289	110.78	46%	23%	23%	-	8%
Jatim Bg.Barat	18	409	130.47	28%	11%	25%	17%	17%
Kalimantan Barat	8	141	106.89	38%	38%	12%	12%	-
Kalimantan Tengah	11	195	116.31	9%	73%	9%	-	9%
Kaltim & Kalsel.	11	203	119.88	9%	55%	36%	-	-
Sulawesi Utara	17	337	116.30	24%	41%	24%	12%	-
Sulawesi Tengah	8	144	116.33	12%	63%	12%	12%	-
Sulteng & Sulsel.	24	464	109.63	33%	33%	29%	4%	-
Bali	12	208	135.69	8%	25%	25%	25%	16%
Nusa Teng.Barat	10	210	96.99	60%	30%	10%	-	-
Nusa Teng.Timur	10	218	104.60	50%	30%	20%	-	-
Maluku	8	136	125.79	12%	12%	50%	25%	-

* : Moegiadi, Christina-Mangindaan, Warwick B. Elley, 1976. h.29 - 30.

(3). Beberapa studi tentang efektivitas mengajar di Indonesia (Waskita Tjiptosasmito, 1978, h. 21 - 22). Dari deskripsi penelitian tentang performans guru terhadap penelitian-penelitian tahun 1971, 1975 dan 1976 disimpulkan bahwa perlu adanya campur tangan kepala sekolah di dalam meningkatkan performans guru-guru» Ringkas-an kesimpulan sehubungan dengan implikasi- implikasinya kepada kepala sekolah dapat dikemukakan sbb :

a« Para administrator pendidikan, sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya dapat memberikan pengaruhnya agar supaya situasi lingkungan pendidikan mampu menumbuhkan dorongan bagi perkembangan kecakapan mengajar para guru. Kepala sekolah sebagai administrator terdepan memiliki lingkup campur tangan pada unit institusi yang terkecil, yaitu sekolah, r L di mana dengan lembaga yang dipimpinnya itu ia mempunyai kesempatan untuk perantaraannya, baik secara ekstern maupun secara intern,

b. Secara ekstern, karena ia memiliki kemampuan dan kekuatan untuk mengikut sertakan masyarakat orang tua murid untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi tumbuhnya kreativitas guru, Menuntut agar supaya para administrator pendidikan yang kreatif dalam menumbuhkan suasana yang mendorong bagi tumbuhnya kreativitas guru itu adalah pantas, karena kedudukannya sebagai administrator pendidikan itu ' memberi kemungkinan yang cukup banyak untuk memperoleh perangsang dan penghargaan. Dalam hal ini kemungkinan yang dimilikinya itu jauh lebih besar daripada para guru ,

c. Campur tangan para administrator pendidikan secara intern itu dapat dikatakan tidak terbilang. Dalam berbagai-bagai penelitian nyata, bahwa kedudukan kepala sekolah sebagai manejer pendidikan dari sekolahnya itu menentukan maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya.

d. Para administrator pendidikan di atas taraf kepala sekolah, yaitu inspektur, kepala wilayah, dan sebagainya lebih pantas lagi dituntut untuk secara lebih kreatif mengadakan intervensi atas faktor intern maupun ekstern, supaya memberi kemungkinan kepada guru untuk mengembangkan kemampuannya.

Dari ketiga penelitian di atas dapat diidentifikasi beberapa hal yang relevan dengan.. permasalahan yang dihadapi sbb :

- (1). Prestasi belajar siswa untuk tingkat sekolah dasar umumnya relatif rendah terutama pada beberapa daerah sampel« Perbedaan-perbedaan ini bilamana, dikaji selanjutnya akan nampak faktor intern atau ekstern mana yang dominan pengaruhnya terhadap prestasi masing-masing daerah dan sekolah secara individu«
- (2)« Prestasi kelompok yang diukur melalui prestasi murid menunjukkan adanya perbedaan-perbedaan yang tajam antara berbagai propinsi. Umumnya prestasi yang diharapkan belum sesuai dengan target yang ditentukan«
- (3)« Untuk mengefektifkan performans guru-guru diperlukan intervensi kepala sekolah sebagai pemimpin kelompok di sekolah. Di sini nampak bahwa kepemimpinan yang efektif akan memberi kontribusi yang sangat bermanfaat bagi tercapainya prestasi sekolah«

Dari keseluruhan konsep tentang pengadministrasian kependidikan dan kepemimpinan kepala sekolah beserta informasi hasil-hasil penelitian di atas dapat diajukan kerangka acuan dalam menghadapi penelitian ini sbb :

- (a)« Kepala sekolah memegang peranan penting di dalam memberi pengaruh terhadap tercapainya prestasi k«-

lompok sesuai yang diharapkan,

- (b). Peranan kepala sekolah umumnya dipengaruhi oleh kemampuan pribadinya terutama yang nampak pada pengendalian usaha, khususnya dalam proses pengambilan keputusan dan kepemimpinan pengajaran di sekolah.
- (c) • Hasil pengendalian usaha berupa keputusan dan kepemimpinan pendidikan itu berfungsi sebagai masukan bagi staf guru untuk dioperasikan dalam menjalankan tugas belajar mengajar sehingga subsistem ini dapat memberi pengaruh bagi peningkatan prestasi sekolah.

B« MASALAH PENELITIAN

1, Identifikasi permasalahan

- a. Sekolah sebagai sistem merupakan suatu organisasi yang dapat berdiri sendiri, artinya mempunyai tujuan-tujuan khusus yang terbatas dan diimplementasikan melalui pengendalian usaha seluruh personil sekolah, pengendalian usaha setiap personil sekolah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang harus dicapai, membawa sekolah pada kedudukan seperti teori tentang prestasi organisasi oleh Stogdill (Immegart & Pilecki, 1972, h.183) Dalam kedudukan demikian masukan dalam konteks kelompok digambarkan sebagai perilaku anggota dan keluaran sebagai prestasi kelompok. Masukan anggota bertindak melalui struktur kelompok dan operasi.

