

## BAB III

### METODE PENELITIAN YANG DIGUNAKAN

#### A. PENDAHULUAN

Telah dikatakan bahwa penelitian ini akan mengukur hubungan antara variabel anteseden dan variabel konsekuen. Akan tetapi sebelum penganalisisan hubungan fungsional antara variabel anteseden dan variabel konsekuen terlebih dahulu akan dibicarakan bagaimana karakteristik-karakteristik hubungan yang terjadi dalam variabel anteseden ( pendahulu ) itu sendiri.

Dalam variabel anteseden terdiri atas beberapa unsur variabel, ialah : variabel kematangan guru, gaya kepemimpinan, wibawa kepemimpinan. Setiap unsur variabel tersebut di atas dibagi lagi atas empat kategori kualifikasi yang menunjukkan jenjang atau taraf dari subvariabel yang bersangkutan. Dengan pembagian itu diperoleh empat kategori subvariabel yang masing-masing tergolong (1) rendah, (2) menengah rendah, (3) menengah tinggi, dan (4) tinggi.

Karena ketiga unsur variabel yang diutarakan itu dikonsepsikan memiliki keempat kualifikasi kategori tadi maka hal ini memungkinkan analisis hubungan di antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Hubungan

yang akan dikaji di sini terdiri dari dua macam hubungan yaitu hubungan antara persepsi guru-guru dan persepsi kepala sekolah di satu pihak dan hubungan antar variabel ( kematangan guru, gaya kepemimpinan dan wibawa kepemimpinan ) dilihat dari persepsi guru-guru saja di pihak lain.

Adapun maksud pemeriksaan hubungan persepsi guru-guru dan persepsi kepala sekolah ialah untuk memeriksa sejauh mana kesesuaian antara persepsi orang lain (guru-guru) dan persepsi diri sendiri (kepala sekolah) mengenai suatu fenomena, tindakan dan perilaku yang dikonsepsikan. Angka kesesuaian antara persepsi orang lain dan persepsi diri sendiri tadi melambangkan pertautan rasa kebersamaan antara diri sendiri dan orang lain. Selanjutnya pemeriksaan hubungan antar variabel dilihat dari persepsi guru-guru ini, dimaksudkan untuk mengetahui kualitas keutuhan hubungan antar variabel menurut persepsi guru-guru. Pemeriksaan keutuhan hubungan antar variabel menurut persepsi guru-guru tadi dapat dianggap sebagai pemeriksaan keutuhan hubungan antar variabel menurut persepsi kepala sekolah. Alasan ini sesuai dengan teori sistem sosial yang menyatakan bahwa deskripsi perilaku kepala sekolah tercermin dari persepsi guru-guru bawahan kepala sekolah yang bersangkutan. Bagaimana persepsi guru-guru tentang gaya kepemimpinan dan wibawa kepemimpin-

an kepala sekolah adalah refleksi yang mewakili realitas. Sementara itu gambaran kematangan guru yang mendekati realitas tidak hanya menurut persepsi kepala sekolah mereka, melainkan juga menurut persepsi masing-masing guru.

Kedua pemeriksaan hubungan dalam variabel anteseden tersebut di atas mencerminkan pola-pola hubungan dalam variabel anteseden itu sendiri. Dalam pada itu disadari atau tidak oleh komponen guru dan kepala sekolah, konfigurasi pola-pola hubungan mereka itu akan berpengaruh pada tinggi rendahnya mutu hasil kerja kelompok tersebut secara keseluruhan. Dalam hal ini, dalam lingkungan sekolah, yang dimaksud mutu hasil kerja kelompok guru bersama kepala sekolah ialah mutu hasil belajar murid-murid asuhan mereka. Dengan demikian analisis akhir penelitian ini akan mencoba mengukur seberapa besar kontribusi pengaruh berbagai konfigurasi hubungan dalam variabel anteseden terhadap hasil belajar murid asuhan mereka.

Untuk keperluan pengukuran tersebut di atas, berturut-turut akan dibicarakan : metode pengumpulan data, prosedur pengembangan alat ukur, keterandalan dan kesahihan alat ukur, populasi dan sampel, disain penelitian, prosedur pengumpulan data dan prosedur pengolahan dan teknik analisis.

## B. METODE PENGUMPULAN DATA

Ada dua cara utama yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini. Data hasil belajar murid-murid dikumpulkan dengan menggunakan tes nasional. Data yang berasal dari guru-guru dan kepala sekolah dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan deskripsi perilaku: kematangan guru, gaya dan wibawa kepemimpinan.

### 1. Tes Nasional (hasil belajar)

Tes nasional ialah alat ukur untuk mengukur mutu pengetahuan murid-murid dari sejumlah mata pelajaran yang diujikan kepadanya. Tes itu bertujuan untuk mengetahui gambaran secara umum dan menyeluruh tentang taraf daya serap murid terhadap bahan pelajaran yang tercantum dalam kurikulum 1975.

Secara khusus tes nasional itu bertujuan :

a. Mengukur daya/taraf serap siswa SMP dan SMA terhadap materi/bahan pelajaran yang meliputi : (1) taraf serap siswa per kelas/tingkat, (2) taraf serap siswa per sekolah, (3) taraf serap siswa per propinsi dan (4) taraf serap siswa secara nasional.

b. Mendapatkan bahan yang memadai untuk dijadikan bahan penyusunan program pembinaan.

c. Memantapkan prosedur perencanaan pengelolaan/pelaksanaan dan pengolahannya sebagai bahan yang penting untuk pelaksanaan EBTANAS.

d. Merintis terwujudnya bank soal yang mantap dan memadai.

e. Mendapatkan korelasi dan perbandingan (komparasi) antara hasil tes nasional tahap III dengan tes nasional sebelumnya. ( Departemen P dan K, 1980e: 2 ).

Perlu dikemukakan di sini, bahwa hasil tes nasional ini bagi penulis bukan bertujuan seperti digariskan oleh pusat itu, melainkan bertujuan untuk menyokong tujuan penelitian yang telah penulis uraikan dalam Bab I Bagian D Butir empat. Dengan perkataan lain tes nasional itu bagi penulis bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan murid-murid dalam beberapa bidang studi yang diterimanya menurut kurikulum 1975 pada kelas III SMP dan SMA. Bagaimanapun hasil tes nasional itu seperti dikonsepsikan di atas adalah variabel terpengaruh dari variabel pengaruh ( anteseden ) yang diunsuri oleh kemandirian guru, gaya kepemimpinan dan wibawa kepemimpinan.

## 2. Deskripsi persepsi perilaku

Deskripsi perilaku guru diukur dengan alat ukur yang disebut Evaluasi kematangan dan deskripsi perilaku kepala sekolah diukur dengan dua buah alat ukur yaitu : (1) Deskripsi Adaptabilitas dan Keefektifan Kepala Sekolah dan (2) Profil Persepsi Kewibawaan. Alat ukur yang pertama mengukur gaya kepemimpinan dan alat ukur yang kedua mengukur wibawa kepemimpinan.

Bagaimana mengobservasi perilaku guru-guru dan kepala sekolah, sedangkan dalam penelitian ini penulis tidak mengadakan observasi langsung kepada guru dan kepala sekolah. Yang mengadakan atau melakukan pengamatan ialah guru-guru terhadap kepala sekolah mereka dan begitu pula sebaliknya kepala sekolah terhadap guru-guru bawahannya. Jadi di samping masing-masing guru dan kepala sekolah melukiskan perilaku mereka sendiri sebagai "self inventory report" dari perilaku yang tidak dapat diamati ( covert observable behavior ), setiap guru diminta melukiskan perilaku kepala sekolah mereka dan juga tiap kepala sekolah diminta melukiskan perilaku guru-guru bawahannya sebagai perilaku yang mereka amati ( overt observable behavior ) melalui alat ukur yang sama yang telah dibakukan. Metode pengukuran ini disebut pengamatan dalam kehidupan sehari-hari ( observations in daily life ) dan mungkin lebih tepat dikatakan pengamatan dalam situasi yang diciptakan ( observations in contrived situations ) sebagaimana dibahas oleh Nunnally ( 1981 : 566 ). Metode pengukuran ini oleh Borg dan Gall ( 1979 : 350 ) disebut pengamatan perilaku dalam setting yang alamiah ( natural settings ).

Oleh karena itu dalam penelitian ini ada syarat-syarat tertentu bagi para responden ( guru-guru dan kepala sekolah ). Syarat yang harus dipenuhi oleh kepala

sekolah ialah ia harus sudah memimpin sekolah tersebut paling sedikit satu tahun sebelum penelitian ini dilakukan. Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh guru-guru untuk boleh menjadi responden ialah :

a. guru tersebut adalah guru tetap dan telah menetap di sekolah yang bersangkutan bersama kepala sekolah tadi paling sedikit satu tahun pula sebelum penelitian ini dilakukan.

b. guru tersebut adalah guru pemegang bidang studi yang paling sedikit sudah satu tahun pula menjadi guru di sekolah itu. Jadi tidak termasuk guru tetap yang tugasnya semata-mata mengurus bimbingan penyuluhan, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja atau guru pindahan dan guru baru yang belum cukup satu tahun bertugas di sekolah itu.

