

## BAB V

### RANGKUMAN, KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

#### R A K G K U M A N

##### X» Administrasi dan kepemimpinan kepala sekolah

Pembaharuan dan perbaikan pendidikan yang telah diterapkan sejak permulaan pelita kedua pada lembaga-lembaga persekolahan, secara konseptual tidak bertentangan dengan , pedagogik teoritis. . • - '

Pembaharuan ini bersifat perbaikan terhadap . kekurangan dan ketimpangan berkenaan dengan prinsip-prinsip inovasi pendidikan. Dari segi teknik operasional, inovasi pendidikan membawa implikasi-implikasi yang luas terhadap organisasi dan tugas-tugas lembaga persekolahan. Bagaimana sekolah dapat mengimplementasikan program-program pembaharuan pendidikan dengan sumber-sumber daya yang serba terbatas, keseluruhannya tergantung pada kemampuan sekolah secara individu, khususnya sumber daya personilnya. Persoalan utama di sini ialah bagaimana kepala sekolah dengan kelangkaan sumber-sumber daya dapat mengatasi kesulitan-kesulitan yang ditimbulkan oleh kegiatan pembaharuan itu. Dalam situasi yang demikian diperlukan kesadaran akan keputusan yang melibatkan pertimbangan, preferensi dan komitmen di mana keluaran yang diinginkan dicari melalui kombinasi sumber-sumber daya yang ada dengan memilih di antara alternatif-alternatif manajerial, teknikal dan administratif.

Ditinjau dari segi administrasi, maka mekanisme perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi kependidikan pada hakikatnya adalah perubahan dalam sistem administrasi» Administrasi sekolah yang sebelumnya berorientasi pada administrasi rutin, dewasa ini • ditekankan pada tugas inovatif. Dengan demikian administrasi yang sesuai dengan pembaharuan sistem pendidikan ialah administrasi pembangunan dalam kedudukannya sebagai administrasi keinovatifan yang memberikan jasa-jasa bagi pengendalian usaha untuk mendorong dan mendukung tercapainya pembaharuan, dan perbaikan sistem pendidikan di sekolah» Atas dasar ini dapat diasumsikan bahwa perubahan-perubahan di sekolah tak mungkin bisa tercapai sesuai dengan target yang diinginkan tanpa melalui pengadministrasian yang lebih intensip.

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 di atas sesuai dengan permasalahan yang ditimbulkan oleh pembaharuan sistem pendidikan dan pengajaran di sekolah. Tipe kepemimpinan yang diharapkan dapat berhasil dalam situasi inovasi kependidikan ialah tipe kepemimpinan yang monopolistik dan kompetitif«

Monopolistik mengimplikasikan bahwa " kebijakan - kebijakan kepala sekolah yang dibuat harus konform dengan peraturan-peraturan, pedoman dan standar yang ditetapkan pemerintah« Kompetitif mengharuskan kepala sekolah agar dapat menciptakan hal-hal baru yang dapat meningkatkan prestasi sekolah» sesuai dengan hakekat pembaharuan dan perbaikan pendidikan..

Kepala sekolah yang efektif harus dapat merumuskan program-program administrasi substantif sebagai kontribusi positif terhadap kelancaran program-program pendidikan, Di samping itu sebagai pemimpin,, kepala sekolah harus dapat mempengaruhi staf guru dan staf lainnya agar mereka dapat lebih berkarya untuk mencapai prestasi kelompok. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif ialah kepala sekolah yang dalam mengoperasikan suatu sistem yang produktif senantiasa harus berorientasi pada tugas-tugas yang dikerjakannya dan dapat menyesuaikan kebijakan dengan kemampuan dan ekspektasi bawahannya«

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan masukan bagi subsistem guru yang dapat mempengaruhi prestasi kelompok seperti; (1) Peraturan-peraturan; (2) Keputusan-keputusan dan (3) Hal-hal lainnya sebagai kebijakan,. kepala sekolah .sendiri. Untuk mengoperasikan

tugas-tugasnya maka staf guru dan staf lainnya serta murid-murid menerima masukan dari kepala sekolah sebagai pemimpin dan keluarannya berupa lulusan,

Berdasarkan pandangan yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa kepemimpinan yang efektif harus berorientasi pada tugas-tugas dan tata hubungan manusiawi, maka studi ini dipusatkan pada individu kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama sekolahnya. Dalam kedudukannya sebagai penanggung jawab utama ini maka ada tiga karakteristik kepemimpinan serta komponen-komponennya yang perlu diselidiki terhadap kepala sekolah dasar«Lokasi penelitian di daerah Sulawesi Selatan,

(1) Persepsi kepala sekolah, menunjukkan pada 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 pendidikan dan pengajaran di sekolah, maupun dari lingkungan kerja di mana ia berperan.

(2) Kebiasaan kepala sekolah, menggambarkan pengetahuan yang luas dan kemampuan dari kepala sekolah di dalam mengelola program-program pendidikan dan pengajaran dasar serta kaitannya dengan aspek-aspek kepemimpinan strategi profesional guru serta teknik - teknik mengajar.

(3)» Performans administrasi kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini menunjuk pada kebiasaan manejer di dalam mengarahkan staf gurunya agar mereka bekerja dengan penuh tanggung jawab. Dengan demikian performans administrasi dalam penelitian ini menggambarkan kegiatan penunaian tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang nyata dalam proses pengambilan keputusan dan proses kepemimpinan pendidikan dan pengajaran di sekolah. ..

2, Masalah dan metodologi

Karakteristik kepemimpinan yang diteliti didahului dengan deskripsi dan eksplanasi terhadap karakteristik kepemimpinan baik berdasar teori maupun berdasar penelitian sebelumnya. Atas dasar itu maka penelitian ini tergolong baik kepada jenis survai deskriptif maupun survai analitik atau perpaduan antara keduanya, sebab itu maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan rentang tengah atau " middle-range approach," Selanjutnya penelitian ini dipusatkan pada enam masalah utama dengan kaitannya pada berbagai segi secara luas. Keenam masalah itu dapat dikemukakan sbb:

I, Pengaruh perilaku pemimpin yang dicerminkan melalui persepsi dan kebiasaan terhadap kepemimpinan kepala sekolah selaku administrator dan pemimpin pendidikan dan

pengajaran di sekolahnya atau terhadap performans administrasinya.

(1) Kecenderungan perbedaan yang nyata antara jumlah kepala sekolah pada kategori-kategori tinggi, cukup dan kurang ditinjau dari ketiga karakteristik kepala sekolah.

(2) Kecenderungan perbedaan secara proporsional antara ketiga karakteristik kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari segi - jenis kelamin pengetahuan.administrasi kependidikan - dan tingkat pendidikan formal yang dimiliki kepala sekolah sebelumnya»

(3) Kecenderungan perbedaan kadar rata-rata yang nyata di antara ketiga karakteristik kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari segi - jenis kelamin - pengetahuan administrasi kependidikan - dan tingkat pendidikan formal yang dimiliki kepala sekolah sebelumnya»

(4) Kecenderungan hubungan yang nyata di antara ketiga karakteristik kepemimpinan kepala sekolah menurut: (a) masing-masing perilaku administrator dengan performans administrasinya; (b) perilaku administrator secara bersama-sama terhadap performans administrasinya.