Fokusnya pada aspek-aspek perilaku individu dalam

sistem diwujudkan pada prestasi kelompok« Prestasi kelompok merupakan prestasi sekolah yang berkenaan dengan tuntutan dan ekspektasi masyarakat« Di sini fungsi sekolah sebagai sistem dikaitkan dengan tuntutan dan ekspektasi masyarakat sebagai sistem yang lebih luas« Subsistem yang berfungsi mewujudkan prestasi sekolah ialah subsistem kerja, subsistem komunikasi dan subsistem monitor« Subsistem yang dimaksud di atas tidak lain dari pada komponen-komponen utama administrasi* Administrasi dalam hal ini bukan sesuatu yang lengkap dengan sendirinya, tetapi hanyalah sebagai alat implementasi kebijakan. Kebijakan dan pelaksanaan memerlukan kemampuan kepala sekolah untuk memahami dan menghayati aturan - aturan tertinggi yakni prinsip kontrol yang telah digariskan dan yang dapat disesuaikan dan diterapkan. Di . sinilah perlunya sistem informasi yang berdaya guna untuk pengambilan keputusan dan kepemimpinan yang bermanfaat bagi pembinaan dan.pengembangan eksistensi sekolah.

b. Dalam hubungan dengan kebijakan _ ini, kepemimpinan sekolah berada di antara dua dunia,, yakni pada satu pihak ia harus melaksanakan fungsinya sesuai dengan kebijakan nasional dan di pihak yang lain ia dihadapkan dengan kepentingan ekspektasi dan kebutuhan staf gurunya yang memerlukan penyesuaian« Sebab itu kepala sekolah bukan hanya berhubungan dengan kelancaran mekanis-

me administrasi rutin saja, tetapi harus dapat mengendalikan usaha pembinaan staf guru dan perbaikan sistem belajar mengajar yang produktif» Kepemimpinan kepala sekolah dan pengendalian usahanya tergantung dari kejelasan tugas yang harus dikerjakan oleh staf gurunya. Dalam konteks ini, pengendalian usaha ditentukan oleh tipe kepala sekolah. Inisiatif untuk melakukan sesuatu, kemampuan untuk mengemukakan ide-ide baru, pengetahuan tentang informasi serta ketrampilan administratif merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas tipe kepemimpinan. Kepala sekolah dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang baik serta pengalaman administrasi yang cukup dapat berhasil dalam tipe ini. Di sini nampak bahwa kepemimpinan lebih, banyak tergantung pada kemampuan pribadi kepala sekolah.

2. lingkup penelitian

Berkenaan dengan keseluruhan uraian di atas, studi ini dipusatkan pada kepemimpinan kepala sekolah dasar, sebagai pemimpin unit organisasi terkecil. Maksudnya bahwa sekolah sebagai unit organisasi, tercermin dalam jabatan kepala sekolah di mana fungsi unit organisasi yang terkecil tidak memerlukan perincian kepada unit-unit yang lebih kecil lagi. Sebagai kepala, pelaksana di lapangan ia berfungsi mengelola program-program pendidikan dasar sesuai dengan kebijakan - kebijakan¹ yang telah di-

tetapkan*

Maksud utama studi ini untuk meneliti karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dasar dalam hubungan dengan performans administrasinya. Dengan bertitik tolak pada latar belakang permasalahan serta kerangka acuan tentang permasalahan itu, berikut ini diajukan dua proposisi sebagai landasan penelitian yaitu:

Pertama • Pengambilan keputusan dan kepemimpinan dalam pendidikan dan pengajaran di sekolah merupakan proses pengendalian usaha kepala sekolah di dalam memberikan pelayanan-pelayanan yang efektif bagi pencapaian tujuan sekolah.

Kedua : Perilaku kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai pemimpin pendidikan dan pengajaran di sekolah mempunyai pengaruh yang positif terhadap proses pengendalian usaha yang efektif.

Dari kedua proposisi di atas diajukan beberapa pertanyaan sehubungan dengan penelitian yang dilaksanakan, sbb:

- (1). Apakah peranan-peranan kepala sekolah selaku administrator dan kepemimpinan pengajaran turut memberi kontribusi yang efektif bagi prestasi kerja kelompok ?
- (2). Faktor-faktor apa sajakah yang memberi pengaruh yang positif kepada kepemimpinan kepala sekolah dasar ?

- (3)* Sampai seberapa besarkah pengaruh perilaku administrator kepala sekolah terhadap performans administrasinya ?
- (4)» Apakah performans administrasi kepala sekolah dapat dijadikan indikator bagi kelancaran kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar ?
- (5)• Apakah proses pengendalian usaha kependidikan yang efektif tergantung pada kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan dan kepemimpinan kepala sekolah ?

Yang diinginkan dalam penelitian ini adalah informasi-informasi tentang karakteristik kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap proses pengendalian usaha yang efektif. Atas dasar itu maka performans administrasi atau hasil karya administratif dipakai sebagai kriteria keberhasilan proses pengendalian usaha yang efektif dengan kegiatan atau aktivitas sebagai unit dasar perilaku. Perilaku administrator untuk kepala sekolah dalam i peranannya selaku pemimpin dalam konteks studi ini, adalah persepsinya terhadap tugas sekolah dan kebiasaan (abilitas) untuk memahami kerumitan keseluruhan organisasi sekolah. Dalam penelitian ini, kriteria efektivitas kepala sekolah difokuskan pada performans administrasi kepala sekolah yaitu selaku pembuat keputusan (decision maker) dan pemimpin pengajaran (instructional leader) . Kriteria keberhasilan organisasi . berupa prestasi sekolah tidak dite-

liti secara langsung, tetapi dianalisis beberapa hal tentang performans kelompok untuk membuktikan apakah ada hubungan yang signifikan diantara kedua kriteri tersebut«