Persyaratan ini diperlukan untuk menjamin proses observasi dari pihak guru-guru kepada kepala sekolah dan dari pihak kepala sekolah kepada guru-guru bawahannya berlangsung cukup lama dalam situasi sehari-hari yang alamiah. Syarat-syarat lainnya di samping persyaratan di atas ialah semua guru-guru dan kepala sekolah dari sekolah yang diteliti adalah orang Minangkabau atau orang luar yang sudah puluhan tahun berdomisili di Sumatera Barat. Jika orang luar Minangkabau yang sudah puluhan tahun bertugas di sana diasumsikan mereka sudah kerasan dan

membraur dengan kelembagaan adat Minangkabau.

### C. PROSEDUR PENGEMBANGAN ALAT UKUR

Ada tiga jenis alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, (1) alat ukur kematangan guru, (2) alat ukur adaptasi dan (3) alat ukur hasil belajar. Berturut-turut secara ringkas ketiga prosedur pengembangan alat ukur itu akan dijelaskan di bawah ini.

#### 1. Alat ukur kematangan guru

Alat ukur ini adalah alat ukur buatan penulis yang diramu dari teori dan konsep tentang kematangan yang diuraikan dalam Bab II Bagian E butir empat. Sebenarnya prosedur pengembangan alat ukur kematangan ini telah dilaporkan dalam laporan tersendiri. Namun demikian untuk mendapatkan gambaran prosedur pengembangan alat ukur ini akan diuraikan secara garis besar sebagai berikut.

Pembakuan alat ukur kematangan ini melalui dua tahap. Pertama, pada bulan Juni tahun 1980 dilakukan uji coba pada lima buah sekolah SMP dan SMA di Bandung yang dikategorikan sekolah terbaik, sedang dan kurang. Masing-masing kategori diwakili oleh satu SMP dan satu SMA.



Pada bulan Agustus dan September 1980 alat ukur yang sama diuji cobakan pada lima sekolah SMP dan SMA di Sumatera Barat yang dikategorikan pada sekolah terbaik, sedang dan kurang dan terlokasi pada kotamadya, kabupaten dan kecamatan. Jumlah sampel yang diikuti sertakan dalam tahap uji coba ini terdiri atas 138 orang guru-guru SMP dan SMA Kotamadya Bandung dan 131 orang guru-guru SMP dan SMA di Sumatera Barat.

Alat ukur ini disusun sebagai alat pembeda guru yang matang dan belum matang. Ada beberapa komponen yang menjadi dasar kematangan ini, yaitu kematangan dalam motivasi, kematangan dalam mengambil tanggung jawab, kematangan dalam perolehan pendidikan dan pengalaman, kematangan dalam kerja dan dalam kejiwaan, kematangan dalam membawakan diri menghadapi situasi kritis. Bentuk item yang dipilih adalah model skala Likert dengan empat pilihan.

Adapun langkah-langkah dan prosedur pembakuan alat ukur ini secara garis besar adalah sebagai berikut :

- (1) mencatat pilihan responden ke dalam buku kode,
- (2) menghitung bobot setiap item dengan nilai z,
- (3) menjumlahkan nilai bobot untuk setiap responden,
- (4) membelah 25% dari kelompok skor tertinggi dan 25% skor terendah,

- (5) uji normalitas data tes kematangan guru,
- (6) menghitung koefisien indeks diskriminasi item,
- (7) memilih item yang memiliki indeks diskriminasi yang tinggi atau daya beda yang tinggi (di sini dipakai tingkat signifikansi  $p < 0,05$  untuk kedua daerah : Kotamadya Bandung dan Sumatera Barat),
- (8) menghitung skor halus dari item-item yang signifikan dan menggolongkannya atas skor ganjil dan skor genap,
- (9) menghitung korelasi skor item ganjil dan skor item genap dan dikoreksi dengan formula Spearman-Brown untuk mengetahui konsistensi internal alat ukur ini.

Jumlah item yang digunakan dalam uji coba ini sebanyak 62 item yang terdiri atas 33 buah item favourable ( 53% ) dan 29 buah item unfavourable ( 47% ). Setelah dianalisis dengan menggunakan metode jumlah pemberian bobot ( the method of summated ratings ) menurut Allen L. Edwards ( 1969 ) diperoleh 30 buah item yang bernas atau baku. Keterandalan alat ukur ini secara keseluruhan ( gabungan data Bandung dan Sumatera Barat ) diperoleh korelasi,  $r = 0,81$ . Apabila dipisahkan analisisnya diperoleh  $r = 0,80$  untuk daerah kotamadya Bandung dan  $r = 0,82$  untuk daerah Sumatera Barat. Kesahihan alat ukur ini dihitung dengan menggunakan indeks diskriminasi dari penggalan 25% skor tertinggi dan 25% skor terendah dan kemudian

dengan menggunakan uji statistik t diperoleh hasil yang signifikan ( $p < 0,05$ ).

Akan tetapi setelah item yang baku ini diteliti lebih lanjut ada suatu kelemahan yang terselip di dalamnya. Jumlah item yang bersifat favourable 24 buah dan item yang bersifat unfavourable enam buah. Sebaiknya item favourable dan unfavourable berjumlah hampir seimbang.

Kemudian disusun lagi alat ukur ini secara lebih cermat dengan memasukkan item-item yang sudah baku tadi ditambah lagi dengan item-item yang unfavourable agar jumlah item favourable dan unfavourable seimbang. Berdasarkan kisi-kisi yang telah disusun ( diuraikan dalam lampiran tersendiri ) tersusunlah 65 buah item yang terdiri atas 36 buah item favourable dan 29 buah item unfavourable.

Komposisi komponen pertanyaan dalam alat ukur Evaluasi Kematangan guru tersebut dapat dijelaskan sebagaimana tertera di sebelah ini.

Apabila komposisi pertanyaan dalam alat ukur tersebut disusun menurut aspek-aspek khusus sebagai tanda dari guru yang matang atau belum, dapat pula dijelaskan seperti tercantum di bawah komposisi komponen tersebut.

Setiap butir soal dalam konstruksi model Likert ini terdiri atas :

(a) batang tubuh pernyataan yang mengungkapkan

Komponen yang diukur	Sifat yang diukur	
	Fav.	Unfav.
(1) kematangan dalam motivasi .....	5	3
(2) kematangan dalam mengambil tanggung jawab .....	4	8
(3) kematangan dalam kerja dan kejiwaan ..	11	11
(4) kematangan dalam perolehan pendidikan dan pengalaman .....	8	6
(5) kematangan dalam membawakan diri menghadapi berbagai situasi kritis .....	8	1
Jumlah	36	29
Aspek yang diukur		
(a) menyenangkan dan merasa puas dengan tugas mengajar .....	2	1
(b) bergairah memprakarsai konsep baru ...	1	1
(c) menunjukkan usaha dan tekad yang luhur dalam mengajar .....	3	-
(d) menyeimbangkan beban mengajar dengan waktu pembuatan persiapan tertulis	-	2
(e) bertanggung jawab dalam melaksanakan kurikulum 1975 .....	3	6
(f) bekerja sama untuk pengembangan profesi dan peningkatan kepercayaan diri .....	12	9
(g) menggunakan alat peraga dan metode yang relevan untuk perbaikan proses belajar mengajar .....	5	3
(h) membantu murid dan memilihkan bahan yang penuh arti .....	5	5
(i) menghargai sejawat guru dan kepala sekolah .....	3	-

Aspek yang diukur	Sifat yang diukur	
	Fav.	Unfav.
(j) menegakkan disiplin dan mengarahkan kembali bila situasi sekolah memburuk .....	2	3
Jumlah	36	29

secara deskriptif perilaku kematangan diri guru yang perlu atau tidak perlu dimiliki oleh seorang guru. Kematangan perilaku yang perlu dimiliki guru disebut pernyataan yang dikehendaki ( favourable ) dan sebaliknya yang tidak perlu disebut pernyataan yang tidak dikehendaki ( unfavourable ).

(b) pilihan jawaban terentang dalam suatu kontinum yang terbagi atas empat pilihan kemungkinan, yaitu tidak cocok, kadang-kadang cocok, lebih sering cocok dan sangat sering cocok dengan diri guru yang bersangkutan.

Pemilihan model skala Likert ini didasarkan pada pendapat bahwa pemakaian metode ini akan menghasilkan data interval dan "... pada umumnya mempunyai kualitas psikometrik lumayan. Kebanyakan dari skala-skala tersebut mempunyai reliabilitas sedang, ... pada umumnya skala-skala tersebut sangat tergantung kepada validitas isi dan 'construct validity,' ... ." ( Sumadi Suryabrata, 1982 : 24 ).

Dasar pemikiran lain untuk membuat skala Likert berskala empat ialah untuk menghindari masalah yang disebabkan oleh latar belakang budaya bangsa kita yang mempunyai "kecenderungan untuk memilih respons yang terletak ditengah-tengah ( central tendency effect ) diduga . . . lebih besar jika dibandingkan dengan bangsa-bangsa Barat." ( Sumadi Suryabrata, 1982 : 32 ). Dengan skala empat ini para responden seakan-akan didesak untuk menentukan posisi pilihannya ( forced-choice ), dan bentuk pilihan forced-choice ini diduga, "lebih sesuai dengan orang Indonesia." ( Sumadi Suryabrata, 1982 : 32 ).