(5) Kecenderungan pengaruh hubungan faktor umur kepala sekolah terhadap ketiga karakteristik kepemimpinannya.

(6) Kecenderungan pengaruh hubungan faktor pengalaman kerja kepala sekolah terhadap ketiga karakteristik kepemimpinannya»

(7) Kecenderungan hubungan yang nyata antara faktor umur kepala sekolah terhadap pengalaman kerjanya»

**II« Kecenderungan interaksi secara kompak antara kedua perilaku administrator kepala sekolah terhadap performans administrasinya dengan komponen-komponen pengendalian keputusan dan kepemimpinan pendidikan dan pengajaran\***

(1) Kekompakan antara ketiga karakteristik kepala sekolah

(2) Kekompakan antara kedua perilaku kepala sekolah dengan proses pengambilan keputusannya«

(3) Kekompakan antara kedua perilaku kepala sekolah dengan proses kepemimpinan pendidikan dan pengajarannya«

**III« Kecenderungan hubungan yang nyata antara kedua perilaku kepala sekolah dengan komponen-komponen performans administrasinya«**

C1) Hubungan nyata antara masing-masing perilaku kepala sekolah dengan komponen pengambilan keputusan«

(2) Hubungan nyata antara kedua faktor perilaku kepala sekolah secara bersama-sama terhadap komponen pengambilan keputusan«

(3) Hubungan nyata antara masing-masing perilaku kepala sekolah dengan komponen kepemimpinan pendidikan dan pengajaran«

(4) Hubungan nyata antara kedua faktor perilaku kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kepemimpinan pendidikan dan pengajaran«

IV. Kadar hubungan yang nyata antara :

(1) Masing-masing perilaku kepala sekolah dengan performans administrasinya.

(2) Kedua perilaku kepala sekolah secara bersama-sama dengan performans administrasinya.

(3) Masing-masing perilaku kepala sekolah dengan pengambilan keputusan.

(if) Kedua perilaku kepala sekolah secara bersama-sama dengan proses pengambilan keputusan.

(5) Masing-masing perilaku kepala sekolah dengan kepemimpinan pendidikan dan pengajarannya

(6) Kedua perilaku kepala sekolah secara bersama-sama dengan proses kepemimpinan pendidikan dan pengajarannya»

V. Kecenderungan keserasian antara skor yang dicapai kepala sekolah di dalam menilai dirinya sendiri dengan skor yang dicapai guru-guru bantunya terhadap ketiga karakteristik kepemimpinan kepala sekolahnya

(1) Keserasian antara keduanya di dalam menilai persepsi, kepala sekolah.

(2) Keserasian antara keduanya di dalam menilai kebiasaan kepala sekolah.

(3) Keserasian di antara keduanya di dalam menilai performans administrasii kepala sekolah«



VI. Kecenderungan hubungan yang nyata antara performans administrasi, kepala sekolah dengan prestasi kelompok»

(1) Antara keputusan kepala sekolah tentang program -program pengembangan proses belajar mengajar dengan pelaksanaan oleh staf gurunya.

(2) Antara rencana pelajaran tahunan yang dibuat kepala sekolah baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan staf gurunya dengan target pendidikan yang harus dicapai mereka«

Untuk memperoleh data yang relevan dengan pokok masalah di atas digunakan tiga jenis tolok ukur masing-masing dua skala model skala Likert dan kuesioner model "forced-choice". Prosedur penelitian dan pengukuran dapat dikemukakan sbb :

a» Prosedur penelitian

Prosedur penelitian ditempuh melalui dua tahap yaitu tahap pelaksanaan survai pendahuluan dan penelitian t

Kedua tahap • ini dilaksanakan di lokasi penelitian di Sulawesi Selatan, Pada tahap pertama, diteliti 58 orang kepala sekolah dan 58 orang guru bantu dengan maksud untuk menguji cobakan tolok ukur yang digunakan dan untuk kepentingan penentuan ukuran sampel pada penelitian sesungguhnya. Selain dari kegiatan di atas juga diadakan penelaahan dokumentasi dan wawancara dengan

kepala bidang pendidikan dasar dan beberapa kepala bagian lainnya. Pada tahap kedua dilakukan penelitian sesungguhnya setelah penentuan ukuran sampel dan percctnloh acak so cara berturut-turut berdasar kabupaten, kecamatan, sekolah dan guru-guru bantu»

b. Tolok ukur

Pengukuran dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan langsung dan tak langsung. Pendekatan langsung ditujukan kepada kepala sekolah yang teracak dan pendekatan tak langsung ditujukan kepada guru-guru bantu yang teracak. Pernyataan-pernyataan tolok ukur ini sama hanya bagi guru-guru bantu ditekankan pada bagaimana pandangan mereka terhadap apa yang telah dilakukan kepala sekolah sesuai dengan peranannya dan bagaimana sebaiknya kepala sekolah itu berperanan, untuk meningkatkan prestasi sekolah.

c» Prosedur pengembangan alat

Prosedur pengembangan alat ( dalam hal ini tolok ukur ) ditempuh melalui langkah-langkah, (a) rancangan pengukuran untuk masing-masing tolok ukur berdasar kriteria yang telah ditetapkan. Terdapat 120 butir-butir pernyataan untuk ketiga tolok ukur; (b) analisis butir-butir untuk memperoleh kadar keterandalan dan kesahihan alat. Hasil-hasil analisis menunjukkan bahwa J

(X). Untuk skala persepsi

Kadar keterandalan, menurut penilaian kepala sekolah sendiri 0,62 dan menurut guru 0,73

Kadar kesahihan menurut penilaian kepala sekolah sendiri 0,77 dan menurut guru 0,74-

(2)» Untuk skala kebiasaan ( $X_2$ )>

Kadar keterandalan, menurut penilaian kepala sekolah sendiri 0,85 dan menurut guru 0,76

Kadar kesahihan menurut penilaian kepala sekolah sendiri 0,60 dan menurut guru 0,6\*j.

(3)« Untuk performans administrasi (Y)

Kadar keterandalan, menurut penilaian kepala sekolah sendiri 0,83 dan menurut guru 0,78

Kadar kesahihan menurut penilaian kepala sekolah sendiri 0,72 dan menurut guru 0,70

d» Penentuan ukuran sampel

Aspek-aspek yang dijadikan bahan pertimbangan dalam proses penentuan ukuran sampel meliputi karakteristik kepala sekolah, besar taraf kepercayaan dan besar perbedaan yang diterima antara yang ditaksir dan estimator. Dengan pedoman di atas dan dengan menggunakan beberapa pendekatan akhirnya; Dalam taraf kepastian 95% - peneliti yakin bahwa ukuran sampel untuk kepala sekolah dalam penelitian ini paling sedikit harus terdiri dari 217 orang.

