

## BAB V

### DISKUSI , KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Diskusi Hasil Penelitian.

Sekolah merupakan suatu sistem, juga sekolah bisa disebut sub sistem dari sistem masyarakat. Apabila sekolah dipandang sebagai sub sistem, maka sekolah harus menyesuaikan diri dengan aspirasi sosial masyarakat yang sedang mengalami perubahan atau membangun, membekali individu-individu sesuai dengan kemampuannya agar mereka mampu membangun kemampuannya dan berpartisipasi dalam pembangunan.

Pembangunan dalam segala bidang menuntut perubahan dan pembaharuan terhadap kurikulum, teknik, metode dan sumber belajar. Tak dapat disangkal administrator pendidikan atau kepala sekolah memegang kunci dalam perubahan ini.

Agar kepala sekolah dapat memerankan peranannya dalam kondisi yang dinamis agar program pendidikan memenuhi "interest" semua pihak dengan efektif dan efisien maka perlu adanya pengembangan kompetesinya secara profesional sejalan dengan tuntutan dan masalah yang dihadapi.

Tujuan utama pengembangan kompetensi kepala sekolah secara profesional adalah pertumbuhan kemampuan mencakup ilmu, wawasan berpikir, sikap profesional dan ketrampilan pemahaman terhadap hakekat manusia dalam organisasi (Mohammad Fakry Gaffar; 1984:14). Proses pengembangan pada administrator yang diarahkan kepada kemampuan sebagai pemimpin profesional disebut juga profesionalisasi.

Untuk mendorong terjadinya profesionalisasi dalam arti proses perubahan dalam status suatu pekerjaan dari yang non -profesi atau semi profesi kearah profesi sungguhan ( Oteng Sutisna:1983:303) diperlukan usaha pembinaan baik yang berencana maupun yang tumbuh dan berkembang sendiri ("self development")

Seperti yang disarankan oleh para ahli program pengembangan administrator atau menejer termasuk di dalamnya administrator pendidikan dapat terlaksana apabila "setiap administrator bertanggung jawab untuk mengembangkan dirinya sendiri. Hal ini berarti setiap administrator harus menyediakan waktu, tenaga dan biaya bagi berbagai usaha pengembangan kemampuan mereka sendiri. Setiap administrator bertanggung jawab untuk mengembangkan para administrator di bawahnya, dengan jalan mendidik dan melatih anak buahnya yang dilakukan secara formal.

Di samping perlunya tanggung jawab dari dirinya sendiri, pembinaan dari atasan juga organisasi itu sendiri perlu menyediakan fasilitas dan kesempatan untuk memungkinkan terjadinya pertumbuhan dan perkembangan itu. Jadi organisasi perlu menciptakan iklim yang mendorong terjadinya proses belajar-mengajar agar terjadinya "growth" (Donal L. Kirkpatrick:1978:286-297).

Dalam kaitanya dengan penelitian ini penulis meneliti proses pengembangan profesional atau kompetensi kepala sekolah menengah atas baik swasta maupun negeri di Kotamadya Sukabumi. Seperti halnya konsep para ahli pengembangan ba -

gi administrator dipengaruhi oleh tanggung jawab dirinya atau inisiatif dirinya untuk berkembang dan tanggung jawab administrator yang menjadi atasannya. Dalam organisasi pendidikan, khususnya pengembangan bagi guru dan kepala sekolah dilaksanakan oleh pengawas di samping " pengembangan diri.

Hipotesa yang dikemukakan dalam penelitian ini ada tiga yang pertama adalah terdapat hubungan fungsional linier antara pembinaan pengawas Bidang Pendidikan Menengah Umum Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Barat dengan peningkatan kompetensi kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada SMA Negeri dan Swasta se Kotamadya Sukabumi.

Setelah dihitung menggunakan metode statistik maka diperoleh regresi  $Y = 1,66 + 0,48 X_1$ . Indeks determinasi variabel  $X_1$ , terhadap  $Y$  adalah 46,30 % dan koefisien korelasinya adalah 0,6804.