Pemikiran tambahan dalam pembagian skala empat itu ialah untuk memudahkan pembentukan alokasi nilai-nilai bobot yang sudah dinormalisasikan dengan nilai-nilai  $z$  menjadi nilai-nilai 1, 2, 3, dan 4; artinya nilai bobot 1 dianggap sebagai tangga kematangan rendah, nilai bobot 2 sebagai tangga kematangan menengah rendah, nilai bobot 3 sebagai tangga kematangan menengah tinggi dan nilai bobot 4 sebagai tangga kematangan tinggi.

Sebelum item-item Evaluasi kematangan guru yang telah direvisi ini digunakan untuk penelitian yang sesungguhnya, item-item yang masih terkelompok dalam komponen-komponen yang diuraikan di atas dimintakan pertimbangan kepada dosen-dosen pemegang matakuliah Proses Belajar Mengajar ( PEM ) sebelumnya bernama dosen Didaktik Khusus

di IKIP Padang. Maksud memintakan pertimbangan itu ialah untuk mendapatkan pengukuhan apakah pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam Evaluasi Kematangan guru itu sudah dapat dianggap sebagai alat ukur untuk mengukur kematangan guru. Setelah diketahui kesahihan alat ukur ini berdasarkan pertimbangan para dosen PEM ini barulah alat ukur kematangan guru ini digunakan untuk penelitian yang sebenarnya.

Alat ukur kematangan guru ini disusun dalam dua versi, yaitu (1) yang dijawab oleh guru-guru sendiri dan (2) yang dijawab oleh kepala sekolah dari guru-guru yang bersangkutan. Sesungguhnya isi pernyataan pada kedua alat ukur itu sama, yang berbeda hanyalah aturan pemberian jawaban oleh kedua responden. Setelah seluruh data terkumpul alat ukur ini dibakukan kembali dan akan diuraikan dalam bagian lain dalam Bab ini.

## 2. Alat ukur yang dialih budayakan ( adaptasi )

Ada dua jenis alat ukur yang dialih budayakan, yaitu (1) Leader Effectiveness and Adaptability Description ( LEAD ) -yang dibuat dalam dua versi pula, ialah LEAD-self untuk dijawab oleh pemimpin sendiri dan LEAD-other untuk dijawab oleh bawahan, sejawat atau atasan pemimpin; (2) Power Perception Profile yang dibuat

dalam dua versi pula, ialah Power Perception Profile-perception of self untuk dijawab oleh pemimpin sendiri dan Power Perception Profile-perception of other untuk dijawab oleh bawahan, sejawat atau atasan pemimpin. Sesungguhnya kedua versi alat ukur itu tidak berbeda dalam hakikatnya. Perbedaannya adalah alat ukur untuk versi pemimpin ditujukan untuk orang pertama dan alat ukur untuk versi orang lain ditujukan untuk orang ketiga.

Semula alat ukur ini penulis alih bahasakan sendiri dan setelah itu langsung penulis cobakan bersama-sama dengan alat ukur kematangan guru. Akan tetapi prosedur ini ternyata mengandung masalah, yaitu kemungkinan bias pada waktu alih bahasa.

Untuk mengatasi masalah ini penulis meminta bantuan kepada dua orang penterjemah yang independen. Bantuan penterjemahan pertama diberikan oleh orang yang sangat berpengalaman dalam kepemimpinan pendidikan dan pernah belajar di Amerika Serikat sampai mencapai gelar M.Sc. Bantuan kedua penulis terima dari orang yang mempunyai keahlian khusus, yaitu di samping dia sebagai Sarjana jurusan Bahasa Inggeris dan M.A dalam bidang Linguistik tetapi ia juga seorang yang baru saja kembali dari Amerika Serikat dengan menggondol Ed.D dalam spesialisasi Administrasi Perguruan Tinggi. Berdasarkan terjemahan kedua orang ini, kemudian penulis menyunting kembali ke



dalam bentuk baru. Hasil gubahan alat ukur itu masing-masing diberi judul sebagai berikut.

(1) Deskripsi Adaptabilitas dan Keefektifan Kepala Sekolah ( DAKK ) :

(a) diselesaikan oleh kepala sekolah;

(b) diselesaikan oleh guru-guru.

(2) Profil Persepsi Kewibawaan ( PPK ) :

(a) diselesaikan oleh kepala sekolah;

(b) diselesaikan oleh guru-guru.

Untuk mendapatkan kesahihan isi ( validasi isi ) dari alat ukur DAKK, penulis memintakan pertimbangan kepada semua Pengawas Bidang Pendidikan Menengah Umum atau Bidang PMU pada Kanwil Departemen P dan K Sumatera Barat. Kepada para penimbang dimintakan pendapat/pertimbangan apakah setiap situasi masalah yang diuraikan dalam alat ukur tersebut pernah ada atau tidak ada sama sekali terjadi di daerah Sumatera Barat. Alasan meminta pertimbangan kepada para pengawas bidang PMU tersebut, ialah karena mereka inilah yang paling tahu situasi masalah di daerahnya.

Untuk mendapatkan kesahihan isi ( validasi isi ) dari alat ukur PPK, penulis meminta pertimbangan kepada beberapa pejabat berbagai eselon di lingkungan IKIP Padang, antara lain para dekan, pembantu dekan, ketua jurusan, kepala sekolah SD-PPSP, sekretaris lembaga, dosen

dan guru SD-PPSP yang diminta bertindak sebagai bawahan terhadap atasan langsung mereka. Kepada para penimbang dimintakan pendapat/pertimbangan apakah atasan langsung mereka pernah ada atau tidak pernah sama sekali menggunakan dasar-dasar wibawa yang tercantum dalam alat ukur yang disajikan kepada mereka. Alasan memintakan pertimbangan kepada berbagai eselon bawahan itu ialah karena bawahanlah yang melihat lebih mendekati realitas dan merasakan bahwa atasannya berwibawa atau tidak.

Setelah proses ini selesai dan sudah diketahui kesahihan alat ukur ini, barulah disiapkan segala sesuatu untuk turun ke lapangan. Setelah data dikumpulkan dengan alat ukur ini maka dilakukan pembakuan kembali terhadap alat ukur ini. Perhitungan pembakuan terutama perhitungan keterandalan alat ukur ini diuraikan dalam bagian lain dalam Bab ini.

a. Deskripsi Adaptabilitas dan Keefektifan Kepala Sekolah ( DAKK )

LEAD-self setelah dialih budayakan diberi judul dengan singkatan DAKK-diri sendiri. Alat ukur ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard ( 1978 ) dan dirancang untuk mengukur tiga aspek perilaku pemimpin, ialah (1) gaya, (2) rentang gaya dan (3) adaptabilitas gaya.

Diingatkan oleh Hersey dan Blanchard bahwa DAKK-diri sendiri sesungguhnya adalah persepsi pemimpin sendiri tentang bagaimana ia berperilaku sebagai pemimpin. Di dalam tiap-tiap pernyataan disajikan berbagai situasi masalah yang diperkirakan paling mungkin terjadi atau semacam simulasi dari keadaan yang sebenarnya dihadapi oleh para pemimpin khususnya dalam situasi masalah di sekolah.

Data yang diperoleh dari DAKK-diri sendiri ini mungkin cocok atau mungkin tidak cocok dengan gaya kepemimpinan aktual ( nyata ) yang dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan aktual diukur dengan DAKK-orang lain, yaitu DAKK yang dijawab oleh para guru dari sekolah yang bersangkutan. Hubungan persepsi diri sendiri dan persepsi orang lain mengenai gaya kepemimpinan akan memberi balikan bagi pemimpin. Proses menentukan gaya, rentang gaya dan adaptabilitas gaya dapat dijelaskan berikut ini.

(1) Menentukan gaya dan rentang gaya

Cara menentukan gaya dan rentang gaya kepemimpinan dapat dilakukan dengan memilih kemungkinan tindakan yang tercantum dalam alat ukur DAKK dan menempatkan pilihan itu dengan jalan melingkari salah satu huruf untuk setiap situasi masalah dan pilihan itu kemudian penulis pindahkan ke dalam buku kode yang telah disediakan seperti contoh yang dibagikan dalam Tabel 3.1.

TABEL 3.1  
 MENENTUKAN PERSEPSI DIRI  
 MENGENAI GAYA KEPEMIMPINAN  
 DAN RENTANG GAYA

		(Rentang Gaya) Kemungkinan Tindakan			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUASI MASALAH	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Subkolom		(1)	(2)	(3)	(4)

Setelah semua situasi masalah dilingkari, jumlahkan huruf-huruf yang dilingkari tadi pada masing-masing subkolom yang bersangkutan. Kemungkinan tindakan yang disebarkan dalam Tabel 3.1 itu tidak disusun menurut abjad melainkan disusun menurut kuadran gaya yang bersesuaian dengan kemungkinan tindakan tersebut.

Dengan cara demikian, jumlah setiap subkolom dari Tabel 3.1 dapat dipindahkan kekotak gaya dasar pada Model Tiga Dimensi Keefektifan Pemimpin seperti disajikan dalam Gambar 3.1 di sebelah ini dengan ketentuan sebagai berikut.