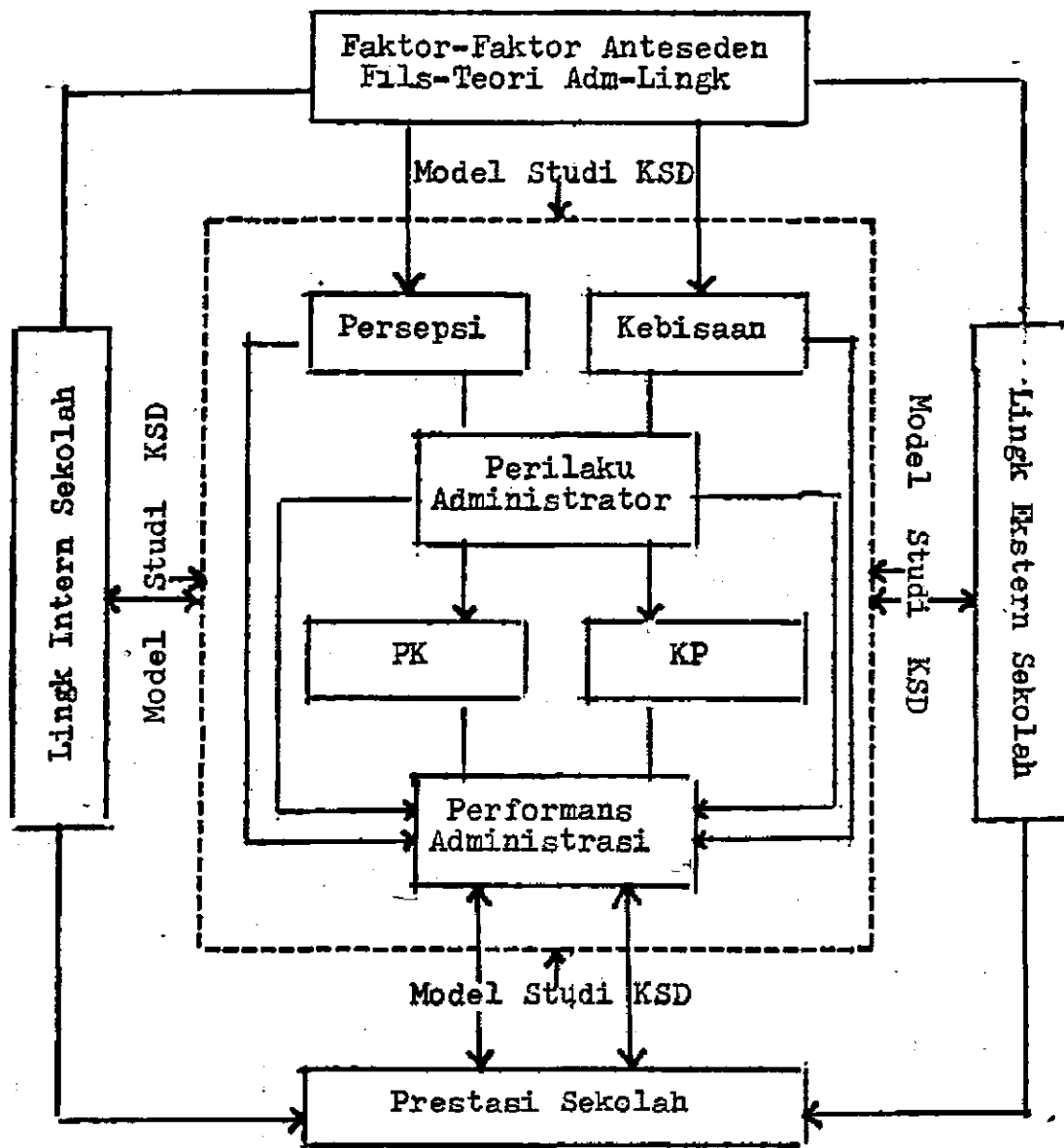
Karakteristik kepemimpinan yang menjadi sasaran penelitian, dalam berbagai literatur sering dikaitkan dengan faktor-faktor anteseden atau faktor 'penyebab' dan pengaruhnya terhadap peranan atau performans kepemimpinan suatu organisasi. Keseluruhan faktor bersangkutan secara garis besar adalah sbb :

a* Faktor anteseden atau faktor penyebab, seperti :

- Perilaku administrator yang meliputi sikap, persepsi, motif untuk berprestasi dan lainnya«
- Faktor yang ada pada administrator sendiri seperti **latar** belakang pendidikan dan latihan, - pengalaman, **umur**, inteligensi, dan lainnya«
- Faktor intern organisasi yang meliputi **struktur** organisasi, kesatuan kelompok dan lainnya«
- Faktor ekstern organisasi yang meliputi pengaruh masyarakat, masalah keuangan, kemudahan, kekuatan politik dan lainnya.

b. Faktor akibat berupa hasil karya atau prestasi seperti performans administrasi, gaya pemimpin dan lainnya«

Berkenaan dengan penelitian ini maka pada Gambar I«1» dilukiskan skema permasalahan yang diteliti«



GAMBAR I
LINGKUP PERMASALAHAN

Keterangan:

Pfle	filosofat
Adm	Administrasi
Lingk	Lingkungan
KSD	Kepala Sekolah Dasar
FK	Pengambilan Keputusan
KP	Kepemimpinan Pengajaran

RL antara berbagai faktor anteseden dipilih persepsi tentang peranan yang akan dimainkannya dan kebiasaan di dalam memahami kerumitan seluruh organisasi sekolah, sebagai : faktor - faktor- anteseden dengan faktor-faktor yang ada pada diri administrator sendiri sebagai strata percontohan,.

Penelitian ini difokuskan kepada pengungkapan pengaruh persepsi dan kebiasaan kepala sekolah terhadap performan® administrasinya yang dalam hal ini dibatasi pada pengambilan keputusan dan kepemimpinan; pendidikan dan pengajaran» Informasi tentang karakteristik kepemimpinan, yang diteliti diperoleh melalui tolok ukur kepemimpinan dan kuesioner kepala sekolah yang dikonstruksikan sendiri oleh promovendus • Analisis statistik terhadap data penelitian yang ditunjang oleh penelaahan konsep administrasi dan manajemen khususnya dalam bidang kependidikan diduga akan mengungkap, hubungan dengan permas&Iahan- yang diteliti dalam berbagai segi»

Bertitik tolak dari batasan permasalahan di atas berkenaan dengan faktor - faktor anteseden, maka aspek-aspek yang dipilih dibatasi pada persepsi dan kebiasaan kepemimpinan kepala sekolah dasar» Dengan kata lain aspek-aspek perilaku kepemimpinan kepala sekolah dasar yang dinyatakan melalui variabel-variabel persepsi dan kebiasaan itu, kemudian dijabarkan atas dimensi- - dimensi

peranan, pengetahuan tentang program-program pendidikan dasar yang dikaitkan dengan strategi pelaksanaan dan profesi keguruan*. Hasil-hasil. penjabaran kemudian dituangkan: dalam tolok ukur skala dan kuesioner untuk memperoleh data yang relevan bagi kepentingan analisis permasalahan yang dihadapi. Faktor-faktor lainnya seperti lingkungan intern dan ekstern sekolah termasuk kebijaksanaan pemerintah dan masyarakat tidak termasuk dalam penelitian ini meskipun disadari bahwa faktor-faktor tersebut, "berpengaruh pada karakteristik kepemimpinan yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan dalam lingkungan sekolah dasar di Sulawesi Selatan* Karena sasaran penelitian terpusat pada karakteristik kepemimpinan maka obyek populasinya adalah, kepala-kepala sekolah». Sekolah dasar yang dimaksudkan dalam penelitian ini dibatasi pada sekolah dasar **biasa** yakni sekolah dasar negeri di luar sekolah-sekolah dasar Inpres.