Ukuran sampel untuk guru-guru dilaksanakan secara bertahap dan dengan pendekatan terhadap karakteristik rata-rata dengan dasar perhitungan pada ukuran sampel kepala sekolah diperoleh 430 orang guru«

#### K E S I M P U L A N

1« Hasil-hasil penemuan dan diskusi

Bertolak dari hipotesis-hipotesis yang diajukan berkenaan dengan lingkup permasalahan yang diteliti maka keseluruhan hasil penyelidikan disimpulkan sbb:

a« Dari segi kategori

(1)« Analisis terhadap hasil penelitian dengan rata-rata skor ditambah atau dikurang dengan 1,5 simpangan baku, berdasar pendekatan distribusi normal, mengungkapkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah menurut penyelidikan dapat dibedakan dengan sangat nyata atas tiga kategori masing-masing kategori tinggi, cukup dan kurang. Indikasi ini penting untuk peningkatan mutu kepemimpinan kepala-kepala sekolah yang ada pada kategori cukup dan kurang,

(2), Dari segi strata tidak diperoleh perbedaan yang nyata di antara ; (a) Kepala sekolah pria dan kepala sekolah v/anita, bagi semua karakteristik yang diteliti ; (b)

Kelompok kepala sekolah yang berijazah sarjana, berijazah sarjana muda dan yang berijazah SPG\$

(3) Di pihak lain ternyata ada perbedaan yang nyata antara kelompok kepala sekolah yang telah dan yang belum rnenent-peroleh pengetahuan/latihan administrasi kependidikan.

Hal *jaiig* pertama ternyata menguatkan kebijakan pemerintah dalam segala bidang pekerjaan-, yakni bahwa tidak terdapat diskriminasi antara ketenagaan wanita dan pria dalam mencapai karir yang lebih tinggi. Hal yang kedua menunjukkan bahwa sesuai dengan kondisi sekolah dasar dewasa ini ternyata belum tepat untuk menempatkan tenaga sarjana di sekolah dasar karena selain pemborosan, tenaga, kemungkinan akan menimbulkan keresahan yang mempengaruhi performans dari tenaga bersangkutan. Hal yang ketiga ternyata memberi informasi yang sangat berguna bagi perumusan kebijakan yang tepat khususnya bagi pendidikan ketenagaan maupun latihan-latihan jabatan.

b. Dari segi kesamaan kadar rata-rata

(1). Ada perbedaan yang sangat nyata di antara kepala sekolah pria dan wanita untuk ketiga karakteristik kepemimpinan yang diteliti. Penemuan ini memberi indikasi periuknya penelitian lanjutan, khususnya terhadap faktor-faktor lingkungan sosial budaya sebagai variabel <sup>1</sup>'intervening'•

(2). Untuk strata pengetahuan administrasi kependidikan , ternyata ada perbedaan yang sangat nyata antara kedua kelompok kepala sekolah ini dalam karakteristik persepsi dan performans administrasi. Pada karakteristik kebiasaan ternyata tidak terdapat perbedaan yang nyata. Penemuan ini memberi indikasi perlunya program-program pendidikan manajemen yang sistematis baik pada tahap pendidikan ketenagaan maupun pada tahap latihan jabatan.

(3)» Untuk strata tingkat pendidikan formal, juga terdapat dua informasi; (a) Ada perbedaan yang sangat nyata diantara karakteristik persepsi dan performans administrasi antara ketiga tingkat pendidikan formal dan (b) Tidak terdapat perbedaan yang nyata di antara ketiga kelompok kepala sekolah ini dalam karakteristik kebiasaan. Informasi ini sekaligus memperkuat penemuan pada titik a (2) diatas untuk kepentingan perumusan kebijakan-kebijakan selanjutnya - baik penempatan ketenagaann maupun penataran.

c. Dari segi hubungan fungsional dan kadarnya

(1). Terdapat hubungan yang nyata antara ketiga karakteristik yang diteliti yaitu antara persepsi dengan performans administrasi dan antara kebiasaan dengan performans administrasinya»

Dari penemuan ini dapat disimpulkan bahwa apabila ada usaha-usaha untuk meningkatkan kedua ; .perilaku

kepemimpinan baik sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama maka akan turut memberi pengaruh di dalam peningkatan karakteristik performans administrasinya» Selanjutnya dapat dijelaskan berbagai penemuan sbb:

(a). Hubungan antara persepsi dengan performans administrasi (Y) dijelaskan bahwa apabila persepsi meningkat sgtu biji diperkirakan performans administrasi akan meningkat sebesar  $0,6443^*$  Dengan demikian peningkatan performans administrasi 18% dijelaskan oleh persepsi dalam persamaan  $Y = 96,2681 + 0,6443X_2$  ; dengan demikian 82% dijelaskan oleh hal-hal lainnya.

(b). Hubungan antara kebiasaan (K<sup>^</sup>) dengan performans administrasi (Y) dijelaskan bahwa apabila kebiasaan meningkat satu biji diperkirakan performans administrasi akan meningkat sebesar  $0,5769$ » Dengan demikian peningkatan performans administrasi 17% dijelaskan oleh kebiasaan dalam persamaan  $Y = 85,1600 + 0,5769X_2$  ; dengan demikian 83% dijelaskan oleh hal-hal lain.

(c). Peningkatan performans administrasi  $0,438256 + 0,3386288 = 0,776944$  dapat terjadi apabila baik persepsi maupun kebiasaan secara bersama-sama meningkat masing-masing satu biji. Peningkatan performans administrasi ini 22% dijelaskan oleh kedua karakteristik C persepsi dan kebiasaan ) secara bersama-sama menurut persamaan

**A**

$Y = 69,8704242 + 0,43825dX_1 + 0,335688X_2$  ; dengan demikian 78% dijelaskan oleh keadaan lain dari pada kedua karakteristik di atas,

(2), Hubungan antara karakteristik kepemimpinan yang diteliti dengan pengalaman kerja, dapat dijelaskan sbb,:

(a). Apabila pengalaman kerja meningkat satu biji diperkirakan performans administrasi akan meningkat sebesar 0,4524» Dengan demikian peningkatan performans administrasi 4% dijelaskan oleh pengalaman kerja dalam persamaan **A**  $Y = 160,9843 + 0,4524P$  ; dan 96% dijelaskan oleh hal-hal lainnya,

(b). Apabila pengalaman kerja meningkat satu biji diperkirakan persepsi akan meningkat sebesar 0,1719« Dengan demikian peningkatan persepsi 0,5% dijelaskan oleh pengalaman kerja oleh persamaan,  $\hat{Y} = 111,7215 + 0,1719P$ ; dan 99»5% dijelaskan oleh hal-hal lainnya,

(c). Apabila pengalaman kerja meningkat dengan satu biji diperkirakan kebiasaan akan meningkat sebesar 0,3002. Dengan demikian peningkatan kebiasaan 1,54% dijelaskan oleh pengalaman kerja dalam persamaan  $\hat{Y} = 141,7021 + 0,3002P$  ; dan 98,46% dijelaskan oleh hal-hal lainnya.



(3)» Hubungan antara karakteristik kepemimpinan yang diteliti dengan umur kepala sekolah dapat dijelaskan sbb:

(a)» Apabila umur kepala sekolah meningkat dengan satu biji maka performans administrasi akan meningkat sebesar 0,4494. Dengan demikian peningkatan performans administrasi 3»59% dijelaskan oleh umur dalam persamaan  $Y = 151,6902 + 0,4494U$  ; dan 96,41% dijelaskan oleh hal-hal lainnya.