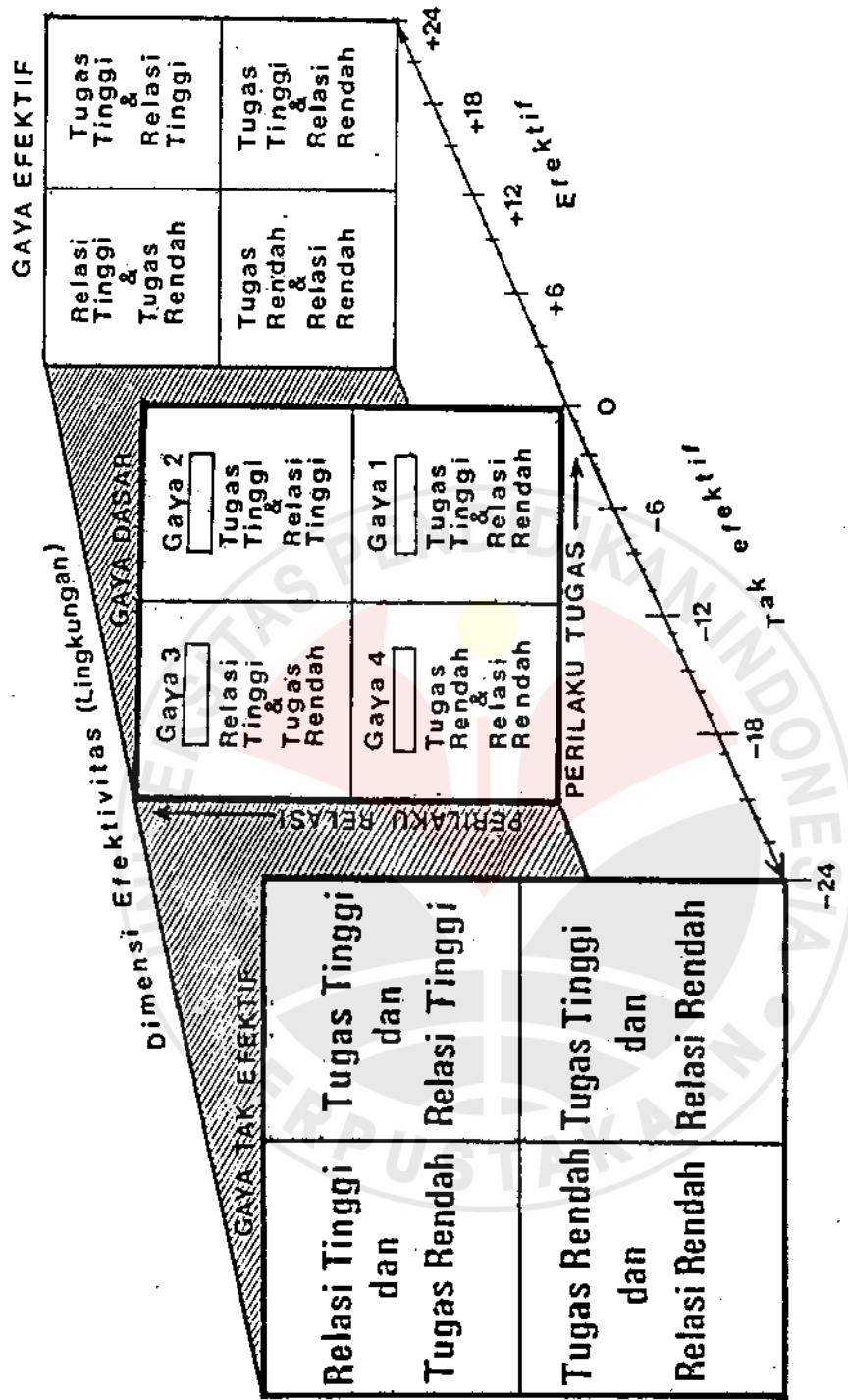
Subkolom (1) menunjukkan kemungkinan tindakan untuk gaya 1; yaitu perilaku Tugas Tinggi/Relasi Rendah.

Subkolom (2) menunjukkan kemungkinan tindakan untuk gaya 2; yaitu perilaku Tugas Tinggi/Relasi Tinggi.

Subkolom (3) menunjukkan kemungkinan tindakan untuk gaya 3; yaitu perilaku Tugas Rendah/Relasi Tinggi.

Subkolom (4) menunjukkan kemungkinan tindakan untuk gaya 4; yaitu perilaku Tugas Rendah/Relasi Rendah.

Jumlah tiap-tiap subkolom tadi masukkan ke dalam kotak yang bersesuaian dengan empat gaya dasar kepemimpinan.



Gb. 3.1. MODEL TIGA DIMENSI KEEFEKTIFAN PEMIMPIN  
UNTUK PENILAIAN DAKK-DIRI SENDIRI

pinan yang tercantum pada Gambar 3.1.

(2) Menentukan adaptabilitas gaya

Adaptabilitas gaya atau keefektifan gaya kepemimpinan dapat ditentukan dengan melingkari angka-angka bobot yang tercantum pada Tabel 3.2 di sebelah ini. Angka bobot itu sesuai dengan pilihan yang dilakukan dalam Tabel 3.1, kemudian hitung jumlah total sebagaimana dinyatakan dalam Tabel 3.2 tersebut. Angka bobot yang terentang antara +2 sampai dengan -2 itu ditentukan berdasarkan Teori Kepemimpinan Situasional. Perilaku ( tindakan ) pemimpin dengan peluang berhasil paling tinggi dari kemungkinan pilihan yang disajikan pada setiap situasi masalah diberi bobot +2, sedangkan yang mempunyai peluang berhasil paling rendah diberi bobot -2. Perilaku ( tindakan ) pemimpin dengan peluang berhasil yang kedua tertinggi diberi bobot +1 dan peluang berhasil yang ketiga diberi bobot -1. Jumlah keseluruhan ( total ) bobot yang diperoleh akan menunjukkan nilai keefektifan kepemimpinan ( adaptabilitas gaya ) sang pemimpin. Nilai total ini dapat ditempatkan pada dimensi keefektifan dari Model Tiga Dimensi Keefektifan Pemimpin pada Gambar 3.1, dengan jalan menempatkan angka tersebut sesuai dengan tanda anak panah pada garis rentang bawah antara -24

sampai + 24

**TABEL 3.2**  
**MENENTUKAN ADAPTABILITAS**  
**GAYA KEPEMIMPINAN**

		Kemungkinan Tindakan			
		A	B	C	D
<b>SITUASI MASALAH</b>	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	-1	+1
	8	+2	-1	-2	+1
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	+2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1
<b>Subtotal</b>		+	+	+	=
		TOTAL			



### (3) Kerangka DAKK-diri sendiri

Apabila diperhatikan keduabelas situasi masalah yang dicantumkan dalam alat ukur DAKK tersebut, tampaklah bahwa masing-masing situasi masalah itu mempunyai empat kemungkinan tindakan yang dapat diambil oleh kepala sekolah. Keduabelas situasi masalah itu dapat pula dibedakan menjadi empat kelompok yang mewakili empat taraf kematangan yaitu :

- (a) Tiga situasi masalah yang berhubungan dengan taraf kematangan rendah ( $K_1$ )
- (b) Tiga situasi masalah yang berhubungan dengan taraf kematangan menengah rendah ( $K_2$ )
- (c) Tiga situasi masalah yang berhubungan dengan taraf kematangan menengah tinggi ( $K_3$ )
- (d) Tiga situasi masalah yang berhubungan dengan taraf kematangan tinggi ( $K_4$ ).

Keempat kemungkinan tindakan ( pilihan tindakan ) pada masing-masing situasi masalah yang disajikan dalam alat ukur DAKK itu mewakili empat gaya kepemimpinan, yaitu Tugas Tinggi/Relasi Rendah (  $G_1$  ), Tugas Tinggi/Relasi Tinggi (  $G_2$  ), Tugas Rendah/Relasi Tinggi (  $G_3$  ), dan Tugas Rendah/Relasi Rendah (  $G_4$  ).

