

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab ini dikemukakan beberapa kesimpulan dan rekomendasi yang didasarkan atas hasil penelitian dan analisisnya, terutama yang berkenaan dengan hasil pelaksanaan tugas dan persepsi beberapa kepala sekolah yang telah mengikuti pelatihan jabatan calon kepala SD yang diselenggarakan pada Dinas P dan K Dati I Riau.

A. KESIMPULAN

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang telah mengikuti pelatihan jabatan calon kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan Dinas P dan K Dati I Riau telah memahami peranan dan fungsinya sebagai pengelola pendidikan di sekolahnya. Namun kualitas tingkat pemahaman mereka kenyataannya bervariasi, ada yang dapat dikategorikan memuaskan dan ada pula yang cukup memuaskan. Kualitas pemahaman kepala sekolah terhadap peranan dan fungsinya, bukan semata-mata dari hasil pelatihan yang diikuti, melainkan pengaruh dan kontribusi dari aspek-aspek lainnya, seperti pengalaman dan pengamatan semasa menjadi guru, pembinaan penilik dan atasan, pertemuan profesional, dan komitmen pribadi dengan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan

pekerjaan, serta hasil perbuatan dan tindakannya yang mengandung makna.

Tingkat pemahaman kepala sekolah terhadap peranan dan fungsinya ini akan mempengaruhi perhatian dan intensitas kegiatan-kegiatan yang dilakukannya. Kepala Sekolah menyatakan pada hakikat tugas dan tanggung jawab mereka meliputi bidang administratif dan bidang supervisi atau pembinaan profesional guru. Di antara kedua tugas ini, supervisi atau pembinaan profesional guru dirasakan lebih berat. Berkenaan dengan ungkapan ini, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa perhatian dan intensitas kegiatan-kegiatan kepala sekolah setiap harinya lebih mengarah kepada tugas administratif.

Untuk merealisasikan peran dan fungsinya dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, ternyata Kepala SD yang bertugas di perkotaan pada umumnya telah dapat mengerjakan tugas-tugas administratif cukup sempurna dan cukup memuaskan, walaupun ada sebagian kecil instrumen dan penataan belum dikelola sebaik-baiknya. Begitu juga pengelolaan supervisi atau pembinaan profesional guru secara kualitas dapat dikategorikan cukup memuaskan atau sedang. Karena, di samping dari hasil pelatihan jabatan, dan bila dilihat dari pengalaman dan masa kerja mereka ini dapat dikategorikan sudah senior.

Penunjukkan mereka sebagai kepala sekolahpun atas dasar prestasi semasa menjadi guru. Secara kuantitas dan kualitas mereka juga mendapat pembinaan dan bimbingan yang cukup memuaskan dari penilik. Di antara merekapun ada yang berprestasi pada setiap pelatihan dan penataran, dan bahkan sewaktu mengikuti pelajaran di Sekolah Pendidikan Guru (pra-service). Di sisi lain, walaupun prestasinya mengikuti pelatihan atau pendidikan formal hanya menengah, namun dengan rasa tanggung jawab dan telah menemukan jati dirinya sebagai guru dan menjiwai makna dari tugasnya, mereka ini dapat mengelola pendidikan di sekolahnya dengan hasil cukup memuaskan. Kemudian, sebagian mereka yang bertugas di perkotaan juga mempunyai motivasi untuk bersaing sehat dan lebih berprestasi demi meningkatkan karier. Lebih mendukung lagi karena dalam melaksanakan tugas ia dikukung oleh personil serta sarana prasarana yang cukup memadai.

Kemudian hasil penelitianpun menunjukkan bahwa, sebagian di antara mereka walaupun bertugas di perkotaan, dan bila diselusuri penunjukannya sebagai kepala sekolah atas pertimbangan atau unsur-unsur yang kurang objektif, di mana sebenarnya ada personil lain yang lebih tepat dari padanya, maka mereka ini juga bekerja asal jadi saja. Lebih mengutamakan tugas-tugas adminis-

tratif. Bahkan di antara instrumen atau komponen yang baik dan lengkap dikerjakan, hanya diprioritaskan instrumen-instrumen yang harus disampaikan setiap bulan ke Kantor Dinas P dan K dan Depdikbud Kecamatan.