Tolok ukur tentang karakteristik kepemimpinan yang diteliti diperoleh melalui tolok ukur untuk kepala sekolah dan untuk guru-guru bantunya.. Jadi di samping kepala sekolah sendiri menilai dirinya, guru-guru bantunya juga diikuti sertakan untuk memberi tanggapan mereka terhadap karakteristik kepemimpinan kepala sekolahnya«. Hal ini dilakukan untuk mencegah jawaban-jawaban yang berai-

fat subyektif dari pihak kepala sekolah dan sekaligus diharapkan dapat meminimalkan bias dalam analisis- statistik. „

C «- HIPOTESIS - HIPOTESIS KONSEPTUAL

Dengan mengacu pada lingkup permasalahan dan penelitian yang telah diuraikan di atas, berikut diajukan hipotesis-hipotesis; yang akan mengarahkan penyelidikan - penyelidikan selanjutnya, . Hipotesis-hipotesis; yang dimaksud adalah sbbr

I_m. Performans. administrasi kepala sekolah dasar yang diperankan: sebagai administrator dan sebagai pemimpin pendidikan dan pengajaran di sekolah banyak: dipengaruhi oleh perilaku administrator yang dicerminkan melalui persepsi dan kebiasaan kepala sekolah.

II«. Performans administrasi yang efektif, dalam, berbagai kegiatan sehari-hari dapat diamati melalui progress pengambilan keputusan dan kepemimpinan pendidikan dkn pengajaran di sekolah. Seorang kepala sekolah yang baik harus dapat berperanan sebagai pengambil keputusan (decision maker) dan sebagai pemimpin pengajaran (instructional leader).

III» Perilaku kepala sekolah selaku pengambil keputusan dan sebagai pemimpin pendidikan dan pengajaran di sekolah banyak dipengaruhi oleh persepsinya yang ta-

jam. terhadap berbagai permasalahan dan kebiasaannya di dalam menangani masalah-masalah tersebut».

IV» Kontribusi perilaku administrator kepemimpinan terhadap performans administrasi kepala sekolah dasar, sangat berbeda berkenaan dengan karakteristik kepemimpinan di dalam strata percontohan terutama pengaruh-pengaruh yang disebabkan oleh karena perbedaan tingkat pendidikan formal yang diperoleh sebelumnya, jenis kelamin, pengetahuan tentang administrasi, umur dan pengalaman - pengalaman kerja sebelumnya.

Penilaian yang tepat terhadap karakteristik: kepemimpinan kepala sekolah hanya bisa tercapai apabila semua pihak yang terlibat dalam kegiatan sekolah diikuti sertakan dalam penelitian ini agar diperoleh keserasian antara informasi yang diberikan oleh kepala sekolah sendiri selaku pemimpin dan guru-guru bantu selaku orang yang dipimpin».

VI«. Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai administrator dan sebagai pemimpin pendidikan dan pengajaran dari sekolah dapat menentukan maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya». Dengan demikian kegiatan dari fungsi - fungsi kepemimpinannya dapat menentukan keseluruhan prestasi kelompoknya».

D. PENDEKATAN - PENDEKATAN

1« Dalam hipotesis-hipotesis yang dikemukakan dan kaitan-kaitannya, nampak bahwa faktor-faktor perubahan yang dihadapi tak dapat didekati dengan hanya satu pendekatan saja tetapi dengan beraneka segi pendekatan (multi-faceted). Pengumpulan fakta empirik dari individu-individu yang berbeda umur, berbeda tingkat pendidikan formal, jenis kelamin, berbeda pengalaman kerja, berbeda umur, menghendaki penelaahan contoh-contoh yang representatif mewakili keseluruhan (cross-section). Untuk data empirik digunakan pendekatan pada tingkat kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin unit organisasi terkecil (at the grass root level); atas dasar ini maka dalam studi digunakan pendekatan analisis rentang tengah (middle - range analysis) dari Sogers untuk mempertemukan konsep-konsep umum administrasi dan data empirik. Rogers (Rogers, 1969, h.47), tentang hal ini dikemukakan sbb :

. . . propositions at the theoretical and empirical levels are related by the joint processes of deduction (proceeding from theoretic) and induction (from empirical results) to the conceptual level. The eventual goal of middle-range analysis is the development of an interrelated, integrated series of concepts, linked in a set of theories. As additional findings become available, further truth claims for the theoretic relationship accumulate in a consistent and meaningful manner, and the eventual goal, a set of principles or perhaps even laws of human behavior, may be realized.

2. Sebagai suatu sistem terbuka, sekolah memiliki karakteristik dari kegiatan sistem yakni perilaku yang berorientasi pada tujuan; keseluruhan lebih penting

dari bagian-bagian; keterbukaan dan berinterrelasi dengan lingkungan di mana sekolah itu berada; nilai-nilai yang ditransformasikan; berinterrelasi, dan mekanisme kontrol yang mengikutinya. Sebab itu maka sekolah sebagai organisasi harus didekati dengan pendekatan sistem. Sekolah menerima masukan dari lingkungan dan memberi keluaran kepada lingkungan dalam bentuk-masukan-transformasi-keluaran. Dalam hal ini organisasi sekolah harus dilihat secara komprehensif, artinya fokusnya harus menembus - batas-batas sistem, mencakup aspek-aspek lingkungan yang mungkin dapat dipengaruhi sekolah. Sebaliknya lingkungan yang dalam berbagai hal juga mempengaruhi sistem sekolah.