(b). Apabila umur kepala sekolah meningkat dengan satu biji maka persepsi akan meningkat sebesar 0,2040«Dengan demikian peningkatan persepsi 1,74\$ dijelaskan oleh umur dalam persamaan,  $X_1 = 106,7937 + 0,2040U$  ; dan 98,24% dijelaskan oleh hal-hal lainnya.

(c). Apabila umur kepala sekolah meningkat dengan satu biji maka kebiasaan akan meningkat sebesar 0,2551«Dengan demikian peningkatan kebiasaan 2,27% dijelaskan oleh .  
umur dalam persamaan,  $X_2 = 137,3464 + 0,2551U$ ; dan 97,73% dijelaskan oleh hal-hal lainnya.

(4). Terdapat hubungan fungsional yang sangat nyata di antara kedua karakteristik perilaku kepala sekolah yang diteliti dengan komponen-komponen pengambilan " keputusan dan kepemimpinan pendidikan dan pengajaran.

(a). Apabila persepsi meningkat dengan satu biji diperkirakan pengambilan keputusan akan meningkat sebesar 0\*31.37 Dengan demikian peningkatan pengambilan keputusan 11% dijelaskan oleh persepsi dalam persamaan,  $Y_1 = 57,3251 + 0,3137X_1$ ; dan 89% dijelaskan oleh hal-hal lainnya»

(b)» Apabila kebiasaan meningkat dengan satu biji diperkirakan pengambilan keputusan akan meningkat sebesar 0,2579» Dengan demikian peningkatan pengambilan keputusan 9% dijelaskan oleh kebiasaan dalam persamaan,  $Y_1 = 55,3268 + 0,2579X_2$ ; dan 91% dijelaskan oleh hal-hal lainnya»

(c)» Apabila persepsi meningkat satu biji diperkirakan kepemimpinan pengajaran akan meningkat sebesar 0,2795. Dengan demikian peningkatan kepemimpinan pengajaran 8,1% dijelaskan oleh persepsi dalam persamaan,  $Y_2 = 15,8182 + 0,2795X_1$ ; dan 91,59% dijelaskan oleh hal-hal lainnya»

(d)» Apabila kebiasaan meningkat satu biji diperkirakan kepemimpinan pengajaran akan meningkat 0,3189 • Dengan demikian peningkatan kepemimpinan pengajaran 13% dijelaskan oleh kebiasaan dalam persamaan sbb:  $Y_2 = -29,8333 + 0,3139X_2$ ; dan 87% dijelaskan oleh hal-hal lainnya»

(e). Peningkatan pengambilan keputusan sebesar  $0,222771 + 0,1368532 = 0,3596262$  dapat terjadi apabila baik persepsi maupun kebiasaan secara bersama-sama meningkat masing-masing satu biji. Peningkatan pengambilan keputusan 12,25% dijelaskan oleh kedua variabel bebas ( persepsi dan kebiasaan ) secara bersama menurut persamaan

an,  $Y_x = 47,5598 + 0,2228X_1 + 0,1369X_2$ ; dengan demikian 87,75% dijelaskan oleh keadaan lain dari pada kedua variabel di atas,

(f). Peningkatan kepemimpinan pengajaran sebesar  $0,1056728 + 0,2615563 = 0,3672291$  dapat terjadi apabila baik persepsi maupun kebiasaan secara bersama-sama meningkat masing-masing satu biji. Peningkatan kepemimpinan pengajaran 13,69% dijelaskan oleh kedua variabel bebas ( persepsi dan-kebiasaan ) secara bersama menurut persamaan,  $Y_e = 26,1517 + 1057X_1 + 0,2616X_2$ ; dan dengan demikian 86,31% dijelaskan oleh keadaan lain dari kedua variabel bebas di atas.

Dari penemuan-penemuan berkenaan dengan hubungan fungsional ini dapat dijelaskan hal-hal berikut,

(i). Konsep-konsep tentang administrasi pendidikan .senare tiasa berkenaan dengan ekspektasi, tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan teknik-teknik pelaksanaannya. Dalam peranan sebagai administrator dan pemimpin pendidikan dan

pengajaran, kepala sekolah memiliki pola-pola yang unik tentang nilai, sikap, persepsi dan kebiasaan. Terhadap hasil karya ternyata faktor - faktor ini sangat berpengaruh, artinya terdapat hubungan fungsional yang nyata antara faktor-faktor tersebut dengan performansnya. Seberapa besarkah kadar hubungan itu dapat ditunjukkan dengan kekuatan hubungan atau korelasi. Dengan koefisien arah yang positif dan kadar hubungan yang nyata dapat diprediksi kenaikan atau peningkatan performans administrasi kepala sekolah. Informasi ini sangat bermanfaat bagi perumusan kebijakan dalam penempatan tenaga, peningkatan karir, juga untuk latihan jabatan,

(ii). Tentang faktor umur dan pengalaman kerja kepala sekolah serta pengaruhnya pada karakteristik kepemimpinan yang diteliti dapat dijelaskan sbb:

Umur ternyata memberi pengaruh yang nyata terhadap ketiga karakteristik kepala sekolah yang diteliti. Di pihak lain ternyata pengalaman kerja kepala sekolah memberi informasi yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti selanjutnya, Terhadap performans administrasi pola hubungan ini sangat nyata, tetapi terhadap persepsi dan kebiasaan hubungan itu tidak nyata. Dalam berbagai literatur ataupun beberapa penelitian lainnya dikemukakan bahwa persepsi dan kebiasaan itu sangat bermanfaat bagi peranan

kepemimpinan. Persepsi yang tajam dan kebiasaan yang luas diharapkan dapat memberi kontribusi yang positif bagi keberhasilan organisasi yang dipimpinnya» Salah satu studi penting yang telah dikemukakan sebelumnya dari Peter & . Hull: " In a hirarchy every employee tends to rise to his level of Incompetence«" Bila dikaitkan dengan pendapat umum dari guru-guru bantu yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang telah lanjut usianya dan yang telah memperoleh gaji maksimum cenderung untuk tidak berbuat banyak dalam memperbaiki cara-cara kepemimpinannya,- maka informasi ini sangat penting terutama yang berhubungan dengan rencana pemerintah untuk memperpanjang usia 'pon sijnin pada umur 60 tahun«

d« Dari segi kekompakan antar variabel

(1). Dengan menggunakan matriks korelasi ditemukan bahwa ada interaksi yang sangat kompak di antara kedua variabel bebas ( persepsi dan kebiasaan ) dengan performans administrasi dan komponen-komponennya,

(a). Antara persepsi dan kebiasaan dengan performans administrasi terdapat kekompakan yang sangat nyata,

(b). Kekompakan yang sangat nyata ini juga terdapat di antara persepsi dan kebiasaan terhadap komponen kepemimpinan pengajaran dan komponen pengambilan keputusan«

Penemuan ini sekaligus menguatkan teori tentang kepemimpinan kepala sekolah bahwa peranan kepala sekolah dasar merupakan- peranan ganda yaitu peranan sebagai administrator sekolah dan sebagai pemimpin pendidikan dan pengajaran di sekolah.