Sedangkan, bagi mereka yang bertugas di daerah sulit, karena dialah satu-satu personil yang ada untuk diangkat sebagai kepala sekolah, masa kerja dan golongan/pangkatnya masih relatif muda, ditambah lagi dengan segala keterbatasan, mereka melaksanakan tugas-tugas administratif dan supervisi seadanya. Yang diutamakan bagaimana supaya proses belajar mengajar di depan kelas dapat dilaksanakannya bersama dengan satu atau dua guru sesuai dengan kemampuan mereka, dan terkerjakan instrumen yang harus dilaporkan setiap bulan.

Mereka yang diikutsertakan mengikuti pelatihan jabatan mempunyai latar belakang pendidikan yang sama, yakni tamatan Sekolah Pendidikan Guru (SPG). Perbedaan mereka dapat dilihat dari masa kerja, pangkat/golongan dan tempat bertugas sebagai guru. Di mana ini akan mempengaruhi terhadap sikap dan pemahaman mereka dalam mengikuti pelatihan jabatan. Namun demikian, pada umumnya mereka menyatakan bahwa pelatihan jabatan yang dilaksanakan Dinas P dan K Dati I Riau, telah memberikan makna dan arti yang khusus dalam usaha meningkatkan kemampuan

profesional kepala sekolah. Melalui pelatihan jabatan mereka telah memahami tujuan, kegunaan dan cara mengerjakan berbagai instrumen yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Mereka tidak lagi meraba-raba atau sekedar meniru dan melanjutkan apa yang telah diperbuat oleh kepala sekolah yang digantikannya atau kepala sekolah yang senior lainnya. Melalui pelatihan mereka saling bertukar pengalaman dan informasi, baik dengan sesama teman, maupun atasan dan fasilitator. Bahkan bagi bagi mereka yang bertugas di daerah terpencil lebih memberi makna yang khusus, di mana kesempatan dan waktu yang diberikan mengikuti pelatihan jabatan juga dirasakan dan dimanfaatkan untuk refresing atau penyegaran. Dengan keberangkatan mereka mengikuti pelatihan saja ke ibukota propinsi, status sosialnya dari sisi keluarga dan masyarakat pedesaan semakin tinggi dan semakin dihargai.

Berbagai pengetahuan dan pengalaman mereka terima dari pelatihan, baik menyangkut teknik dan penyajian materi kepemimpinan oleh fasilitator, maupun berbagai instrumen administratif dan supervisi pengajaran. Yang menurut mereka kesemuanya relevan sekali dengan tugas sehari-hari di lapangan. Namun mereka belum merasa puas untuk beberapa materi yang begitu penting, karena hanya

diberikan secara umum saja dan tidak diikuti dengan peraktek lapangan, yakni seperti materi supervisi pengajaran dan pembinaan profesional guru dan pengerjaan beberapa intrumen di bidang keuangan dan sebagainya.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa umumnya kepala sekolah belum dapat melaksanakan teknik supervisi secara maksimal dan memuaskan, bahkan ada di antara bentuk teknik supervisi yang belum dipahami sama sekali. Sejalan dengan masalah ini ternyata jumlah dan alokasi waktu yang disediakan dalam pelatihan jabatan untuk materi supervisi dan pembinaan profesional guru belum efektif dan masih kurang, sehingga sebagian materi disampaikan secara umum saja.

Lebih lanjut berkenaan dengan penyelenggaraan pelatihan jabatan, ternyata jadwal dan waktu yang dilokasikan terlalu padat. Pada umumnya responden mengungkapkan bahwa pelatihan yang diikuti agak melelahkan, tidak tersedia waktu untuk saling bertukar pikiran dan informasi dengan teman serta dengan fasilitator dan atasan, di mana sebenarnya ini merupakan kesempatan yang cukup berharga. Sedangkan berkenaan dengan metode dan teknik penyajian dari fasilitator yakni dengan pendekatan "andragogi", dan berbagai fasilitas belajar serta akomodasi sudah cukup memuaskan.