3* Masalah kepemimpinan dalam konteks manajemen pendidikan merupakan persoalan utama dalam penelitian ini. Dengan demikian pendekatan terhadap masa kepemimpinan banyak bersumber pada perkembangan manajemen, dalam batas-batas yang sesuai dengan perkembangan administrasi sekolah dasar khususnya di Indonesia. Untuk membahas persoalan kepala sekolah ini, digunakan pendekatan situasional, dengan asumsi bahwa kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh situasi di mana kepala sekolah itu ditempatkan. !Etik tolak pendekatan ini ialah bahwa situasi yang berbeda mengharuskan pula kepemimpinan yang berbeda pula dalam fungsinya yang harus dilaksanakan. Tugas pemimpin secara mendasar, merupakan elemen sentral dalam pola yang kompleks yang menetapkan situasi kelompok. Elemen lainnya termasuk

struktur kelompok, aturan-aturan dalam operasinya, sumber-sumber daya, sejarah organisasi sebelumnya, suasana kelompok yang mempengaruhi tata hubungan antar pribadi, pandangan dan ekspektasi anggota-anggota kelompok. Dengan demikian berhasil atau tidaknya seorang pemimpin tergantung pada kebiasaannya di dalam menggunakan pengaruh-pengaruhnya terhadap kelompok yang dibinanya untuk melakukan tugas-tugas kelompok secara efektif. Kriteria inilah yang merupakan sasaran pengukuran terhadap karakteristik pemimpin,

/f. Tujuan utama pengukuran karakteristik kepemimpinan tidak terlepas dari usaha memahami perilaku manusia yang berperan sebagai pemimpin, sehubungan dengan interaksinya dengan orang lain dalam organisasi. Hal yang demikian memungkinkan kepala sekolah selaku pemimpin pengajaran di sekolah membuat situasi guru-guru di sekolahnya lebih berarti, lebih menguntungkan dan menyenangkan« Dengan demikian: pendekatan keperilakuan . jangan berguna dalam analisis ini« Asumsi-asumsi yang mendasari 'filsafat umum perilaku (behavioral science philosophy) menurut Shrode (William Shrode, 1976, h.63) ialah:

a« Asumsi yang berkenaan dengan tujuan, menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu keadaan sosial yang sungguh-sungguh ada C suatu entitas sosial)« Kepuasan dan produktivitas merupakan tujuan-tujuan' yang penting« '

b* Asumsi yang berkenaan dengan manusia» menjelaskan bahwa suatu organisasi adalah suatu sistem nilai, kebutuhan, dan keinginan« Dorongan-dorongan sosial secara mendasar, adalah sangat penting«

c« Asumsi yang berkenaan dengan pekerjaan, menjelaskan bahwa suatu organisasi adalah suatu jaringan interaksi individu dan kelompok di mana performans sangat tergantung pada hakekat interaksi ini. Kerja tak dapat menjadi ¹ .a central life interest ¹ dari semua pekerja«

Ruang lingkup ilmu keprilakuan (behavior science) meliputi tanggung jawab manajemen untuk performans yang aktual dari tugas-tugas organisasi atas hasil kerja elemen-elemen manusia yang dipertentangkan dengan ^fungsi - fungsi manajemen yang dalam hal ini ditekankan pada filosofat manajemen. Pendekatan keprilakuan yang terbaru menurut Shrode, telah diperluas sampai meliputi aspek-aspek perencanaan dan kontrol di mana bawahan dilibatkan di dalam membuat disain perubahan dan ikut menetapkan standar performans sebagai alat peningkatan kerja sama dan sekaligus memberi pengaruh kepada performans- Jadi jelasnya , memahami perilaku individu dan kelompok adalah syarat untuk pencapaian performans dan kepuasan bawahan«

E. DEFINISI ISTILAH

Istilah-istilah dalam hubungan dengan pokok masalah, berkenaan dengan penelitian ini secara berturut-turut akan ditinjau dari dua segi yakni dari segi definisi umum yang bersifat formal dan dari segi karakteristik khusus»

1« Pengaruh

Pengaruh menunjukkan adanya perubahan, baik mengenai manusia, benda ataupun keadaan» Perubahan berkenaan dengan manusia adalah perubahan perilaku seseorang ataupun kelompok. Perubahan berkenaan dengan benda atau keadaan menyangkut perubahan dari suatu keadaan kepada keadaan lainnya» Di sini nampak adanya daya yang timbul dari sesuatu (apakah dari orang, keadaan, benda dsb) yang berkuasa atau yang berkekuatan. Daya yang ada pada", -seseorang memberi efek pada setiap usaha orang bersangkutan. Di dalam organisasi, efek bersangkutan tergantung pada interaksi individu dan kelompok.

Seberapa besar efek yang ditimbulkan sfeseorang, banyak tergantung pada latar belakang pribadi orang bersangkutan. Dalam konteks organisasi, efek ini bersumber pada diri pribadi pemimpin dan yang bersumber pada wewenang yang eah yang diperoleh karena statusnya. Dalam penelitian ini sumber efek atau pengaruh itu diteliti pada .. .diri pribadi kepala sekolah yakni impak atau kontribusi faktor-faktor anteseden terhadap performans administrasinya.

2. Persepsi

Persepsi adalah kesadaran untuk memahami dan menghayati peranan yang akan dimainkan seseorang dalam posisinya merupakan dasar bagi pemahaman perilaku orang lain. Uji dalam •Dictionary of Psychology¹, dijelaskan bahwa persepsi adalah kesadaran terhadap obyek-obyek, hubungan-hubungan atau kualitas eksternal yang dibedakan dari ingatan (memory) atau proses sentral lainnya; suatu kerumitan mental atau integrasi dengan pengalaman indriah sebanding intinya; kesadaran atau kepercayaan pada kebenaran suatu proposisi.