**e. Dari segi hasil penilaian guru-guru bantu**

Penyelidikan terhadap penilaian kepala sekolah mengenai dirinya sendiri dibandingkan dengan ' penilaian guru-guru bantu mereka terhadap karakteristik kepala sekolah yang diteliti mengungkapkan hal-hal sbb:

(1), Dengan pendekatan linieritas ternyata antara hasil-hasil penilaian dari kepala sekolah dan hasil performans dari guru-guru bantunya menunjukkan bahwa untuk ' ketiga karakteristik kepemimpinan yang diteliti diperoleh: (a) untuk koefisien arah a dan b ternyata positif bagi ketiga karakteristik ( persepsi, kebiasaan dan performans administrasi ); kadar hubungan untuk persepsi = 0,59; untuk kebiasaan = 0,60 dan performans administrasi = 0,80

(2), Hasil penyelidikan terhadap interval konfidensi menunjukkan bahwa pada koefisien konfidensi 95% dapat dieatimit skor masing-masing karakteristik seperti yang terdapat pada halaman dari tulisan  $\pm d_1$  » ;

Hasil penyelidikan mengungkapkan bahwa terdapat ke serasian antara skor yang dicapai kepala sekolah dengan skor yang dicapai oleh guru-guru bantu mereka.

f» Dari segi keefektifan performans administrasi kepala sekolah dasar

Penyelidikan terhadap hubungan antara performans administrasi kepala sekolah dengan prestasi kelompok mengungkapkan segi-segi penemuan sbb:

(1), Dengan pendekatan linieritas regresi ' terungkapkan bahv/a ada hubungan fungsional yang sangat nyata di antara keputusan kepala sekolah tentang program-program pengembangan perbaikan proses belajar mengajar dengan pelaksanaannya oleh staf guru.

(2)• Dengan pendekatan linieritas regresi terungkapkan bahv/a ada hubungan fungsional yang sangat nyata di antara rencana pelajaran tahunan yang dibuat kepala sekolah, baik sendiri maupun bersama-sama dengan staf gurunya dengan prestasi *yang* dicapai kelompok«

Dari penemuan di atas nampak bahwa kepala sekolah dapat mengikut sertakan staf gurunya di dalam rencana-rencana yang dibuatnya untuk pencapaian tujuan kelompok yang dengan sendirinya dapat mencerminkan prestasi sekolah«In-formasi penting yang diperoleh dari penemuan ini ialah bahwa: (a) Performans administrasi kepala sekolah dapat dijadikan kriteria untuk mengukur keefektifan kepemimpinan kepala sekolah; (b) Performans administrasi dapat di gunakan sebagai indikator untuk memprediksi prestasi kelompok«

## SARA11 - SARAH

1. Penemuan terhadap penyebaran proporsi kepala sekolah dalam kategori tinggi, cukup dan kurang khususnya kategori tinggi memberi petunjuk bahwa perlu usaha-usaha yang intensip untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dasar baik untuk masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Masalah kepemimpinan kepala sekolah dasar dalam konteks manajemen, memerlukan pendekatan yang tepat terhadap komponen-komponen manusia ( man ), keuangan ( money ) dan materi ( material ) yang perlu dioptimalisasikan, 'asset of potential<sup>1</sup> yang dapat dimanfaatkan untuk sekarang dan waktu yang akan datang. Potensi tenaga manusia ( human resources ) hingga dewasa ini belum terungkap untuk sampai pada batas yang dapat dimanfaatkan secara efisien.

Dalam hubungan dengan penemuan-penemuan penelitian ini maka peninjaunnya akan dibatasi pada segi kuantitatif dan kualitatif tenaga kepemimpinan kepala sekolah dasar sbb:

a. Dari segi kuantitatif, penyebaran jumlah kepala sekolah pada kategori tinggi sangat terbatas untuk kepentingan pembinaan karir selanjutnya. Demi diperolehnya tenaga penilik dan pengawas kependidikan dasar tingkat kecamatan/kabupaten maka kelompok kepala sekolah pada kategori tinggi sangat representatif. Persoalannya dalam



batas-batas tertentu tidak semua mereka dapat menjadi pemimpin atau pengawas yang baik, sebab prosedurnya ' harus melalui seleksi yang tepat. Dengan demikian jumlah yang cukup besar pada kategori tinggi memungkinkan pengangkatan yang lebih selektif,

b. Dari segi kualitatif, perlu usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan mutu kepemimpinan kepala sekolah dasar. Mutu kepemimpinan yang baik diharapkan akan memberi kontribusi yang positif untuk peningkatan mutu pendidikan. Dengan uraian-uraian di atas maka untuk memperoleh tenaga kepala sekolah yang baik, disarankan r

- (1), Peningkatan kuantitatif jumlah kepala sekolah pada kategori tinggi.
- (2), Peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dasar yang ada sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

Untuk kedua maksud di atas perlu diadakan usaha-usaha pengembangan yang intensif dan berkesinambungan terhadap semua kepala sekolah yang ada terutama pada kelompok kategori cukup dan kategori kurang. Prosedur tenaga kepemimpinan kepala sekolah dasar diusulkan sbb:

Pertama: Tahap identifikasi karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dasar dengan pendekatan-pendekatan sbb

(1), Analisis pekerjaan ( job analysis ) yakni metode untuk menemukan hal-hal pokok dari suatu pekerjaan, Metode ini sangat berguna untuk memberikan informasi-informasi yang mutakhir; penciptaan standardisasi peristilahan; untuk kebutuhan latihan; seleksi, promosi dan mutasi. Biasanya diikuti dengan penggolongan pekerjaan (job classification) karena dengan melalui analisis pekerjaan diperoleh informasi yang masih mentah dan kasar, 'Teknik yang digunakan untuk analisis pekerjaan berupa wawancara, kuesioner atau perpaduan antara keduanya,

(2), Penelitian personal, yakni penyelidikan yang bertujuan untuk menambah informasi dan pemahaman terhadap pekerjaan kepala sekolah dasar,

(3), "Personnel records" atau catatan-catatan resmi tentang personalia, memberi tanggung jawab yang besar bagi staf personalia. Catatan ini berisikan laporan - laporan konfidensial tentang ujian-ujian/tes, hasil wawancara, hasil-hasil penyelidikan / penelitian, tindakan-tindakan, yang kesemuanya berguna bagi kemajuan ^seorang karyawan.

Kedua;- Tahap pelaksanaan program pengembangan kepemimpinan sekolah dasar sbb:

Metode pengembangan diprogramkan sesuai dengan metode-metode berikut ini di mana metode-metode ini" dimodifikasi dari Achmad Sanusi ( Achmad Sanusi, 1961, h, 10 ).

(1)..'Metode berencana (planned method) meliputi;

- (a) Pemberian bahan-bahan tertulis seperti majalah atau "journal" kepemimpinan, administrasi kependidikan dan keguruan.
- (b) Latihan-latihan untuk waktu yang relatif singkat seperti penataran, lokakarya dan lainnya.
- (c) "Advanced courses" di mana bagi kepala sekolah yang potensial diberikan latihan lanjutan setelah melalui seleksi atau saringan.
- (d) "Sole playing method" di mana kepala sekolah dalam suatu situasi yang sengaja direncanakan, untuk berperan atau simulasi suatu kegiatan yang inovatif.
- (e) Pendidikan lanjutan bagi kepala-kepala sekolah yang berkemauan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi misalnya untuk mencapai diploma, akta, sarjana dan lainnya.