Hipotesa yang kedua adalah " terdapatnya hubungan fungsional linier anantara pengembangan diri ( Self development ) dengan peningkatan kompetensi kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada Sekolah Menengah Atas se Kotamadya Sukabumi".

Setelah dihitung menggunakan metode yang sama dengan hipotesa pertama maka diperoleh regresi  $Y = 0,80 + 0,70 X_2$  dengan indeks determinasi 81,11 % dan koefisien korelasi 0,9060.

Hipotesa tiga adalah terdapat hubungan fungsional linier anatar pembinaan pengawas bidang Pendidikan Menengah

Umum Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Barat dan pengembangan diri terhadap peningkatan kompetensi kepala sekolah menengah atas Negeri maupun Swasta di Kotamadya Sukabumi.

Setelah dihitung diperoleh regresi  $Y = 1,46 + 0,48X_1 + 0,07 X_2$ , dengan indeks determinasi sebesar 75,64%.

Ketiga hipotesa di atas setelah diuji kebenaran kontribusi, linieritas dan signifikansi koefisien korelasi menunjukkan bahwa hasil ketiga hipotesa yang dikemukakan dapat diterima.

Bertitik tolak dari angka di atas, secara statistik regresi 1 menunjukkan apabila ada rencana untuk meningkatkan pembinaan 100 unit, atau sebut saja 100%, maka kompetensi kepala sekolah akan meningkat pula sebesar 49,66 %. regresi 2 menunjukkan apabila pengembangan diri akan ditingkatkan 100% maka kompetensi kepala sekolah akan meningkat 72,80%. dan regresi 3 menunjukkan apabila pembinaan pengawas dan pengembangan diri digabungkan pelaksanaannya dengan pengembangan diri akan ditingkatkan 100% maka kompetensi kepala sekolah akan meningkat 56,46%. Sumbangan variabel  $X_1$  terhadap peningkatan kepala sekolah adalah 46,30 %,  $X_2$  sumbangannya adalah 81,11% dan  $X_1, X_2$  adalah 75,64%.

Terlepas dari adanya kekeliruan yang mungkin timbul dalam perhitungan atau pengisian angket. Angka di atas menunjukkan kecilnya sumbangan pembinaan pengawas bila dibandingkan dengan pengembangan diri. Namun hal ini cukup logis dan wajar karena penulis melihat terdapatnya beberapa

permasalahan yang timbul dalam rangka pelaksanaan pembinaan ini diantaranya adalah:

Pertama tidak seimbangny jumlah pembina dengan yang dibina. Untuk kasus Sekolah Lanjutan Umum tingkat pertama dan atas se Kotamadya Sukabumi yang jumlahnya lebih dari 30 sekolah , hanya tersedia 2 pengawas. Ini kabarnya masih lebih baik atau ada peningkatan apabila dibandingkan dengan hasil penelitian C.E.Beeby pada tahun 1979, perbandingan pengawas dan sekolah-sekolah yang perlu dibina untuk P.Jawa yang tergolong pulau yang paling maju di Indonesia rasionya 1 pengawas dengan 34 sekolah (C.E.Beeby, 1982:109).

Kedua jauhnya tempat pembinaan dengan lokasi tempat pembina berkantor. Pengawas berkantor di Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang berkedudukan di Ibu Kota Propinsi (Bandung). Kunjungan pengawas ke Sekolah-sekolah yang harus dibina biasanya memepgunakan angkutan umum yang lambat dan tidak efesien. Ongkos transport karena dana yang dialokasikan sangat terbatas harus ditanggung oleh BP 3 dan sekolah yang harus dibina.

Masalah lain yang menghambat pembinaan di samping rasio pembina dan pengawas tidak seimbang, jauhnya jarak antara tempat yang harus dibina dan kantor pembina adalah aspek aspek yang harus dibina begitu banyak dan luas. Pengawas tugas utamanya di samping mengadakan pembinaan kepada kepala sekolah yang menyangkut penataan sekolah juga membina guru-guru bidang studi , termasuk di dalamnya isi, metode penyajian, penggunaan alat bantu pengajaran dan eva-

luasi. Kalau setiap sekolah ada rata-rata ada 30 orang guru dengan sekolah yang ada di Kotamadya ini SMP/SMA ada 30 sekolah, maka dua orang pengawas harus membina 900 guru dan 30 kepala sekolah.