Oleh karena itu apabila seorang pemimpin setiap kali memilih perilaku pemimpin berpeluang paling tinggi

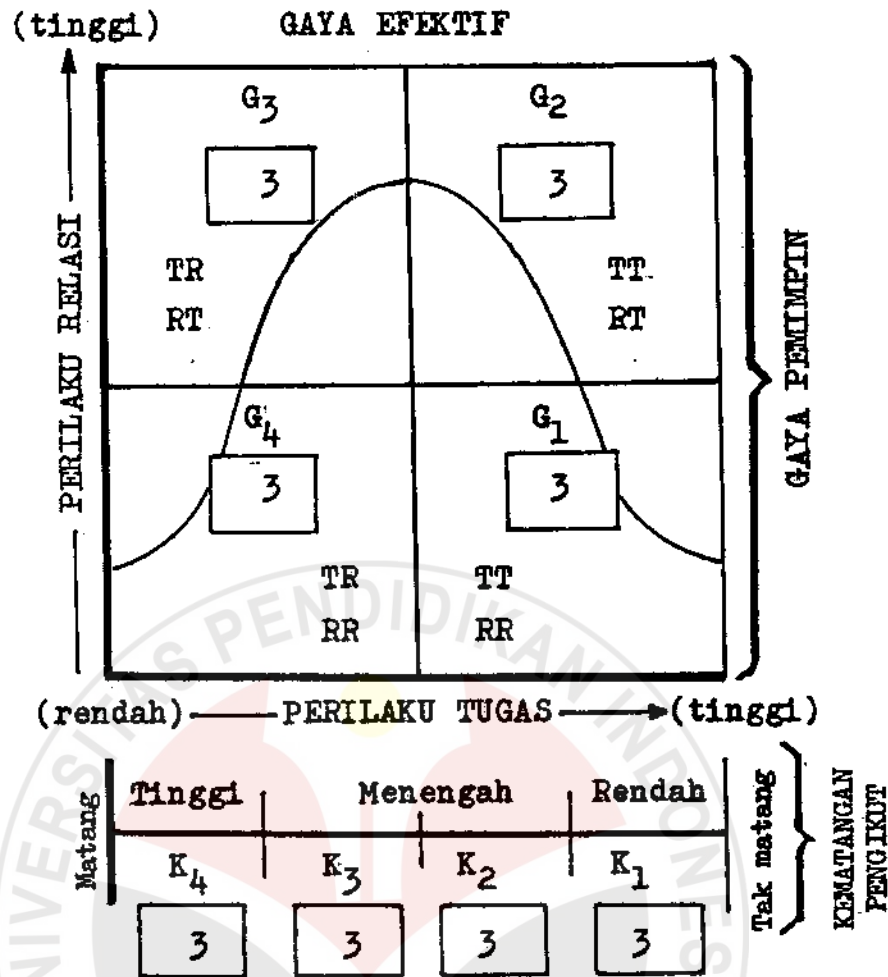
( berbobot +2 ), yang didasarkan pada Teori Kepemimpinan Situasional ia akan memperoleh nilai maksimum +24 pada dimensi keefektifan. Kombinasi jawaban seperti itu mungkin terjadi karena :

- (1) Tiga gaya kepemimpinan 1 terpilih cocok untuk tiga situasi yang mencakup kelompok kematangan rendah (  $K_1$  );
- (2) Tiga gaya kepemimpinan 2 terpilih cocok untuk tiga situasi yang mencakup kelompok kematangan menengah-rendah (  $K_2$  );
- (3) Tiga gaya kepemimpinan 3 terpilih cocok untuk tiga situasi yang mencakup kelompok kematangan menengah tinggi (  $K_3$  );
- (4) Tiga gaya kepemimpinan 4 terpilih cocok untuk tiga situasi yang mencakup kelompok kematangan tinggi (  $K_4$  ).

Apabila kombinasi jawaban itu digambarkan dalam pola DAKK dapat diperhatikan pada Gambar 3.2 di sebelah ini.

#### (4) Membaca DAKK-diri sendiri

Jika seorang pemimpin ingin mengetahui perilaku ( gaya ) kepemimpinannya, ia dapat membacanya dengan jalan memasukkan skor DAKK-diri sendiri yang telah diisinya ke dalam Model Tiga Dimensi Keefektifan Pemimpin seperti



Gb 3.2 POLA DAKK BERDASARKAN TEORI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

tercantum dalam Gambar 3.1 yang lalu. Yang pertama dapat diketahui gaya dasar pemimpin yang bersangkutan. Gaya dasar ialah apabila satu atau lebih gaya dasar yang mempunyai respon yang terbanyak dari empat gaya dasar yang tersedia. Seandainya seseorang memberikan tiga respon pada gaya 1, tiga respon pada gaya 2, tiga respon pada

gaya 3 dan tiga respon pada gaya 4 seperti diuraikan dan dilukiskan dalam Gambar 3.2, ini berarti orang itu mempunyai gaya dasar yang meliputi gaya 1 — 4 atau orang itu sangat luwes dalam menjalankan kepemimpinannya.

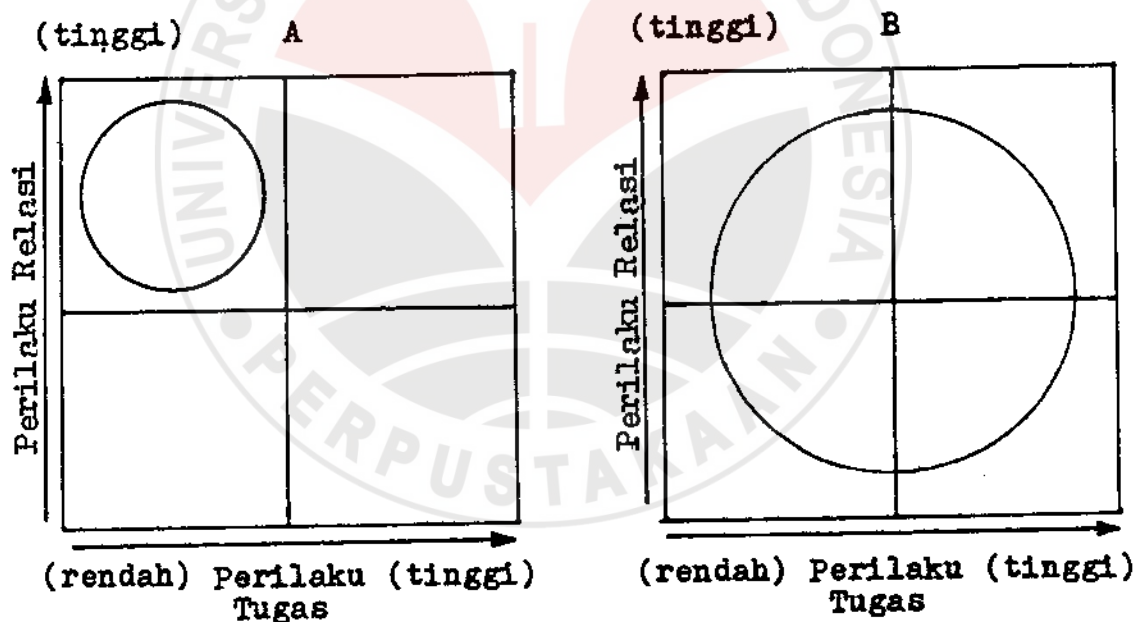
Apabila seorang lain memberi lima respon untuk gaya 2, lima respon untuk gaya 3 dan dua respon untuk gaya 4 maka orang ini disebut memiliki gaya dasar 2 dan 3. Jika seorang lain lagi memberikan tujuh respon untuk gaya 2 maka orang itu disebut memiliki gaya dasar 2.

Hal berikutnya dalam membaca perilaku ( gaya ) kepemimpinan ialah apa yang disebut gaya penunjang. Yang dimaksud dengan gaya penunjang ialah konfigurasi gaya lain selain gaya dasar yang digunakan sewaktu-waktu, occasion. Gaya penunjang ini baru mempunyai arti yang dapat memprediksi apabila responnya tidak kurang dari dua. Oleh karena itu jika seseorang mempunyai lima respon pada gaya 2, lima respon pada gaya 3 dan dua respon pada gaya 4, maka gaya dasar orang itu adalah gaya 2 dan 3, sedangkan gaya penunjangnya gaya 4. Di pihak lain seandainya seseorang mempunyai tujuh respon pada gaya 2, tiga respon pada gaya 3 dan dua respon pada gaya 4 maka gaya dasar orang itu adalah gaya 2 dengan gaya penunjangnya ialah gaya 3 dan 4. Sebab itu dari uraian di atas dapat ditangkap pengertian bahwa gaya penunjang itu responnya tidak boleh lebih dari tiga, tetapi selalu paling

sedikit ada satu gaya dasar.