(2), Metode "common-sense<sup>1</sup>" meliputi;

- (a) Belajar sambil bekerja.
- (b) Belajar dengan jalan mengunjungi sekolah-sekolah lain yang lebih maju dibandingkan dengan sekolahnya sendiri atau memperhatikan atasannya ( penilik/pengawas ) di dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.
- (c) Latihan jabatan ( On the job training ) dengan melalui bimbingan langsung dari penilik/pengawas atau orang yang ditunjuk khusus untuk hal ini.

(a) "Rotation method" dengan cara mencangkokkan kepala-kepala sekolah pada sekolah lain yang dijadikan contoh,

(3). Tindak lanjut ( follow-up) terhadap hasil-hasil yang dicapai selama dan sesudah tahap pengembangan dengan mencatat semua informasi ke dalam "personnel records" yang ada dalam wewenang dan tanggung jawab penilik atau pengawas selaku atasan langsung kepala sekolah,- Informasi hasil pengembangan ini sangat berharga untuk pembinaan karir kepala sekolah dan juga bagi pengembangan standardisasi kepemimpinan kepala sekolah dasar.

Dengan asumsi bahwa tidak semua kepala - sekolah yang tergolong pada kelompok kategori tinggi bisa menjadi kepala sekolah yang efektif, maka prosedur pengangkatan kepala sekolah di masa-masa yang akan datang disarakan melalui tahap-tahap berikut.

#### Tahap pertama

Tahap penilaian calon-calon kepala sekolah melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan menurut PP No 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipilj Berkenaan-dengan-persoalan-ini maka yang sangat penting ialah Bab II, Pasal 4 ayat (2) tentang unsur-unsur yang harus dinilai; ayat (3) mengenai unsur kepemimpinan sebagai mana dimaksud dalam ayat (2) huruf h. Di samping itu diperlukan informasi yang ada pada kepala sekolah sebagai atasan langsung dari calon tsb.

### Tahap kedua

Penilaian melalui tes kemampuan dengan model analisis regresi (Sumadi, 1911).\*

Model ini didasarkan pada asumsi bahwa kemampuan tinggi pada sesuatu bidang dapat mengkompensasikan prestasi /kemampuan yang rendah pada bidang lain. Model regresi linier multipel  $Y$  atas . . . , Sudjana, 1975» h» 339 ). Model yang diinginkan dalam konteks penelitian ini disarankan sbb ;

Model regresi multipel  $Y$  atas yang diestimasi oleh;

**A**

$T = a_0 + a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + \dots$  di mana ;

$Y$  = prediksi tentang keberhasilan dan keefektifan kepala sekolah;

$a_1, a_2, a_3, a_4$  merupakan koefisien-koefisien arah akan ditentukan oleh benarnya bobot berdasar pertimbangan para ahli atau kebijakan atasan;

$a_1, a_2, a_3$  sering disebut koefisien regresi parsial atau koefisien regresi bagian.

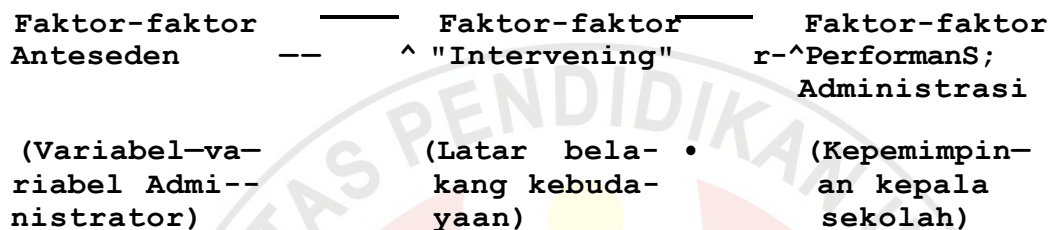
Dengan demikian masing-masing unit bisa dibuat regresi sendiri-sendiri. Dalam model ini,

- (a) unit menggambarkan ketrampilan teknik atau kebisuan-ustuk---menggunakan pengetahuan' aerkennung . dengan fungsi-fungsi kepemimpinan dan profesi keguruan:'

- (b) unit ^ menggambarkan ketrampilan manusiawi atau ke-  
bisaan dan pertimbangan dalam berkomunikasi dengan  
manusia lainnya termasuk motivasi dan sikap dalam  
konteks profesionalisme keguruan;
- (c) unit menggambarkan ketrampilan konseptual terma-  
suk kebiasaan untuk memahami kerumitan keseluruhan or-  
ganisasi kependidikan, persepsi terhadap peranan-pe-  
ranan yang harus dimainkannya dengan harapan-harapan,  
sekolah dan masyarakat
- (d) unit a^ dapat merupakan standar yang sudah ditetap-  
kan» termasuk kepangkatan, pendidikan dan lainnya se-  
suai dengan PP No. 10 Tahun 1979 dan PP No. 3 Tahun  
1980.

2, Dengan tidak mengabaikan pengecualian yang ada,  
ternyata dalam penelitian ini ditemukan kecenderungan a-  
danya perbedaan dalam peranan kepemimpinan antara kepala  
sekolah pria dan kepala sekolah wanita. Kepala sekolah  
pria ternyata lebih unggul dibandingkan dengan kepala se-  
kolah wanita. Dalam hubungan dengan penelitian ini didu-  
ga faktor-faktor lingkungan memberi pengaruh yang nyata  
terhadap perbedaan dalam peranan kepemimpinan di antara  
kepala 'sekolah pria dan wanita.

Dengan penemuan ini disarankan perlunya penelitian-penelitian lanjutan untuk meneliti sejauh manakah faktor-faktor lingkungan itu memberi pengaruh sehingga "terjadinya perbedaan ini. Paradigma penelitian yang dimaksud disarankan sbb :



3. Penemuan lainnya yang" perlu mendapat perhatian selanjutnya ialah yang berkenaan dengan kelompok kepala sekolah yang telah memperoleh pengetahuan/latihan administrasi kependidikan dengan kelompok kepala sekolah lainnya yang belum memperoleh pengetahuan / latihan itu. Ternyata rata-rata perbedaan itu cenderung pada variabel persepsi dan performans administrasi. Kepala sekolah yang telah memperoleh latihan cenderung lebih baik dalam per^sepsi dan performans administrasinya dibandingkan dengan rata-rata kepala sekolah yang lainnya. Terhadap variabel kebiasaan ternyata tidak terdapat perbedaan yang nyata, Kebiasaan sesuai dengan disain penelitian ini memberikan kontribusi positif terhadap pengetahuan"kepala sekolah terutama tentang aspek-aspek kepemimpinan dan profesi ke-

guruan» Diharapkan bahwa pengetahuan yang luas terhadap segi-segi kepemimpinan, kurikulum dan profesi keguruan dapat memberi kontribusi yang positif terhadap ketrampilan - ketrampilan teknik, kemanusiaan dan konseptual yang" seharusnya dimiliki oleh setiap kepala sekolah. Dengan demikian kepala sekolah akan memainkan peranan yang lebih efektif terhadap performans seluruh\* sistem sekolah.