Sasaran penelitian ini adalah studi mengenai proses proses pengembangan kompetensi kepala sekolah secara profesional, untuk mengukur tingkat kompetensi seorang kepala sekolah penulis bertitik tolak dari kemampuan melaksanakan tugas dan kewajibannya berdasarkan studi man-on -the -job, seorang kepala sekolah yaitu: (1) Menentukan tujuan, (2) membuat kebijakan, (3) menentukan peranan-peranan, (4) mengkoordinasikan fungsi-fungsi dan struktur organisasi, (5) menaksir efektifitas, (6) bekerja sama dengan pimpinan masyarakat untuk mengadakan perbaikan-perbaikan dalam pendidikan, (7) menggunakan sumber -sumber pendidikan dari masyarakat, (8) melibatkan orang-orang dan melakukan komunikasi. (Ramseyer 1955:18-56).

Pola Umum penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah Umum yang diterbitkan oleh Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, tugas kepala sekolah ini diperinci lagi yaitu merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan sekolah yang meliputi (1) proses belajar mengajar, (2) administrasi kantor, (3) administrasi murid/siswa, (4) administrasi pegawai, (5) administrasi perlengkapan, (6) administrasi keuangan, (7) administrasi perpustakaan, (8) administrasi pembinaan OSIS dan (9) adminis -

trasi dan hubungan sekolah dan masyarakat. ( Pola Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah Umum:1984,4-5)

Ditinjau dari kondisi obyektif mengenai tugas-tugas kepala sekolah menengah umum yang perlu memperoleh pembinaan begitu luas dan banyak dihubungkan dengan kondisi sistem pembinaan seperti sekarang terutama yang menyangkut sumber daya yang terbatas seperti personil pengawas, dana dan jauhnya jangkauan pengawas untuk memantau kegiatan sekolah, maka pengawas yang berdedikasi tinggipun sulit untuk mempertahankan standar supervisi seperti apa yang digariskan dalam buku-buku petunjuk pembinaan, apalagi mengharapkan tampilnya pengawas sebagai inovator guna mengadakan pembaharuan dalam manata atau mengelola sistem sekolah agar lebih efisien dan efektif guna memperoleh produktifitas sekolah yang tinggi.

Terdapatnya beberapa masalah yang dihadapi oleh pengawas dalam melaksanakan pembinaan guna meningkatkan kompetensi kepala sekolah secara profesional, sedikit banyak dapat tertolong dengan timbulnya dorongan atau usaha-usaha yang timbul dari dirinya sendiri untuk berkembang (" self development " ) Variabel ini justru berdasarkan hasil penelitian menunjukkan kontribusi yang lebih besar.

Hal ini dapat dipahami dan logis karena kalau melihat hakekat dari administrasi atau manajemen atau kepemimpinan di samping sebagai ilmu juga sebagai seni, Walaupun sulit untuk menentukan administrasi ini seni dulu atau ilmu dulu.

Administrasi sebagai ilmu dan seni berarti administrasi di samping dapat dipelajari juga kemampuan seseorang dalam mengadministrasikan dipengaruhi juga oleh bakat seseorang. Dengan demikian kalau administrasi dipandang sebagai seni maka kepala sekolah dalam mengadministrasikan sekolah yang dipimpinnya, maka perilaku kepemimpinannya banyak dipengaruhi oleh kepribadian daripada oleh peranannya (J.W. Getzel:1958:430).