(5) Gaya kepemimpinan yang luwes dan kaku

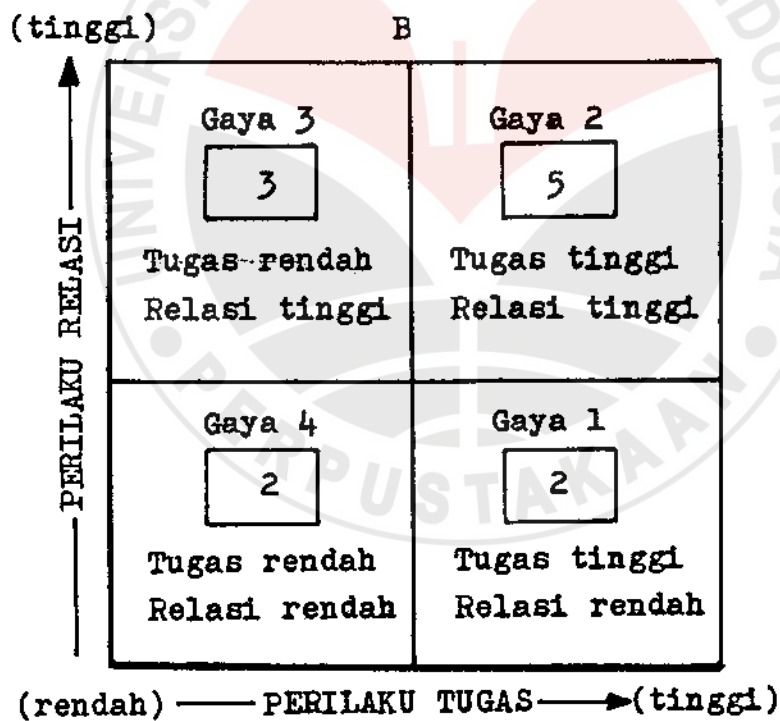
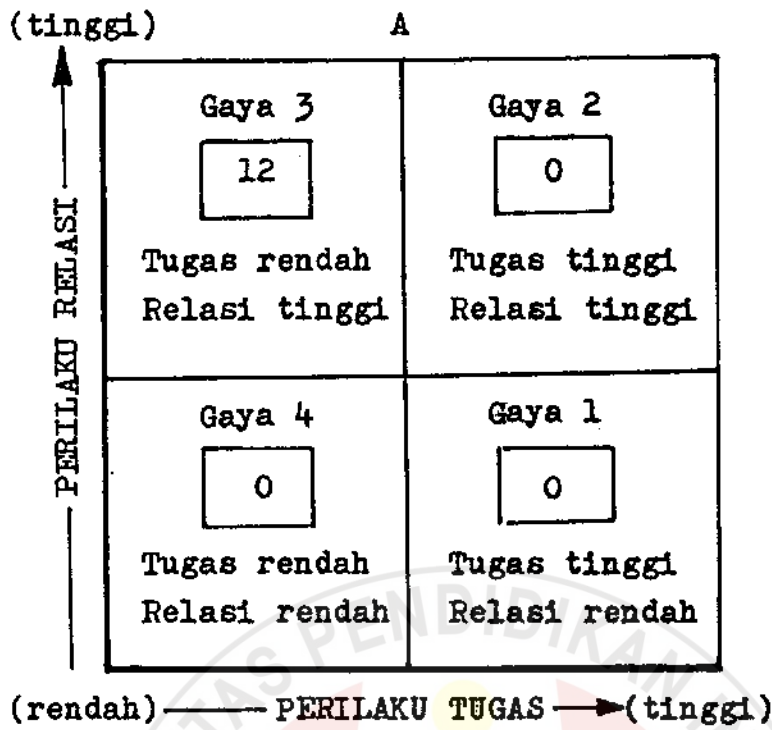
Seandainya gaya dasar seseorang pemimpin meliputi gaya 1, 2, 3 dan 4, maka orang ini disebut memiliki rentang gaya yang luas. Orang tersebut mempunyai kemampuan dan berpotensi untuk mengubah gaya kepemimpinannya, sehingga dia sangat tanggap terhadap perubahan situasi dalam kelompok yang dipimpinnya. Sebaliknya ada pula seorang pemimpin yang kaku, di mana dia menggunakan hanya satu gaya yang sama untuk berbagai macam situasi.



Gb 3.3 RENTANG GAYA BERDASARKAN TUGAS DAN RELASI

Secara visual rentang gaya tersebut dapat diperhatikan dalam Gambar 3.3. Bentuk lingkaran dalam Gambar 3.3 itu merupakan rentang gaya. Apabila bentuk lingkarannya seperti dalam Gambar A, ini berarti rentang gayanya sangat terbatas, akan tetapi bila bentuk lingkarannya seperti pada Gambar B maka rentang gayanya disebut luas.

Cara menentukan rentang gaya ( keluwesan gaya ) dapat diperhatikan dari gaya dasar dan gaya penunjangnya. Apabila hasil pengisian dalam kotak-kotak itu menunjukkan bahwa setiap kotak gaya dasar memiliki tiga respon maka rentang gayanya meliputi gaya 1, 2, 3 dan 4. Sebaliknya apabila gaya dasarnya pada gaya 1 dan gaya penunjangnya hanya pada gaya 2 maka rentang gayanya meliputi gaya 1 dan 2. Apabila respon seseorang hanya bertumpuk pada satu gaya saja, seperti pada Gambar A dalam Gambar 3.4, maka rentang gaya itu terbatas pada satu gaya saja. Dengan kata lain orang ini mempunyai gaya yang kaku. Sebaliknya apabila respon seseorang tersebar seperti pada Gambar B dalam Gambar 3.4 maka rentang gayanya disebut luas atau mempunyai gaya kepemimpinan yang luwes.



Gb 3.4 BERBAGAI RENTANG GAYA KEPEMIMPINAN

### (6) Adaptabilitas gaya kepemimpinan

Skor yang diperoleh pada garis dimensi keefektifan pada Gambar 3.1 menunjukkan adaptabilitas gaya orang yang bersangkutan. Adaptabilitas gaya kepemimpinan ialah kemampuan seseorang untuk mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi berdasarkan Teori Kepemimpinan Situasional. Adaptabilitas gaya ini sangat mempengaruhi keefektifan perilaku pemimpin, sedangkan rentang gaya hanya menunjukkan sampai di mana seseorang dapat mengubah gaya kepemimpinannya itu. Rentang gaya tidak menjamin keefektifan kepemimpinan.

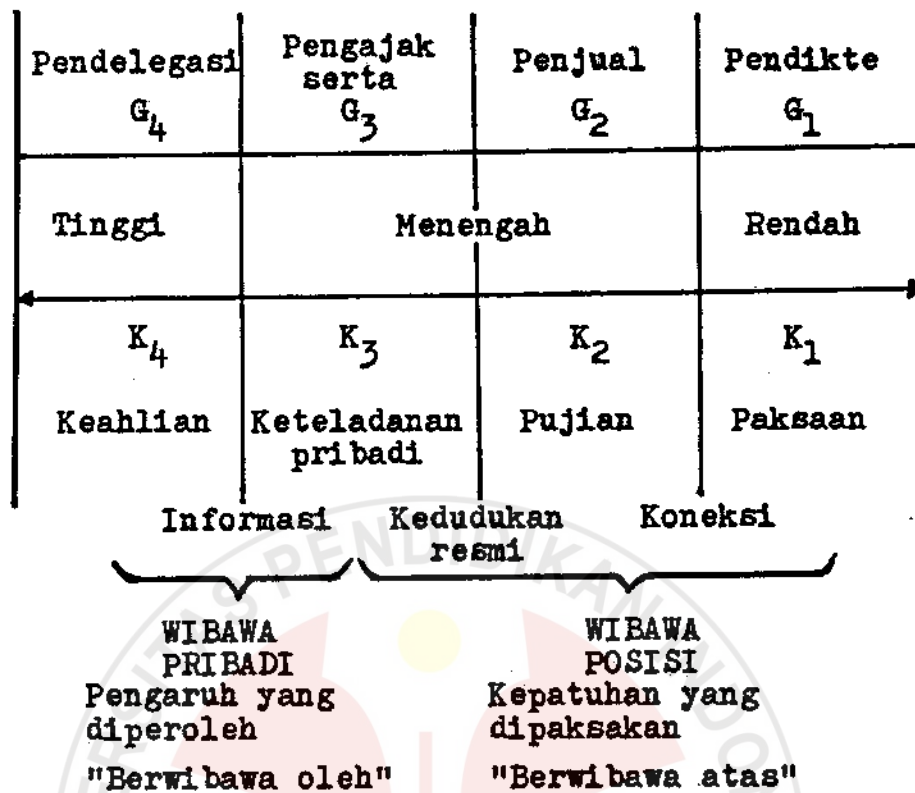
#### b. Profil Persepsi Kewibawaan (PPK)

Aslinya alat ukur ini berjudul "Power Perception Profile"-- perception of self untuk diri pemimpin sendiri. Versi lain berjudul "Power Perception Profile" - perception of other untuk dijawab oleh bawahan, sejawat atau atasan pemimpin. Alat ukur ini dikembangkan bersama oleh Hersey dan Natemeyer pada tahun 1979. Setelah diadaplikasikan dengan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan maka alat ukur ini diberi judul "Profil Persepsi Kewibawaan" - diselesaikan oleh kepala sekolah, dan "Profil Persepsi Kewibawaan" - diselesaikan oleh guru-guru.



Berhubung ketujuh dasar wibawa ini merupakan potensi yang tersedia bagi setiap pemimpin sebagai alat untuk mendorong kepatuhan atau mempengaruhi perilaku orang lain, agaknya penting untuk diketahui bahwa mungkin terdapat penyimpangan yang berarti pada wibawa-wibawa yang sebenarnya ( actual ) yang dimiliki oleh pemimpin. Hal ini disebabkan karena beberapa orang pemimpin memiliki wibawa yang besar, sementara pemimpin yang lain mempunyai wibawa yang kecil. Sebagian dari penyimpangan dalam wibawa sebenarnya itu disebabkan oleh organisasi dan karena posisi pemimpin itu dalam organisasi ( wibawa karena posisi = position power ) dan sebagian lain disebabkan karena perbedaan-perbedaan perseorangan di antara para pemimpin itu sendiri ( wibawa karena pribadi = personal power ). Konfigurasi berbagai wibawa yang erat hubungannya dengan berbagai taraf kematangan dan gaya kepemimpinan dapat diperhatikan dalam Gambar 3.5 dibalik ini.