Dari penemuan ini terungkap bahwa penataran yang pernah diperoleh kepala sekolah dasar, kurang efektif terutama di dalam meningkatkan ketiga segi kebiasaan kepala sekolah selaku pemimpin. Disarankan agar supaya penataran terhadap kepala sekolah dasar lebih banyak difokuskan kepada ketiga jenis ketrampilan ini. Pelaksanaannya tak perlu terlalu ditekankan pada informasi - informasi tentang aspek kepemimpinan atau fungsi administrasi dan lainnya tetapi yang terutama ialah latihan ketrampilan dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi :

(1), Diskusi kelompok dengan menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan seperti demokrasi, partisipasi di mana tiap partisipan dapat berpartisipasi secara aktif dalam berbagai peranan,

(2), Simulasi, di mana suatu usaha dengan sengaja dibuat dalam latihan sebagai duplikasi komponen-komponen



yang essensial dari situasi performans, misalnya berperanan sebagai seorang manejer di dalam mengambil keputusan terhadap sesuatu permasalahan yang dihadapi..

(3)» Belajar dengan berprogram yang menurut Korman ( Korman, 1978, h, 343 ) terdiri dari empat cifici dasar;

- (a) Materi latihan dipecah-pecahkan ke dalam rangkaian komponen-komponen dasar atau langkah-langkah yang berlainan.
- (b) Setiap langkah sebagai suatu kerangka tersendiri ditempatkan sedemikian rupa sehingga terdapat kemajuan, yang logik.
- (c). Pada akhir setiap kerangka, partisipan diminta untuk membuat semacam ulasan yang direncanakan untuk mengukur pengertiannya terhadap materi di dalam kemajuan kerangka bersangkutan.
- (e) Akhirnya kepada partisipan diberikan kesempatan dengan segera untuk memeriksa balikan jawabannya agar dapat diperbaiki sebelum melanjutkan pada kerangka berikutnya.

4, Telah diungkapkan bahwa variabel kebiasaan sangat besar pengaruhnya terhadap kepemimpinan kepala sekolah, karena menyangkut aspek-aspek ketrampilan teknik, manusiawi dan konseptual. Ternyata dalam penelitian ini ditemukan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara

kepala-kepala sekolah yang berijazah sarjana, sarjana muda dan SPG terhadap variabel ini. Implikasinya ialah bahwa untuk menjadi kepala sekolah di -sekolah dasar sesuai dengan kondisi yang ada sekarang cukup mereka yang berijazah sarjana muda dan SPG. Dengan kata lain mereka yang berijazah sarjana sebaiknya ditempatkan di sekolah-sekolah lanjutan atau pada posisi-posisi penilik pendidikan dasar dan prasekolah kecamatan atau pengawas pendidikan dasar tingkat kabupaten. Atas dasar itu para sarjana bersangkutan dapat memberi sumbangan tenaga^yang lebih nyata pada tugas dan pekerjaan perencanaan, pembimbingan serta mengevaluasi kependidikan yang: lebih luas-»

Dalam PP K<sup>T</sup>o. 3 Tahun 1930 C Sinar Harapan, 1<sup>^</sup>/113/1980 ), dijelaskan bahwa pemegang STTB Sekolah Kejuruan Tingkat Atas 3 tahun, kenaikan pangkat regulernya dapat mencapai Penata Muda golongan ruang IXI/a. Di pihak lain seseorang yang diangkat menjadi ketpala sekolah sesuai dengan analisis tergolong ke dalam kelompok guru yang- bei> prestasi tinggi. Sebab itu secara logik Penata Muda Tingkat I dengan golongan ruang III/b dengan ijazah sarjana muda dapat: sampai dengan pangkat Penata golongan ruang-TIII/c.

5» Dari penelitian ini juga terungkap bahwa perilaku kepemimpinan yang dimanifestasikan melalui persepsi dan kebiasaan, memberi kontribusi yang sangat nyata terhadap performans administrasi kepala sekolah. *Sehubungan dengan pengaruh kedua variabel bebas di atas, berikut ini disarankan:*

a. Tentang persepsi

Untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif tentang pengaruh variabel ini maka di masa yang akan datang perlu diteliti r

- (1), Hasil-hasil pengukuran dan penilaian kepala sekolah terhadap persepsi staf gurunya berkenaan dengan peranan-peranan yang dimainkan mereka.
- (2), Hasil-hasil pengukuran dan penilaian guru-guru bantu terhadap persepsi kepala sekolah mereka berkenaan dengan peranan-peranan yang dimainkannya,

b. Tentang kebiasaan

Demikian pula dengan variabel kebiasaan yang dalam hal ini dikaitkan dengan ketrampilan teknik, ketrampilan manusiawi dan ketrampilan konseptual, yang disarankan sbb

- (1), Hasil-hasil pengukuran dan penilaian kepala sekolah terhadap kebiasaan staf gurunya berkenaan dengan ketiga jenis ketrampilan yang dalam hal ini " berkisar-pada kegiatan proses belajar mengajar di kelas.

(2), Hasil-hasil pengukuran dan penilaian guru-guru bantu terhadap kebiasaan kepala sekolah mereka berkenaan dengan peranan-peranan mereka selaku administrator dan pemimpin pendidikan dan pengajaran di sekolah»

Tujuan penelitian yang disarankan ini berguna bagi kepala sekolah dan staf gurunya untuk mencocokkan peranan-peranan mereka masing-masing dengan situasi nyata» Dengan demikian dapat diperoleh informasi yang relevan di dalam usaha memperbaiki perilaku kepala sekolah .maupun guru-guru bantunya^ juga untuk memperoleh bahan - bahan pokok yang berguna bagi penyusunan standardisasi keprilakuan profesional: guru yang lebih operasional» Sebagai ilustrasi, pada halaman berikut dikemukakan Tabel lingkup penelitian tentang persepsi kepemimpinan sekolah dasar dan staf gurunya»

6» Masalah otonomi profesional kepala sekolah,berdasar hasil penemuan yang telah diungkapkan yakni bahwa : (1). Terdapat perbedaan yang nyata di antara kelompok kepala sekolah yang telah memperoleh pengetahuan / latihan administrasi kependidikan dengan kelompok kepala sekolah yang belum memperolehnya;

(2)» Tidak terdapat perbedaan yang nyata di antara kelompok kepala sekolah yang berijazah sarjana, sarjana muda dan SPG terhadap variabel kebiasaan»

T<sup>h</sup>B<sup>i</sup>L LINGKUP P<sup>i</sup>NILITIAN  
T<sup>h</sup>ThNG PERSEPSI K<sup>i</sup>PuMIKPIfLUN SiSKOL<sup>h</sup> DASAR  
( SUATU SAKAN )