Sekolah sebagai organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem sosial dengan berbagai implikasi hubungan baik secara formal maupun informal. "Setting" sosial antara satu sekolah dengan sekolah lainnya tentunya ada sedikit perbedaan karena berbedanya tuntutan pribadi para anggota staf sekolah walaupun tuntutan organisasi sekolah bisa sama. Oleh sebab itu dalam mengadministrasikan sekolah tidak cukup mengandalkan pengetahuan mengenai administrasi sekolah saja, juga diperlukan suatu seni tersendiri sesuai dengan setting organisasi sekolah di mana kepala sekolah yang bersangkutan tampil sebagai pemimpinnya.

Seni dan ilmu yang mana yang sesuai dengan tuntutan staf sekolah dan tuntutan organisasi sekolah, tentunya tidak bisa dipola dengan intruksi-intruksi atau berbagai surat keputusan yang datangnya dari atas, kepala sekolah yang bersangkutanlah yang paling merasakan dan mengetahui kebutuhan akan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang sesuai dengan tuntutan murid, guru, tenaga kependidikan lainnya, orang tua murid dan pemerintah.



"Seorang kepala sekolah, pengawas, atau pembina pendidikan hendaknya memmaklumi bahwa setiap masarakat, dan karenanya lingkungan sosial sekolah berbeda, sebagai akibatnya muncul tugas tugas khusus. Banyak masalah yang dihadapi oleh sekolah-sekolah besar tidak terdapat pada sekolah kecil. Daerah yang kaya dan miskin harus menemukan pemecahan-pemecahan bagi situasi masing-masing yang berlainan. Daerah geografis, sosial dan kultur tertentu memiliki kbndisi dan kebutuhan yang tidak hadir di tempat lain ( Oteng Sutisna, 1983:12).

Walaupun tidak terdapat perbedaan geografis antara SMA-SMA di Kotamadya Sukabumi, namun perbedaan kondisi dan kebutuhan jelas berbeda antara satu SMA dengan SMA lainnya, maka wajarlah kalau "self development" di damana dalam pengembangan diri ini terkandung keinginan, usaha atau prakarsa sendiri para kepala sekolah lebih banyak memberikan sumbangan terhadap peningkatan kompetensi kepala sekolah dibandingkan dengan pembinaan pengawas.

Terlepas adanya perbedaan sumbangan dari dua variabel ini, yang jelas bahwa kedua variabel ini memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi kepala sekolah, hal ini dapat dibuktikan dengan semakin meningkatnya produktivitas sekolah sekolah yang penulis teliti, walaupun data akurat mengenai mutu, jumlah, relevansi, kegairahan atau motivasi yang tinggi, semanagat kerja yang besar, kepercayaan berbagai pihak dan pembiayaan, waktu dan tenaga yang dikorbankan, penulis mengalami

kesulitan melacaknya terutama yang berkaitan dengan pendapatan tamatan yang memadai dan kepercayaan berbagai pihak, namun untuk mutu dan jumlah lulusan yang penulis ukur dengan semakin meningkatnya nilai dan semakin banyaknya lulusan yang diterima di Perguruan Tinggi (Negeri) maka menunjukkan peningkatan. Demikian juga dengan jumlah murid, kegarahan dan semangat kerja dan kepercayaan masyarakat semakin besar.

### B. Kesimpulan Hasil Penelitian.

Berdasarkan hasil pengolahan data, analisa data dan pengujian hipotesa, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat pelaksanaan pembinaan yang dilaksanakan oleh pengawas dan diterima oleh kepala-kepala SMA Negeri dan Swasta se Kotamadya Sukabumi secara kuantitatif berada pada tarap sering, sedangkan secara kualitatif berada pada tarap cukup. Nilai pembinaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif menurut hasil penelitian tidak begitu bervariasi, artinya nilai pembinaan anatar satu dengan yang lainnya tidak jauh berbeda.

2. "Self development" para kepala sekolah menengah atas se Kotamadya Sukabumi, dilihat dari aktivitasnya bervariasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif yaitu berkisar antara 3,40 sampai 2,50 (lihat lampiran). Hal ini dapat dipahami karena keinginan untuk mengembangkan diri dari setiap individu kepala sekolah tidak terlepas dari pada potensi setiap individu termasuk di dalamnya bakat, kondisi fisik, ke-

uangan, waktu, lingkungan kerja dan aspek psikologis lainnya. Pengembangan diri para kepala SMA se Kotamadya Suka - bumi kalau dirata-ratakan berda pada tarap cukup.