Gambar 3.5 itu memperlihatkan dengan agak jelas dasar-dasar wibawa yang paling relevan dengan taraf-taraf kematangan di bawah rata-rata yang cenderung ada pada pemimpin organisasi atau pada pemimpin yang diangkat ( mendapat anugrah ). Dasar-dasar wibawa yang berpengaruh pada orang yang pasti kematangannya di atas rata-rata untuk skala yang lebih besar didapat dari orang



Gb 3.5 PEMBAURAN HUBUNGAN-HUBUNGAN DI ANTARA DASAR-DASAR WIBAWA, TARAF KEMATANGAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

yang dipengaruhi oleh pemimpin. Oleh karena itu disarankan bahwa WIBAWA POSISI, senada dengan kata "kepatuhan," dan ungkapan "berwibawa atas," adalah gambaran yang paling beresesuaian dengan dasar-dasar wibawa karena paksaan, koneksi, pujian dan kedudukan resmi. Disarankan pula bahwa WIBAWA PRIBADI, senada dengan kata "pengaruh," dan ungkapan "berwibawa oleh," adalah lebih tepat melu-

kiskan efek terhadap perilaku dari wibawa keteladanan pribadi, informasi dan keahlian.

(1) Sumber wibawa

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang lebih berwibawa dari yang lain, dan yang lain lagi mengusahakan wibawanya itu tumbuh dan berkembang dari hari ke hari. Bagaimana hal itu dapat dijelaskan ?

Telah dikatakan bahwa ada dua sumber wibawa, ialah wibawa karena posisi dan wibawa karena pribadi.

Wibawa karena posisi seringkali lekas menguap. Seorang yang sekarang berwibawa karena posisinya, besok atau lusa wibawanya ini dapat hilang bila ia tidak lagi menduduki posisi itu. Ini tidak berarti bahwa wibawa karena paksaan, koneksi, pujian dan kedudukan resmi yang dulu disandangnya lenyap sama sekali, akan tetapi untuk tetap menduduki posisi itu seseorang harus mengembangkan rapport, kepercayaan dan keyakinan di antara dia sendiri dan atasannya, supaya ia tetap disertai kewibawaan/kekuasaan. Jadi wibawa karena posisi adalah sesuatu yang harus diusahakan/didapatkan dari hari ke hari.

Sebaliknya wibawa karena pribadi bukan pula wibawa abadi dan tidak akan pernah tanggal. Misalnya, seorang pemimpin yang terpilih menduduki jabatan tertentu

karena karismanya, dia datang ke kantor kelihatannya seakan-akan membawa karismanya. Tetapi ketika ia beraksi dengan karismanya itu dan tidak menunjukkan bukti pada khalayak ramai ( general approval ) tentang karismanya itu maka lenyaplah karismanya itu. Ini tidak berarti bahwa karisma tersebut punah atau tidak ada bekas sama sekali pada wibawa pribadinya yang berkarisma tadi, akan tetapi tampaknya di sini bahwa karisma itu adalah sesuatu yang harus dipertahankan dari hari ke hari.

Dengan demikian perlu diingat bahwa wibawa karena posisi dan wibawa karena pribadi bersama-sama membentuk suatu sistem pengaruh mempengaruhi ( an interaction-influence system ). Hal ini berarti pula bahwa wibawa itu tidak pernah berkembang dalam suatu kevakuman. Setiap dasar wibawa cenderung mempengaruhi masing-masing dasar wibawa yang lain.

Jadi telah ditemukan bahwa sejauh mana orang atau bawahan memberi wibawa pribadi ( personal power ) kepada sang manajer, besar sekali tergantung pada persepsi mereka tentang kemampuan sang pemimpin itu untuk menerapkan pujian, hukuman atau sanksi-sanksi ( karena kedudukannya ). Dalam keadaan yang sama dapat juga berlaku, yaitu kemauan manajer yang menjadi atasan pemimpin itu menyerahkan jabatan ( wibawa posisi ) sering pula ditentukan oleh seberapa jauh ia melihat bahwa pemimpin yang

bakal diangkat itu betul-betul disukai dan dihormati, mempunyai informasi dan keahlian ( karena wibawa pribadinya ) atas orang yang akan dipimpinya. Jadi tampaklah di sini bahwa persepsi yang dipunyai oleh orang lain tentang dasar-dasar wibawa tersebut sungguh-sungguh menentukan. "So, the key word, perhaps, in the whole area of behavioral sciences is perception." ( Hersey dan Blanchard, 1982 : 182 ).

## (2) Persepsi tentang wibawa

Dalam hal ini perlu diingat bahwa kenyataan dan kebenaran tidak selamanya membangkitkan perilaku. Kenyataan dan kebenaran itu adalah suatu persepsi atau interpretasi dari realitas yang menghasilkan perilaku. Sebagai contoh, bila sepasang anak berkelahi, tidak peduli apakah sebabnya real atau khayal, hal itu sesungguhnya sama dengan kebanyakan perkelahian lainnya.

Begitu pula dengan persepsi orang lain senantiasa berpegang pada wibawa yang dimiliki sang pemimpin yang memperlihatkan kemampuan pemimpin itu untuk memperoleh kepatuhan atau mempengaruhi perilaku mereka. Oleh karena itu wibawa, ibarat uang dalam bank. Kemampuan seseorang yang tidak memiliki identifikasi ( tidak menunjukkan identitas ) untuk menjadikan ~~tunai~~ sebuah cek bergantung

tidak hanya pada dana seseorang yang tersimpan di bank, akan tetapi juga tergantung pada apakah orang itu memberi kesan mempunyai/makmur ( affluence ). Jadi dasar wibawa seseorang, seperti juga kesehatan, haruslah diketahui oleh orang lain , sebelum wibawa itu digunakan secara efektif. Oleh karena itu, apabila para pemimpin berkeinginan meningkatkan keberhasilan mereka dalam mempengaruhi orang lain, mereka memerlukan informasi tentang sumber-sumber wibawa yang mereka lihat amat berfungsi, sebagaimana yang dilihat oleh orang lain hal itu berfungsi pula. Juga, adalah amat penting bagi para pemimpin untuk mengkomunikasikan kepada orang lain mengenai wibawa yang sungguh-sungguh mereka miliki.

Sebagai kesimpulan, dapat dikatakan bahwa tidaklah hanya gaya kepemimpinan saja yang menentukan apakah seorang pemimpin sudah efektif secara maksimum, akan tetapi penting pula untuk diperhatikan apakah dasar-dasar wibawa yang tersedia pada pemimpin konsisten dengan gaya-gaya kepemimpinan yang bersesuaian dengan taraf kematangan individu atau kelompok yang dipengaruhi oleh pemimpin.

### (3) Pengembangan profil persepsi kewibawaan

Untuk memberi balikan pada para pemimpin terhadap dasar-dasar wibawa mereka, mereka dapat menentukan dasar-

dasar wibawa mana yang telah mereka miliki dan mana yang perlu mereka kembangkan maka Hersey dan Natemeyer (1979) telah menyusun alat ukur Profil Persepsi Kewibawaan. Ada dua versi alat ukur ini, yaitu (1) mengukur persepsi diri tentang kewibawaan dan (2) persepsi orang lain mengenai wibawa seorang individu.

Profil persepsi kewibawaan tersebut berisi 21 pasang yang harus dipilih ( forced-choice ) yang sering dijadikan alasan oleh orang, bila kepada mereka ditanyakan mengapa mereka melakukan sesuatu yang disarankan atau dianjurkan melakukannya. Setiap pernyataan mencerminkan satu dari tujuh sumber wibawa yang dibahas terdahulu. Sebagai contoh pada pasangan pernyataan berikut ini, wibawa karena keteladanan pribadi disajikan pada pernyataan pertama dan wibawa karena paksaan dilukiskan pada pernyataan kedua.

	Saya menyenangi orang ini dan ingin melakukan sesuatu yang menyenangkannya.
	Orang ini dapat menggunakan sanksi-sanksi dan hukuman-hukuman kepada orang yang tidak mau bekerja sama

Para responden diminta untuk mengalokasikan tiga biji di antara setiap pasangan dari dua kemungkinan pilihan. Mereka diminta mendasarkan pilihan itu pada pertimbangan, mengenai betapa pentingnya setiap pilihan

yang mereka berikan, baik pertimbangan mengenai persepsi mereka mengapa orang lain mematuhi keinginan-keinginan mereka ( self perception ) atau mengapa mereka patuh dengan keinginan-keinginan khusus dari seorang pemimpin ( other perception ).

Para responden diminta mengalokasikan ( membagi ) biji-biji di antara pernyataan pertama dan pernyataan kedua atas dasar betapa pentingnya masing-masing pernyataan itu diperhatikan, seperti contoh berikut ini.

3	2	1	0
0	1	2	3

Setelah profil persepsi kewibawaan itu dilengkapi seluruhnya, para responden dapat menghitung skornya. Skor tersebut menunjukkan kekuatan relatif dari masing-masing kewibawaan dari tujuh dasar kewibawaan itu. Skor ini mencerminkan persepsi pengaruh pada mereka sendiri atau pada sejumlah pemimpin lain.