Persepsi dalam penelitian ini, sesuai dengan kerangka acuan yang telah dikemukakan, adalah salah satu di antara dua faktor perilaku administrator yang turut mempengaruhi performans administrasi kepala sekolah, sebab itu pembahasannya akan ditinjau dari segi manajemen. Zalkind dan Castelo (Kast & Rosenzweig, 1973:102) dalam studinya mengungkapkan bahwa tanpa kewaspadaan untuk menghayati secara akurat dan meminimalkan sejauh mungkin pendekatan subyektif di dalam memahami orang lain, maka administrasi yang efektif akan terhalang. Sebab itu seorang administrator atau manejer harus bekerja keras untuk menghindarkan dirinya dari hanya melihat apa yang diinginkan dan dihayati untuk mengarahkan segala sesuatu agar sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

Dalam berbagai kenyataan teori dan eksperimen diusahakan untuk memperluas analisis umum tentang proses pengindera-

an (perceptual process) terhadap jaringan ekspektasi yang dimiliki manusia tentang keteraturan dan kemungkinan meramalkan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan sosialnya. Dalam hubungan dengan pengambilan keputusan, persepsi memegang peranan penting, karena adanya pertimbangan (judgment) individu, yang dalam hal ini banyak dipengaruhi oleh persepsinya. Individu sering melihat apa yang ingin dilihatnya dan didasarkan pada latar belakang kehidupan kejiwaannya. Persepsi menurut Sobbins (Jiobbins, 1978, h. 166) banyak dipengaruhi, oleh sistem nilai, pengalaman, kemudian membentuk kebiasaan untuk menginterpretasi apa yang terjadi di sekitarnya« " Not only does perception dramatically influence what problems are seen and what final solution chosen; the administrator's ability to develop alternatives is also somewhat affected by his perception, and so is creativity Dengan penjelasan-penjelasan di atas maka persepsi dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai proses kesadaran yang timbul pada diri kepala sekolah di dalam menghayati peranan kepemimpinannya sesuai dengan ekspektasi atau harapan-harapan baik yang bersumber pada dirinya selaku pemimpin pengajaran di sekolah, maupun dari lingkungan kerja di mana ia berperan«

3* Kebiasaan

Di dalam 'Handbook of Psychology Terms'¹, kebiasaan atau abilitas didefinisikan sebagai kecakapan atau keahlian dalam setiap tipe perilaku umum atau khusus« Di da-

lam kamus istilah manajemen, abilitas didefinisikan sebagai kebiasaan, yaitu kemampuan memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk bekerja dengan baik. Di dalam 'Dictionary of Psychology*', kebiasaan didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan tindakan-tindakan yang tanggap termasuk gerakan-gerakan terkoordinasi yang rumit dan pemecahan persoalan-persoalan mental.

Kebiasaan menunjuk pada apa yang dapat dikerjakan dengan latihan dan perkembangan yang ada sekarang. Kapabilitas menunjukkan pada apa yang dapat dikerjakan pada tingkat perkembangan yang ada sekarang dengan latihan-latihan tambahan. Kapasitas menunjuk pada potensi organisme yang diberikan dan dibatasi oleh konstitusi bawaan. Kebiasaan khusus (special abilities) menunjuk, pada tipe-tipe performans tertentu yang dibedakan dari kebiasaan umum (general abilities), mengandung suatu faktor yang nyata dari tingkat perbedaan pada individu yang berbeda yang beroperasi pada semua tipe performans. Super dan Crites (Super & Crites, 1962, h.73) menunjuk pada tingkat penguasaan atau »mastery¹ tentang sesuatu hal. Secara umum kebiasaan dan ketrampilan oleh Bloom, (Bloom, 1974) h. 38 -43) dikemukakan sbb:

Individu dapat menemukan informasi dan teknik yang tepat dari pengalaman sebelumnya untuk dibidikkan pada ".-masalah dan situasi yang baru. Dalam hal yang demikian diperlukan latar belakang pengetahuan dan metode-metode yang siap un-

tuk dipergunakan, menganalisis atau pemahaman terhadap situasi yang baru dan kemudahan dalam melihat hubungan-hubungan yang cocok antara pengalaman sebelumnya dan situasi yang baru.

Sebagai pemimpin dan administrator, kepala sekolah sering dihadapkan kepada "berbagai masalah yang memerlukan keputusan segera. Masalah -tentang guru, tentang orang tua murid, tentang murid, tentang program pengajaran dengan berbagai hambatannya, ataupun tentang peraturan-peraturan atasan yang perlu dilaksanakan dan lainnya. Pemahaman, penghayatan dan pengambilan keputusan, memerlukan kebiasaan kepala sekolah untuk menanganinya. Kebiasaan untuk menganalisis fakta-fakta, asumsi-asumsi dan nilai -- nilai sehubungan dengan keputusan yang akan diambil. Setiap keputusan yang ditetapkan merupakan keluaran yang akan mempedomani kegiatan-kegiatan guru-guru dan murid-murid serta orang tua mereka. Kekeliruan di dalam pengambilan suatu keputusan mempunyai akibat yang luas bagi seluruh program. Dengan demikian akan mempengaruhi prestasi sekolah yang umumnya dijadikan barometer pengukur kesuksesan kelompok, Dalam hal yang demikian kebiasaan ' _ .kepemimpinan memberikan kontribusi utama untuk Melancarkan fungsi-fungsi kepemimpinan yang efektif. Dengan uraian di atas maka kebiasaan di dalam keseluruhan penelitian ini, didefinisikan sebagai pengetahuan yang luas dan kemampuan kepala sekolah di dalam mengelola program-program pendidik-

an dasar dan kaitannya dengan aspek-aspek kepemimpinan, strategi profesional guru dan teknik-teknik mengajar,

4. Kepemimpinan kemala sekolah

Kepemimpinan atau 'leadership' dalam kamus istilah manajemen dijelaskan sebagai pembimbingan kerja oleh manajer guna mencapai sasaran dengan atau tanpa orang lain. Hollander (Hollander, 1978, h. 1-6) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh, antara pemimpin dan bawahan atau pengikut-pengikutnya apakah dengan kekuasaan, tetapi pengaruh lebih tergantung pada persuasi dan wibawa lebih dari pada paksaan. Secara umum dapat dibatasi sebagai pengaruh, proses mempengaruhi orang lain agar mereka dengan penuh kemauan bekerja untuk mencapai prestasi atau tujuan kelompok. Dalam hal yang demikian, kepemimpinan adalah kebiasaan manejer di dalam mengarahkan bawahan agar mereka bekerja dengan penuh tanggung jawab. Jadi bukan karena didorong oleh aturan dan tuntutan karena adanya wewenang pemimpin tetapi juga kepuasan didalam melaksanakan tugas mereka. Berkenaan dengan hal ini, Achmad Sanusi menjelaskan sbb: Hendaknya tetap disadari bahwa tugas/kewajiban/tanggung jawab yang terpenting dan terutama bagi pemimpin adalah berkenaan dengan keyakinan,, sikap, komitmen dan dedikasinya kepada tujuan dan kepentingan-kepentingan yang hendak dicapai organisasi (Achmad Sanusi, '1972, h.25).