3. Berkenaan dengan peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam hubungannya dengan pembinaan oleh pengawas, dapat dikatakan terdapatnya kecenderungan yang kuat, bahwa semakin tingginya pembinaan yang diperoleh maka semakin tinggi pula kompetensi kepala sekolah dalam mengadministrasikan sekolah yang dipimpinnya. Ini berarti terdapat korelasi positif antara pembinaan pengawas dengan peningkatan kompetensi kepala sekolah menengah atas se Kotamadya Sukabumi.

4. Berkenaan dengan peningkatan kompetensi kepala sekolah dengan pengembangan diri, juga terdapat kecenderungan yang kuat, bahwa semakin tingginya dorongan sendiri atau usaha sendiri untuk berkembang maka semakin tinggi pula kompetensi kepala sekolah dalam mengadministrasikan sekolah yang dipimpinnya. Seperti halnya dengan kesimpulan nomor tiga anatar pengembangan diri dengan peningkatan kompetensi kepala SMA se Kotamadya Sukabumi terdapat korelasi positif.

5. Dalam hubungannya anatar kompetensi kepala sekolah dengan pembinaan pengawas dan pengembangan diri, terdapat kecenderungan yang kuat, bahwa semakin tingginya pembinaan yang diberikan pengawas dan semakin aktipnya pengembangan diri kepala sekolah untuk berkembang, maka semakin tinggi pula kompetensi kepala sekolah yang bersangkutan dalam mengadministrasikan sekolah yang dipimpinnya.

6. Berdasarkan pendekatan statistik, variabel pembinaan pengawas memberikan kontribusi terhadap pengembangan kepala sekolah sebesar 46,30 %, pengembangan diri adalah 81,11 %. Apabila kedua variabel ini digabungkan (multiple) maka memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi kepala sekolah ini sebesar 75,64 %.

Berdasarkan angka-angka ini maka variabel pengembangan diri (self development) lebih besar kontribusinya dibandingkan dengan pembinaan pengawas.

7. Dengan adanya pembinaan yang terus menerus dan adanya kemauan, kesadaran untuk mengembangkan dirinya setiap kepala sekolah menengah atas se Kotamadya Sukabumi, maka produktivitas pendidikan semakin meningkat. Produktivitas pendidikan ini dapat diukur dengan masukan yang merata, jumlah keluaran yang banyak, mutu lulusan yang tinggi, relevansi, pendapatan luaran yang memadai, kegairahan dan motivasi yang tinggi, semangat kerja yang besar, kepercayaan berbagai pihak dan pembiayaan, waktu dan tenaga sekecil mungkin tetapi hasil yang besar. Walaupun penulis mengalami kesulitan data untuk hal-hal tertentu seperti pendapatan luaran, tetapi untuk kriteria yang lain walaupun hasil wawancara dan pengamatan penulis terdapat peningkatan.

### C. Saran- Saran.

1. Berdasarkan hasil penelitian pada kepala- kepala sekolah menengah atas se Kotamadya Sukabumi, pengaruh pengembangan diri ( self development) dalam meningkatkan kompetensinya agar menjadi administrator pendidikan yang efektif dan efisien, kontribusinya lebih besar dibandingkan dengan pembinaan pengawas. Kenyataan ini dapat dimengerti karena ratio pengawas dan sekolah yang perlu dibina tidak seimbang ( dua orang pengawas untuk 30 sekolah, baik sekolah menengah pertama maupun atas), jauhnya jarak antara tempat yang dibina dan pembina yaitu Bandung ke Sukabumi ( sekitar 100 km ) dan tentunya dana yang terbatas.