Dalam penelitian ini penulis tidak mengharuskan para responden menjumlahkan skor-skor untuk setiap dasar kewibawaan karena hal ini akan memakan banyak waktu. Lagi pula semua biji-biji/skor-skor pilihan responden itu nantinya penulis pindahkan kedalam buku kode profil persepsi kewibawaan yang telah disediakan.



Alasan penulis menggunakan kedua alat ukur adaptasi ini, baik alat ukur yang berbentuk situasi simulasi seperti alat ukur DAKK, maupun alat ukur yang berbentuk komparasi berpasangan seperti alat ukur PPK, yang semuanya merupakan bentuk pilihan yang mengharuskan orang memihak pada satu pilihan (forced-choice), didasarkan pada pendapat bahwa, "manusia Indonesia berkecenderungan untuk senantiasa menyesuaikan diri, bersikap seimbang, selaras dan serasi antara diri pribadinya dengan lingkungan sekitarnya." (Kuntjaraningrat, 1981 : 130).

Oleh karena itu diduga sukar bagi manusia Indonesia untuk menentukan pilihan bila kepada mereka dihadapkan berbagai macam pilihan dalam skala banyak. Pemberian ragam pilihan yang memihak pada salah satu pilihan ini dimaksudkan untuk sedikit mengurangi bias tradisi kultural bangsa Indonesia bila dibanding dengan bangsa Barat.

Dugaan yang serupa juga telah dilontarkan oleh Sumadi Suryabrata (1982 : 32), yang antara lain mengatakan : "Diduga, bahwa model 'situasi yang disimulasikan,' model 'pair-comparisons' (Thurstone 1927a, 1927b), serta berbagai bentuk 'forced-choice' akan lebih sesuai dengan orang Indonesia."

### 3. Alat ukur hasil belajar murid

Alat ukur hasil belajar ini adalah usaha yang berskala nasional yang dirancang dan disusun oleh para ahli bidang studi di pusat dan guru-guru pilihan dari bidang studi yang bersangkutan yang berasal dari berbagai daerah untuk menyusun alat ukur atau tes ini.

Mekanisme penyusunan alat ukur atau tes ini meliputi kegiatan berikut :

(1) Pusat ( yang diwakili oleh petugas-petugas teras untuk bidang studi yang bersangkutan ) menyusun kisi-kisi beserta petunjuk pembuatan soal;

(2) Daerah ( yang diwakili oleh guru-guru ahli dan pilihan dalam berbagai bidang studi ) menyusun soal berdasarkan kisi-kisi dan petunjuk yang telah disediakan.

Kualifikasi kriteria guru-guru ahli dalam bidang studi yang menyusun tes di daerah-daerah ditetapkan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Umum sebagai berikut :

(a) Guru ahli dalam bidang studi yang bersangkutan/relevan, dan minimum berijazah Sarjana Muda,

(b) Menguasai kurikulum 1975 untuk bidang studi yang bersangkutan,

(c) Mempunyai pengalaman mengajar bidang studi yang bersangkutan minimum 3 tahun,

(d) Mempunyai kemampuan dan pengalaman dalam me -

nyusun tes yang baik,

(e) Lebih diutamakan yang sudah mengikuti penataran bidang studi yang bersangkutan di tingkat nasional atau regional.

Pembagian tugas penyusunan tes nasional 1980/1981 untuk berbagai bidang studi dilimpahkan kepada guru-guru ahli yang terpilih pada berbagai daerah seperti tertera dalam Tabel 3.3 dan Tabel 3.4.

TEBEL 3.3

PETUGAS PENYUSUNAN TES NASIONAL 1980/1981  
UNTUK KELAS III TINGKAT SMP

Bidang studi	Diwakili oleh guru-guru terpilih dari daerah propinsi
1. Bahasa Indonesia	a. DKI Jakarta b. Bali
2. Bahasa Inggris	a. DI Yogyakarta b. Maluku
3. Matematika	a. Jawa Tengah b. Sumatera Utara
4. Ilmu Pengetahuan Alam ( IPA ) */	a. Jawa Barat b. Sulawesi Selatan c. Sulawesi Utara d. Kalimantan Selatan
5. Ilmu Pengetahuan Sosial ( IPS ) **/	a. Jawa Timur b. Sumatera Barat c. Sumatera Selatan d. Sumatera Utara e. Sulawesi Utara f. Kalimantan Selatan

Sumber : Departemen P dan K, Kisi-Kisi Tes Nasional SMP 1980/1981, Direktorat Pendidikan Menengah Umum Ditjen PDM Departemen P dan K, Jakarta, 1980a:3

\*/ Fisika dan Biologi; \*\*/ Sejarah, Geografi dan Ekonomi Koperasi

TABEL 3.4

PETUGAS PENYUSUNAN TES NASIONAL 1980/1981  
UNTUK KELAS III TINGKAT SMA

Jurusan	Bidang studi	Diwakili oleh guru-guru terpilih dari daerah propinsi
IPA	1. Bahasa Indonesia	a. Sumatera Barat b. Sumatera Selatan
	2. Matematika	a. Jawa Tengah b. DI Yogyakarta c. Bali
	3. Fisika	a. DKI Jakarta b. Jawa Tengah c. DI Yogyakarta
	4. Biologi	a. Kalimantan Selatan b. Maluku c. Jawa Barat
	5. Kimia	a. Sulawesi Utara b. Sumatera Utara c. Jawa Barat
IPS	1. Bahasa Indonesia	a. Sumatera Barat b. Bali
	2. Matematika	a. Sumatera Utara
	3. Ekonomi Koperasi	a. Jawa Tengah b. DI Yogyakarta
	4. Geografi	a. Kalimantan Selatan b. Maluku
	5. Tata Buku dan Hitung Dagang	a. DKI Jakarta b. Sulawesi Selatan
BHS	1. Bahasa Indonesia	a. DKI Jakarta b. Jawa Barat c. Kalimantan Selatan
	2. Bahasa Inggris	a. Maluku b. Sulawesi Utara c. Bali
	3. Sejarah	a. Jawa Tengah b. Sumatera Selatan

Sumber : Departemen P dan K, 1980a: 3

Alokasi waktu untuk setiap bidang studi disediakan antara 90 menit dan 120 menit.

Dalam menyusun soal-soal para penulis diminta untuk berpegang pada kisi-kisi yang sudah ditetapkan dan senantiasa berpedoman kepada pokok bahasan/ruang lingkup dan aspek yang diukur. Tes nasional ini mengambil bentuk tes obyektif dengan menggunakan pilihan ganda. Bahan yang diujikan untuk kelas III ( SMP dan SMA ) mencakup keseluruhan kurikulum ( 100% ) dari bidang studi yang diujikan dengan perimbangan bahan lebih kurang 20% dari bahan kelas I, 30% dari bahan kelas II dan 50% dari bahan kelas III. Soal-soal harus sesuai dengan tujuan-tujuan instruksional khusus ( TIK ) yang disusun dan jumlahnya telah ditetapkan dalam kisi-kisi tiap bidang studi.

a. Petunjuk khusus penulisan soal

Direktorat Pendidikan Menengah Umum Ditjen PDM Departemen P dan K memberikan penjelasan khusus tentang penulisan soal. Petunjuk khusus itu memberikan contoh bagaimana mencocokkan tujuan instruksional khusus (TIK) dengan kriteria yang tepat pakai, misalnya :

TIK : "Diberikan nama 10 buku sastra yang terkenal, siswa kelas III Bahasa dapat menunjukkan sekurang-kurangnya 3 buah buku yang termasuk hasil

karya pujangga '45.

Kriteria rumusan TIK yang tepat pakai mengandung beberapa unsur yakni :

- (a) Sasaran ('siswa kelas III Bahasa' ),
- (b) Tingkah laku ( 'menyebutkan/menunjukkan nama buku sastra yang tergolong hasil karya pujangga angkatan '45' ),
- (c) Kondisi ( 'diberikan sejumlah nama buku sastra yang terkenal' ),
- (d) Standar minimal ( 'sekurang-kurangnya 3 buah buku dengan tepat' ),
- (e) Hanya ada satu perubahan tingkah laku, ialah menunjukkan,
- (f) Relevansi, yaitu kelas III jurusan Bahasa, bukan murid SMP kelas I atau murid SD." ( Departemen P dan K, 1980a:67)

Bentuk pilihan berganda ini mempunyai empat kemungkinan pilihan. Dalam setiap tes obyektif dengan pilihan berganda ini selalu terdapat : pokok soal ( stem ) yaitu suatu pernyataan yang mengungkapkan secara deskriptif permasalahan yang akan diujikan. Kemudian diikuti dengan beberapa pilihan ( option ) yang merupakan kemungkinan jawaban dari komponen pokok soal. Dalam pilihan itu hanya ada satu pilihan yang benar, dan selebihnya diperlukan untuk pengebak atau pengecoh ( distractor ).

Berhubung bentuk pilihan berganda ini kadang mempunyai kelemahan, maka dibuat berbagai variasi. Di antara variasi yang sering dibuat orang ialah (a) melengkapi empat pilihan, (b) hubungan antar hal, (c) tinjauan kasus, (d) asosiasi pilihan ganda dan (e) membaca diagram.

Dalam bentuk tes melengkapi empat pilihan si teruji ( examinee ) dihadapkan dengan pernyataan yang belum