Akhirnya, berdasarkan hasil analisis ternyata realisasi pelaksanaan tugas dari kepala sekolah dapat diklasifikasikan sebagai berikut : *Pertama*, mereka yang telah melaksanakan kedua tugas-tugas administratif dan tugas supervisi pengajaran yang cukup memuaskan. Mereka ini mengutamakan performans dan penampilan kerja yang meyakinkan, rapi dan bersih, baik dilihat dari cara berpakaian maupun penataan ruang kerja dan pengerjaan semua instrumen ketatausahaan sekolah. Dari performansnya ini, ternyata ia selalu ingin meningkatkan kualitas atau prestasi kerja. Jumlah jam kerjanya bukan hanya menurut waktu jam kerja resmi dari pagi sampai siang, namun di sore hari bahkan sekali-sekali sampai malam ia mengerjakan sesuatu tentang kegiatan sekolah. Ia tampil dengan hubungan manusia, kekeluargaan dan rasa kebersamaan yang tinggi, cukup berwibawa di kalangan guru dan disegani oleh sesama teman. Berbagai jabatan sosial kemasyarakatan dipercayakan kepadanya. Dari perilaku, performans dan hasil kerjanya, ia telah merasakan kepuasan moril dan kebermaknaan dalam jenjang karier dan tugas yang diembannya.

Kedua, adalah mereka yang hanya tampil dengan tugas-tugas administratif yang cukup memuaskan. Ia telah menata sekolah dan mengerjakan semua instrumen

dengan lengkap, begitu juga penampilannya setiap hari. Namun pembinaan profesional yang dilakukan terhadap guru, selalu bersifat formal, boleh dikatakan belum memuaskan. Di mana hubungan antara kepala sekolah dan guru terlihat sekali hubungan antar atasan dengan bawahan. Orientasi kerjanya untuk disenangi atasan atau tampil dengan gaya kepemimpinan birokrasi. Sering meninggalkan jam kerja dengan alasan ke Dinas P dan K atau Depdikbud Kecatamatan, tidak kalah pentingnya untuk urusan pribadi, yang dibalikannya tersirat untuk menambah penghasilan demi kebutuhan ekonomi keluarga.

Ketiga, adalah mereka yang melaksanakan tugas administratif hanya sekedar lengkap. Dilihat dari penampilan atau wajah fisik sekolah dan pengerjaan berbagai kegiatan administratif tidak begitu rapi, dan kurang mengandung nilai estetika. Akan tetapi orientasi kerja dan tugasnya lebih mengutamakan supervisi pengajaran atau pembinaan profesional guru. Mereka dapat menciptakan suasana yang kondusif, di mana disiplin kerja semua personil cukup baik, tanggung jawab dan hubungan manusiawi yang harmonis dalam suasana kekeluargaan. Ia telah menemukan makna dari setiap perbuatan dan tanggung jawabnya dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan. Tidak menjadi alasan yang mendasar bagi mereka atau telah

menyadari mengapa dan apa sebabnya terjadinya kekurangan dan keterbatasan. Sedangkan yang *keempat*, adalah mereka yang melaksanakan kedua bidang tugas dimaksud seadanya saja, yang terpenting baginya dapat dilaksanakan proses belajar mengajar di kelas, dan terpenuhi beberapa tugas dan instrumen yang harus dilaporkan ke pihak atasan. Belum menemukan hakikat dan jati dirinya sebagai pengemban tanggung jawab profesional di bidang pendidikan. Di samping masa kerja dan pengalaman yang masih relatif muda, maka letak geografis tempat tugas di daerah terpencil dan sulit, lingkungan sosial, dan faktor kesejahteraan dan ekonomi menjadi alasan yang mendasar bagi mereka. Bukan saja ia secara pribadi, bahkan isteri atau keluarganya pun, dengan alasan demi masa depan pendidikan anak dan kesejahteraan, maka mereka ingin supaya dimutasikan ke kota atau daerah asalnya, walau sekalipun tidak lagi memangku jabatan kepala SD yakni kembali berstatus sebagai guru kelas.

B. REKOMENDASI

Rekomendasi berikut merupakan implikasi lebih lanjut untuk meningkatkan kemampuan profesional kepala Sekolah Dasar supaya dapat mengelola pendidikan yang efektif di sekolahnya. Rekomendasi ini, baik ditujukan langsung kepada Kepala Sekolah, maupun kepada pejabat

atau aparat yang bertanggung dalam pengelolaan pendidikan, khususnya Sekolah Dasar.