• Dimensi-dimensi Keprilakuan Kelompok	D e s k r i p s i	U m u m
	Administrator	Pomimpin Pengajaran
1, Dimensi Peranan		
1.1, Kepala Sekolah	Implementor kebijakan atasan Pengambil keputusan sekolah sebagai sistem Perancang lingkungan sekolah sebagai sistem	-Manejer sekolah sebagai sistem - Supervisor sekolah sebagai sub-sistem - Evaluator sekolah sebagai "sistem
1,2. Guru-Guru	Implementor kebijakan sekolah Pengambil keputusan kelas sebagai sub-sistem Perancang lingkungan kelas sebagai subsistem	• Manejer kelas bagai subsistem Supervisor ' kelas sebagai sub sistem Evaluator hasil belajar dalam lingkup kelas sebagai subsistem
2. Dimensi Keterlibatan Kelompok	Pemrakarsa kegiatan sekolah sebagai sistem * Inovator '	- Pemimpin kelompok - • Helper » - ' Integrator '
2.1. Kepala Sekolah		
2.2. Guru-Guru	- Pemrakarsa kegiatan kelas sebagai sub-sistem - ' luventor»	- Pemimpin kelas - Pembimbing kelas - Edukator

Kedua penemuan di atas memberi indikasi perlunya kepala sekolah. ( baik untuk SD maupun untuk SL ) memiliki karakteristik profesional khusus dalam bidang administrasi kependidikan. Atas dasar ini, mungkin telah tiba masanya untuk memikirkan tenaga-tenaga profesional dalam bidang administrasi kependidikan. Sebagai titik tolak dalam persoalan ini, berikut disarankan kerangka pemikiran yang meliputi :

a\* Kerangka acuan profesionalisme administrasi kependidikan

Kriteria profesionalisme mencakup:

- (1), Pelayanan pada bidang tugas-tugas administratif kependidikan dan kepada masyarakat, harus nampak dengan jelas misalnya kepemimpinan kepala sekolah, Pengakuan masyarakat terhadap profesi administrasi kependidikan sangat tergantung antara lain kepada peranan ini\*
- (2), "Body of knowiedge" yang sistematis agar dapat dibedakan dengan tegas terhadap profesi lainnya. Implikasinya ialah bahwa profesi administrasi kependidikan bukan hanya berhubungan dengan latihan suatu ketrampilan tertentu saja tetapi keseluruhan ketrampilan dan kebiasaan kepemimpinan dengan landasan intelektual, Jadi meliputi bidang studi dan pengetahuan umum yang ditunjang oleh sistem nilai yang mantap

(3)» Profesi administrasi kependidikan memerlukan otonomi yang kuat, yang meliputi dua faktor yang saling berbeda tetapi saling berhubungan yakni otonomi individu sebagai pelaksana dan otonomi profesi yang dapat mengambil keputusan tentang kebijakan kependidikan dan pengelolaannya. Dewasa ini otonomi profesional berada dalam tangan pemerintah sedangkan kepala-kepala sekolah dan pemimpin/administrator lainnya termasuk supervisor pendidikan sebagai "pressure group".

(t). Kode etik profesi administrasi kependidikan diharapkan dapat mengatur hubungan kepala sekolah dan kliennya, antara anggota-anggota kelompok seprofesi untuk saling melindungi. Kode etik pada hakekatnya lebih mengikat terhadap anggota-anggotanya dibandingkan dengan peraturan-peraturan yang dirumuskan oleh departemen.

b. Otonomi yang bebas tetapi bertanggung jawab

Otonomi profesional sebagai keseluruhan mempunyai kekuatan untuk:

- (1). Mengadakan kontrol penuh terhadap fungsi-fungsinya.
- (2). Menentukan standar sendiri.
- (3). Memiliki wewenang yang kuat untuk menentukan kebijakan nasional mengenai administrasi kependidikan.

Dapat dikatakan bahwa otonomi profesional mengimplikasikan swapengurusan (self-executive), swapengaturan (self-legislative) dan swapertimbangan (self-judicative). Jadi ada pengurusan, pengaturan dan pertimbangan terhadap semua kebijakan usaha-usaha kependidikan (educational enterprise). Aturan permainan yang dipakai sebagai kekuatan dalam pengurusan, pengaturan dan pertimbangan kebijakan profesi adalah kode etik profesi administrasi kependidikan.

Sifat otonomitet yang dikemukakan di atas harus terikat pada tanggung jawab, artinya harus direfleksikan dalam struktur pemerintahan, di mana terdapat prinsip-prinsip sentralisasi dan desentralisasi dalam kebijakan pendidikan nasional. Seluruh kebijakan profesional terikat pula pada peraturan-peraturan hidup bersama yang dilandasi falsafah negara pancasila dan kebudayaan nasional. Sampai seberapa jauhkah pengaruh otonomi profesional ini, tergantung pada struktur dan aturan permainan organisasi apabila dibentuk nanti,

c. Saran pengembangan

Mendirikan suatu organisasi profesional khususnya dalam lingkup kependidikan dewasa ini cukup sulit. Hal ini disebabkan banyak persoalan profesionalisme kependidikan belum terorganisasi secara mantap. Di pihak lain dalam



situasi kegiatan pembangunan pendidikan yang demikian luas dan rumitnya, dirasa perlu untuk mengembangkan profesi administrasi kependidikan sebagai penunjang, mengingat peranan administrasi di dalam menantang perubahan-perubahan yang sedang berlangsung«

Dengan penjelasan singkat di atas maka sebagai tahap pertama diusulkan suatu pusat pengembangan otonomi profesional administrasi kependidikan untuk pengurusan, pengaturan dan pertimbangan terhadap program-program pengembangan dengan tujuan sbb:

- (1). Sebagai penghubung \* (linkage) antara pemerintah , khususnya Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan kelompok-kelompok administrator dan pemimpin organisasi dan administrasi kependidikan«
- (2)« Sebagai badan pengembang kewenangan dalam latihan - latihan ketenagaan personil administratif kependidikan.

Fungsi dan tanggung jawab lembaga bersangkutan digambarkan dalam Tabel Fungsi dan Tanggung Jawab berikut.

TABEL FUNGSI DAN TANGGUNG JAWAB  
LEMBAGA PROFESI ADMINISTRASI KEPENDIDIKAN

Tanggung Jawab	Fungsi	Lapangan Pengetahuan Yang Relevan	Kaitan Fungsi
Pemimpin Lembaga	, Penetapan tujuan & sarana lembaga i Membina organisasi & Komunikasi Formulasi & Implementasi Kebijakan	Manajemen Umum dan Profesional	Kemanajemen & Administrasi Kependidikan
Pelaksana Lembaga	i Merencanakan tuntutan-tuntutan un- i tuk masa yang akan datang & Sistem pengadaan - Perekrutan; Pendidikan; Penempat- an ; Latihan - Analisis kebutuhan-kebutuhan latihan / penataran - Latihan & Pengembangan	Lapangan kerja Metoda Seleksi Sistem J MBS de- pendidik, ngan di- an & la-, mensi-di tihan , mensi Metode -* MBO & metode <sup>1</sup> MBI latihan '	Karakteristik-Karak- teristik profesional administrasi kepen- didikan
	Membangun tata hubungan di antara anggota dan kondisi kerja serta pembayaran yang memuaskan Membangun tata hubungan dengan or- ganisasi profesi lain	UU Kepegawaian & Perlindungan Hukum	Pertimbangan ahli - ahli administrasi & manajemen
	Teknik, media serta pelayanan umum terhadap semua fungsi: - analisis pekerjaan - perekaman & analisis statistis - pelayanan informasi	Teknik analisis Dokumentasi & Statistik	Penyelidikan Pengaturan personil keanggotaan profesi administrasi kepen- didikan