'F . ASUMSI-ASUMSI

Bertitik tolak dari uraian serta pernyataan – pernyataan di depan maka perlu ditegaskan beberapa pernyataan asumptif untuk memberi landasan dan arah bagi penelaahan selanjutnya. Asumsi-asumsi itu adalah sbb :

1. Inovasi pendidikan yang pelaksanaannya dimulai sejak permulaan pelita kedua, sangat memerlukan peranan administrasi yang aktif dan kreatif, suatu sistem administrasi yang berorientasi pada tujuan, mengingat -terdapat banyak target, kepentingan masalah yang dihadapi dalam pembangunan pendidikan.

2. Tak mungkin ada perubahan dalam _ pengelolaan program-program pendidikan dan pengajaran di sekolah bisa terjadi tanpa kepemimpinan kepala sekolah; demikian juga dapat dikemukakan bahwa tak mungkin ada perubahan dalam pengelolaan program-program pendidikan dan pengajaran „ - bisa terjadi tanpa ada pengadministrasiannya«

3. Prestasi sekolah secara esensial ditentukan oleh prestasi kelompok, yakni prestasi bersama antara kepala sekolah dengan seluruh staf gurunya; performans administrasi yang efektif akan meningkatkan prestasi kelompok dan selanjutnya akan mempengaruhi prestasi sekolah.

/f. Kemampuan bertanggung jawab dan pertanggung jawaban dari seorang kepala sekolah untuk mengadakan intervensi atas faktor intern maupun ekstern sekolah, tercermin dalam keputusan yang dibuat baik oleh kepala sekolah

sendiri maupun bersama staf gurunya untuk mempedomani pelaksanaan program-program pendidikan dan pengajaran di sekolah berkenaan dengan rencana yang telah disusun.

G . PENTINGNYA PENELITIAN--

a. Kegunaan -penelitian

Setiap masalah harus dapat diungkapkan dari kenyataan-kenyataan, kejadian, peristiwa, perbuatan atau ' gejala-gejala yang dimanifestasikan sebagai akibatnya. Di dalam memimpin kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah, terjadi proses pembimbingan, pengarahan dan tanggung jawab yang kesemuanya merupakan suatu proses, yang berarti perbuatan-perbuatan atau tindakan-tindakan melalui serangkaian kejadian. Rangkaian kejadian mana dapat diamati dan diteliti baik secara langsung atau melalui hasil-hasil yang ditimbulkannya. Dengan melalui penelitian-penelitian secara empirik dapat diketahui pengaruh faktor-faktor yang ditimbulkan oleh kepala sekolah selaku pengambil keputusan dan pemimpin pengajaran di dalam mengelola kegiatan-kegiatan pendidikan, sekaligus dapat memprediksi keadaan-keadaan yang akan terjadi berdasar kondisi-kondisi riil yang ada sekarang. Sebagai tindak lanjut dapat diusahakan perbaikan-perbaikan atau modifikasi perilaku kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk itu.

Sampai dengan selesainya penelitian ini (setidak tidaknya yang diketahui penulis) belum terdapat suatu pe-

nelitian yang intensif dan tuntas terhadap kepemimpinan kepala sekolah khususnya sekolah dasar di Indonesia yang dapat digambarkan sebagai figur sentral dan yang bertanggung jawab serta mempertanggungjawabkan seluruh prestasi sekolah. Di pihak lain promosi pada posisi kepala sekolah merupakan suatu prestasi karena pemegang jabatan ini telah berhasil sebagai seorang guru yang efektif sebelumnya, telah membuat langkah yang tepat pada karirnya. Prestasi dan tanggung jawab merupakan dua kriteria penting, kalau bukan yang terpenting untuk kepala sekolah karena mencerminkan '

- (1) Kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis melalui penentuan kebijak_an - kebijakan yang efektif;
- (2) Kemampuan menyelesaikan tugas-tugas pengadministrasi-an kegiatan-kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan baik;
- (3) Penguasaan pengetahuan yang luas tentang kurikulum umum pendidikan, bidang-bidang studi di sekolah dasar serta strategi pelaksanaannya;
Penguasaan pengetahuan yang dalam tentang - manajemen pendidikan, tentang kondisi-kondisi sekolah dengan kebutuhan-kebutuhan spesifiknya.

Dengan konsep-konsep dan teori-teori tentang masalah kepemimpinan dapat dirumuskan secara logis hubungan-hubungan konseptual sbb :

(1)» Konsep-konsep tentang pendidikan yang melibatkan peranan kepala sekolah selaku penanggung jawab pendidikan di sekolah. Dalam hubungan dengan ini peninjauannya dapat dilihat dari segi-segi filosofik, psikologik dan pedagogik. Dari segi filosofik, karena masalah ini mempersoalkan hakekat manusia dalam konteks filsafat antropologi dan pandangan tentang makna hidup. Dari segi psikologik, karena masalah ini melibatkan segi-segi kognisi, konasi dan emosi sebagai perangkat psikologik yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan» Dari segi pedagogik, karena pemimpin dalam masalah ini menunjuk kepada kepemimpinan pendidikan yang menggambarkan perbedaan yang esensial dengan kepemimpinan dalam bidang-bidang lainnya serta menyangkut norma-norma etis,

(2), Konsep-konsep tentang administrasi, sebagai sistem adalah produksi dan pencerminan dari sistem mekanisme sosial yang sedang berlangsung. Dengan asumsi bahwa manusia tak dapat bekerja sama dengan dirinya sendiri, maka peranan administrasi menjadi aktif dan kreatif. Atas dasar itu perlu unsur-unsur administrasi seperti adanya unsur dua orang atau lebih, ada unsur tujuan, ada unsur tugas yang harus dikerjakan serta perlengkapan - perlengkapan yang memadai. Untuk konsep analisis, diselidiki peranan tiap unsur dalam kegiatan-kegiatan administrasi yang meliputi prinsip-prinsip, teknik-teknik, metode-metode dan alat-alat bantu lainnya.