1. Dalam usaha peningkatan pengelolaan pendidikan, khususnya pembinaan tenaga kependidikan, dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Tingkat I Riau telah selangkah lebih maju, yakni melaksanakan suatu pelatihan yang terprogram dan rutin untuk mempersiapkan seseorang personil memangku jabatan Kepala SD. Sedangkan di sisi lain, sejalan dengan program dimaksud, maka akhir-akhir ini peningkatan kualitas sumber daya manusia, termasuk kualitas kemampuan profesional kepala SD menjadi fokus atau trend pembicaraan dalam rangka menyongsong pembangunan jangka panjang kedua. Dengan demikian program pelatihan tersebut telah memberikan arti dan makna tersendiri dalam usaha meningkatkan kualitas pembangunan pendidikan. Justru itu, kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Riau patut diberikan penghargaan, dan diharapkan dapat meneruskan program pelatihan jabatan bagi calon kepala SD dimaksud. Diperlukan penyempurnaan pelaksanaannya, baik menyangkut pembiayaan, waktu pelaksanaan, seleksi peserta, maupun kerjasama dengan instansi atau lembaga yang berkompeten dalam pembinaan profesional tenaga kependidikan.

2. Dari hasil penelitian terungkap bahwa Kepala Sekolah telah banyak mendapat pengalaman, pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan untuk diterapkan di lapangan. Namun kenyataan penerapan atau hasil yang dicapai dalam pelaksanaan tugasnya di lapangan belum begitu memuaskan. Untuk itu diperlukan sekali "komitmen" dari mereka sebagai kepala sekolah, supaya dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Pelatihan jabatan yang telah diikuti merupakan modal dasar yang cukup memberikan arti dan makna sebagai pengetahuan dan keterampilan dasar, di mana untuk pengembangan serta penerapannya di lapangan diperlukan komitmen, disiplin, keuletan, tanggung jawab yang tinggi dan keikhlasan dari kepala sekolah bersangkutan.
3. Semua kebijaksanaan pendidikan yang telah dirumuskan dari pusat sampai ke tingkat wilayah, pada hakikatnya untuk memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik. Ini baru akan terwujud apabila guru melaksanakannya dengan baik. Untuk melaksanakan dimaksud guru memerlukan bantuan dan pembinaan. Pengelolaan tugas administratif yang efektif hanya akan berarti apabila terwujud mutu proses belajar mengajar. Tugas administratif pada hakikatnya penunjang tugas kurikulum dan pengajaran. Dengan demikian materi *super-*

visi pengajaran atau pembinaan profesional guru harus menjadi prioritas utama dalam menyusun silabus atau menetapkan materi dan jadwal waktu bagi sesuatu pelatihan jabatan bagi calon kepala sekolah.

4. Jabatan kepala sekolah adalah jabatan fungsional dan jabatan profesional. Kepala Sekolah bukan saja berhadapan dengan tugas-tugas material atau administratif seperti yang diemban oleh personil pada jabatan struktural, melainkan ia melaksanakan kepemimpinan pendidikan yang dihadapkan kepada berbagai tuntutan kualitas dan manusia. Dengan demikian, selain keterampilan dalam memimpin, diperlukan pandangan dan persepsi yang luas tentang pendidikan dari seorang kepala sekolah. Secara luas mereka harus dapat memahami bahwa pendidikan dalam proses perkembangannya dipengaruhi oleh berbagai perkembangan dan perubahan sosial di luar sektor pendidikan itu sendiri. Kemudian, seperti dijelaskan dalam *Kepmenpan Nomor 26 tahun 1989*, bahwa kepala sekolah bukan saja sebagai pelaksana, melainkan juga sebagai peneliti yang sesuai dan berkenaan dengan ruang lingkup bidang tugasnya. Untuk itu dalam merumuskan materi pelatihan harus memperhatikan aspek ini. Dengan demikian untuk lebih efektif dan relevannya materi pelatihan dengan

tugas yang diemban di lapangan, maka diperlukan kerjasama, buah pikiran, peran serta atau sumbangsih ilmiah dari *lembaga pendidikan tinggi*, terutama dalam menetapkan isi dan materi pelatihan.