Berdasarkan kondisi di atas penulis menyarankan pengawas sebaiknya kantornya berada di daerah pembinaan. Tempatnya bisa saja di Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kotamadya, tetapi walaupun satu atap mekanisme kerja tidak berada di bawah Kepala Kantor Departemen Tingkat II (Kotamadya) , tetap di bawah Kepala Bidang Mengengah Umum Kanwil Departen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Barat. Hubungan dengan Kakandep Depdikbud hanya hubungan koordinasi pembinaan saja.

Pertimbangan ini agar pembinaan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien dalam arti lebih menghemat waktu, tenaga, biaya dan dapat meningkatkan pembinaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif ( produktivitas pembinaan pengawas dapat ditingkatkan).

2. Untuk variabel pengembangan diri, membaca buku-buku ilmiah terutama yang membahas mengenai kependidikan, majalah profesi yang memuat karya ilmiah populer dan kalau mungkin menulis karya ilmiah adalah merupakan inti dari kegiatan ini. Berdasarkan hasil penelitian walaupun secara kolektif aktivitas ini ada pada taraf cukup, tetapi kurang memuaskan, karena untuk melatih ketajaman berpikir, memperluas wawasan berpikir, menganalisa suatu masalah dan dalam mengambil keputusan lainnya membaca merupakan cara yang paling efektif. Oleh sebab itu bagi seorang kepala sekolah membaca harus merupakan suatu kebutuhan dan menyatu dengan kehidupannya.

Untuk membudayakan membaca di kalangan pendidik, khususnya guru dan kepala sekolah sebaiknya sistem kenaikan pangkat diterapkan seperti sistem kenaikan pangkat tenaga educatif di Perguruan Tinggi. Penulisan karya ilmiah, partisipasi dalam seminar merupakan syarat untuk kenaikan pangkat baik bagi guru maupun bagi kepala sekolah.

Saran ini penulis kemukakan, karena suatu kegiatan bagi tenaga educatif yang sifatnya menumbuhkan dan meningkatkan kompetensi secara profesional tanpa adanya civil effect yang langsung terhadap jenis-jenis aktifitas tersebut nampaknya untuk tumbuh dan berkembang atas inisiatif dan kemauan sendiri tidak akan subur.

3. Untuk menduduki jabatan kepala sekolah, umumnya pemerintah mengambil kebijakan mengangkat guru bidang studi

yang sudah senior dalam arti masa kerjanya sudah lama dan pangkatnya tertinggi di sekolah yang bersangkutan, latar belakang pendidikan formal yang relevan dengan tugas administratif nampaknya belum menjadi persyaratan.

Sistem pengangkatan kepala sekolah akan lebih demokratis, apabila kepala sekolah dipilih oleh Dewan Guru. Hasil pemilihan ini menjadi salah satu pertimbangan bagi pejabat yang membuat keputusan untuk menentukan siapa yang akan diangkat menjadi kepala sekolah.

Tentu saja sistem demokratisnya tidak selalu berdasarkan suara terbanyak, tetapi berdasarkan suara mupakat dan musawarah di anatar dewan guru.

Dengan demikian disamping yang berwenang sudah menggunakan teknik evaluasi (validitas sejawat), guru-guru yang senior seandainya tidak menjadi kepala sekolah dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mengajar sesuai dengan bidang studinya, di samping itu guru-guru yang relatif masih muda dan pangkatnya tidak tertinggi tetapi berprestasi dan ada bakat untuk menjadi pemimpin tidak tertutup kemungkinan untuk menjadi kepala sekolah, tanpa menunggu yang senior pensiun.

4. Seandainya ada pertimbangan yang tidak memungkinkan saran no.3 tidak bisa dilaksanakan. Sebaiknya seorang yang akan dipromosikan menjadi kepala sekolah sebelumnya harus mengikuti pendidikan mengenai Administrasi Pendidikan, yang menyangkut pengetahuan, ketrampilan dan bagaimana sikap seorang administrator yang profesional. Teknik pelaksanaannya bisa dilaksanakan melalui kerjasama antara Diklat Depdikbud dengan LPTK yang membuka program Administrasi Pendidikan. semacam SESPA dalam organisasi ABRI