(3)« Konsep-konsep tentang; administrasi -pendidikan •

Sesuai dengan lingkup masalah maka konsep-konsep -tentang administrasi pendidikan merupakan hal pokok dan mendasar dalam penelitian, yang permasalahannya dapat dikemukakan sbb :

(a) Sekolah sebagai unit organisasi, tercermin dalam jabatan kepala sekolah, karena fungsi unit organisasi yang terkecil tidak memerlukan perincian kepada unit-unit yang lebih kecil lagi. Ditinjau dari segi fungsi ini maka kepemimpinan kepala sekolah ditekankan pada peranan selaku pemimpin pengajaran.

(b) Dalam hal yang demikian maka dalam penelitian ini diidentifikasi kekuatan-kekuatan yang timbul dari diri administrator sendiri, kekuatan yang timbul dari mekanisme administrasi dan kekuatan-kekuatan akibat lingkungan internal sekolah.

Sekolah sebagai organisasi adalah suatu jaringan interaksi individu-individu dalam kelompok dan dengan demikian prestasi kelompok tergantung kepada interaksi ini. Maka kekuatan-kekuatan yang ada dalam sistem kerja antara in-, dividu-individu dalam kelompok (Kepala sekolah dan staf gurunya) sangat besar pengaruhnya pada pengambilan keputusan dan dalam pengelolaan program-program . pendidikan dan pengajaran. Karena kebanyakan penelitian - penelitian yang telah dilakukan oleh sebahagian besar peneliti difokuskan kepada kekuatan-kekuatan yang ada pada staf penga-

jarnya, maka penelitian ini memusatkan penelaahannya pada kepemimpinan kepala sekolah. Dan kekuatan - kekuatan yang mempengaruhi kepala sekolah sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan bertolak dari perilaku administrator yakni faktor-faktor persepsi dan kebiasaan kepala sekolah.

Jabatan kepala sekolah adalah jabatan struktural (Keputusan Presiden R.I, No. 15 Tahun 1977, tentang tunjangan jabatan), dalam kedudukan selaku pejabat eselon IVb, Atas dasar ini tugas kepala sekolah adalah tugas manajerial, Sebagai pemimpin, tugas-tugasnya dilaksanakan oleh staf guru dan staf lainnya. Dari segi ini kegiatan kemala sekolah .berlangsung melalui tahapan-tahapan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembimbingan dan pengarahannya serta evaluasi. Kegiatan-kegiatan manajerial ini pada tingkat sekolah dasar tercermin dalam kebijakan-kebijakan kepala sekolah melalui keputusan- keputusan pendidikan yang ditetapkan (sendiri atau bersama staf gurunya) dan penyeliaan yang dilaksanakan selaku pemimpin pendidikan. Dengan demikian maka tugas kepala sekolah ialah tugas pelayanan dalam kaitan dengan pembinaan, pertumbuhan dan pengembangan guru-guru di sekolahnya baik individu atau kelompok, untuk lebih memahami secara efektif performans seluruh fungsi pengajaran sehingga memungkinkan mereka dapat membina pertumbuhan murid-murid bersangkutan dalam rangka pembinaan karir mereka.

Dari deskripsi tugas di atas, dapat dikatakan bah-

va tugas_ kepala sekolah sangat penting dan sangat menentukan keberhasilan program-program pendidikan dasar« Dengan demikian penelitian-penelitian terhadap peranan kepala sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhi peranan itu sangat berguna dan bermanfaat untuk mengetahui sejauh manakah kondisi-kondisi riil kepala sekolah yang ada sekarang di dalam memikul tanggung jawabnya selaku pejabat, sebagai pemimpin pendidikan dan sebagai manajer pendidikan di sekolah« Hasil -hasil penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan faktor utama mana yang besar pengaruhnya terhadap performans administrasi seorang kepala sekolah« Dengan demikian cukup rasional, empirik dan etis untuk meneliti dan menalar karakteristik kepemimpinan kepala sekolah selaku faktor penentu prestasi kelompok dan prestasi sekolah«

b« Tujuan penelitian

Masalah yang diteliti ini sangat menarik dan penting mengingat hasil-hasil penelitian di atas khususnya di daerah Sulawesi Selatan, karena dapat memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi usaha peningkatan prestasi belajar murid-murid dan juga terhadap prosentase hasil capai program-program pengajaran sesuai target yang telah ditentukan. Inti penelitian ini adalah kepala sekolah yang secara langsung dapat menentukan prestasi sekolah« Sejauh manakah campur tangan kepala seko-

lah secara efektif terhadap pencapaian prestasi sekolah diharapkan dalam penelitian ini dapat mengungkapkan variabel-variabel berperilaku yang diperkirakan banyak berpengaruh terhadap tugas-tugas administrasinya»

Untuk memperoleh informasi-informasi yang relevan terhadap tugas-tugas administrasi kepala sekolah dasar maka dalam penelitian ini diikuti sertakan guru-guru bantunya untuk memberikan tanggapannya terhadap kepemimpinan pemimpinnya. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap :

- (1) Pemahaman karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dasar, yang memberi balikan yang sangat berguna bagi pengambil keputusan atau penentu kebijakan- kebijakan pendidikan dalam berbagai tingkat, termasuk tingkat kecamatan, tingkat kabupaten/kota madya, tingkat propinsi dan akhirnya tingkat departemen.
- (2) Dengan terungkapnya variabel-variabel yang dijadikan sasaran penelitian ini secara langsung dapat - memberi informasi-informasi yang bermanfaat' untuk menyusun kriteria bagi seleksi pengangkatan kepala sekolah yang lebih akurat di masa-masa yang akan datang.
- (3) Penelaahan konsep-konsep administrasi pendidikan, khususnya konsep kepemimpinan pendidikan dasar yang dewasa ini sangat langka, berguna bagi pengembangan

suatu konsep deskripsi tugas-tugas kepala sekolah dasar yang baik»

- (4) Usaha-usaha perbaikan atau modifikasi perilaku kepala sekolah dengan perencanaan latihan-latihan jabatan yang relevan bagi peningkatan performans administrasi sebagai kondisi yang sangat diperlukan bagi peningkatan prestasi sekolah.
- (5) Peningkatan mutu pendidikan dasar di Indonesia umumnya dan di Sulawesi Selatan khususnya terutama prestasi belajar murid-murid sekolah dasar yang menurut hasil-hasil penelitian sementara BP3K, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan berada pada tingkat yang relatif rendah.