5. Kemudian, sejalan dengan butir (4) di atas, sebaiknya pelatihan bukan hanya diberikan sebagai persiapan untuk menjabat kepala sekolah, melainkan pelatihan atau penataran tentang kepemimpinan terus berlanjut secara terprogram setelah mereka menjabat kepala sekolah. Lebih luas dan lebih bermakna lagi apabila kepada Kepala Sekolah diberikan kesempatan tugas belajar ke Perguruan Tinggi.
6. Kemudian, dalam teknis pelaksanaan pelatihan jabatan selanjutnya, perlu diperhatikan jumlah dan alokasi waktu yang diprioritaskan untuk masing-masing materi. Begitu juga waktu penyajiannya harus mempertimbangkan aspek daya guna dan hasil guna serta daya dan kemampuan menyerap dari peserta setiap harinya. Kemudian, sesuai dengan pendekatan metoda pelatihan yakni "*andragogi*", maka dalam pelatihan tidak mungkin hanya diberikan pengetahuan dan keterampilan peraktis melalui tatap muka saja, melainkan diperlukan *peraktek dan kunjungan lapangan* yang terprogram. Sehingga dana dan daya yang dikeluarkan akan lebih

bermakna dalam mewujudkan kualitas kepemimpinan dan pelaksanaan tugas kepala sekolah. Untuk itu diperlukan penyempurnaan dan penambahan waktu praktek lapangan. Bukan sekedar hanya mengunjungi sekolah yang dianggap baik, melainkan para peserta diberi waktu untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan sekolah dan tindakan kepemimpinan kepala sekolah.

7. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dan tingkat kualitas dari hasil pelaksanaan tugas kepala sekolah. Di mana perbedaan tingkat kualitas dimaksud disebabkan oleh pengaruh dan kontribusi dari berbagai faktor, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, kebutuhan dan watak kepribadian yang mencerminkan perilaku kepemimpinannya, serta faktor sosial lainnya. Justru itu *penilik sekolah dan atasan lainnya* yang bertanggung jawab langsung dalam pembinaan SD, tidak dapat memperlakukan sama gaya dan pendekatan pembinaan kepada kepala sekolah. Diperlukan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan dan evaluasi yang tepat berdasarkan data dan informasi, baik berkenaan dengan pribadi masing-masing, maupun dengan memperhatikan dan mempertimbangkan faktor lingkungan sosial, norma dan nilai budaya masyarakat serta letak geografis.

8. Pembinaan yang dilakukan bukan saja supaya bagaimana semua aturan, ketentuan hukum dan kebijakan struktural birokrasi pendidikan yang sentralistis harus dilaksanakan oleh kepala sekolah. Para atasan yang bertanggung jawab langsung dalam pengelolaan pendidikan serta aparatur pemerintah lainnya, seperti: Penilik, Kepala Kantor Depdibud, Kepala Dinas P dan K, Camat dan lain sebagainya, harus berpartisipasi aktif membantu atau bersama-sama kepala sekolah, dan benar-benar turun ketengah-tengah masyarakat dalam usaha mewujudkan hubungan sekolah dengan masyarakat yang lebih bermakna. Diperlukan penyuluhan dan ajakan sehingga masyarakat mengakui keberadaan sekolah yang merupakan lembaga pendidikan dan lembaga sosial itu, sebagai milik dan tanggung jawabnya. Diusahakan bagaimana supaya masyarakat di pedesaan terpencil merasakan bahwa pendidikan merupakan kebutuhan mereka, dan bukan sebagai beban.
9. Supaya penilik dapat melaksanakan pembinaan yang intensif dan efektif baik terhadap kepala sekolah maupun masyarakat, diperlukan sarana dan prasarana kerja serta biaya perjalanan yang memadai. Untuk itu, kepada Pemerintah Pusat harus meningkatkan jumlah dana supervisi untuk Penilik, dan kemudian dengan

suatu prosedur penerimaannya yang tertib dan lancar. Selanjutnya, karena tugas pokok dari Penilik adalah membimbing Kepala Sekolah Dasar, maka diharapkan pula supaya kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Riau dapat memberikan dana insentif khusus sebagai tambahan kesejahteraan dan dana transportasi bagi penilik yang bertugas di daerah sulit/terpencil.

