

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Bab VI ini mengemukakan kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi yang didasarkan pada hasil penelitian. Kesimpulan disini lebih merupakan pemaknaan secara terpadu terhadap seluruh hasil penelitian, yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Implikasi merupakan akibat dari hasil penelitian atau tuntutan terhadap pihak-pihak utama yang terkait dalam penelitian ini. Pada sisi lain rekomendasi merupakan implikasi lebih lanjut dari hasil penelitian, terutama bagi pengambil keputusan yang berkenaan dengan Sekolah Menengah Atas Negeri di Wilayah Bireuen Aceh Utara dan bagi kepala sekolah sebagai pengguna hasil penelitian.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan diskusi hasil penelitian seperti diuraikan dalam bagian-bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan SMA Negeri di Wilayah Bireuen Aceh Utara, menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan, dan ada juga kepala sekolah yang hanya

berorientasi pada tugas. Akan tetapi belum bersifat menyeluruh terhadap semua aspek pengelolaan sekolah. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah, apabila dinilai secara keseluruhan, maka perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah belum dilakukan secara optimal sesuai dengan konsep kepemimpinan yang efektif. Belum optimalnya penerapan perilaku kepemimpinan kepala sekolah tersebut, diduga faktor utama penyebabnya yaitu tingkat pendidikan kepala sekolah di dalam memahami konsep-konsep kepemimpinan, dan faktor materi penataran yang pernah diikuti masih belum dapat memberikan pemahaman yang lebih tinggi atau komitmen terhadap tugas yang menuntut dapat memberikan perlakuan yang lebih baik dalam pengelolaan sekolah.

Selanjutnya apabila ditinjau dari setiap aspek pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah tersebut, maka ditemukan hal-hal seperti berikut :

1. Persepsi Kepala Sekolah tentang Peranannya sebagai Pemimpin Pendidikan dalam pengelolaan Sekolah

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan peranannya dalam pengelolaan sekolah telah cukup dipahami, namun dalam pelaksanaannya dirasakan cukup berat. Persepsi

kepala sekolah tersebut tergambar dalam pernyataannya tentang pentingnya meningkatkan disiplin, memperbaiki dan memelihara fisik sekolah, meningkatkan kualitas pendidikan, memberikan keteladanan, mendorong kreativitas, mengatasi atau memecahkan segala masalah, memperkenalkan berbagai ide, dan mengadakan pendekatan pribadi.

Persepsi kepala sekolah terhadap fungsi dan tugasnya tersebut di atas, diperoleh dengan mempelajari sendiri buku pedoman umum penyelenggaraan administrasi sekolah, membaca berbagai buku yang berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah, pengalaman sebelum menjadi kepala sekolah, pengarahan dari atasan, dan hasil diskusi melalui wadah KKKS atau KKG.

Perspesi kepala sekolah tentang tugas dan peranannya sebagai pemimpin pendidikan, tampak pada pemahaman mereka tentang pentingnya memberikan kesempatan melakukan berbagai kegiatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesionalnya. Persepsi kepala sekolah positif terhadap tugas dan peranannya terlihat juga dari pemahaman mereka tentang pentingnya melakukan penyaringan, penyederhanaan, atau pengubahan keadaan yang ada ke arah pencapaian tujuan sekolah, dengan tidak mengabaikan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah. Menurut persepsi kepala sekolah, komitmen mempunyai kaitan erat dengan tingkat pen-

didikan dan pengalaman dalam rangka mewujudkan efektivitas kepemimpinan.

2. Pendekatan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah

Pendekatan kepemimpinan kepala SMA Negeri di Wilayah Bireuen Aceh Utara dalam pengelolaan sekolah bervariasi. Ada kepala sekolah yang berorientasi pada perilaku tugas dan hubungan, dan ada juga kepala sekolah yang berorientasi hanya pada perilaku tugas.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan pengajaran berorientasi pada tugas dan hubungan. Kondisi seperti itu berdampak dan berdaya dukung terhadap keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan mengatur jadwal pelajaran, pembagian tugas guru, menentukan strategi mengajar, dan menetapkan sistem ujian. Pendekatan kepemimpinan yang dilakukan dalam mengatur jadwal pelajaran yaitu melakukannya secara bersama, mendelegasikan tugas kepada bawahan, dan menyesuaikan kegiatan dengan ketentuan dari atasan. Untuk pembagian tugas, pendekatan yang dilakukan yaitu mendelegasikan tugas kepada bawahan dengan mengadakan musyawarah melalui rapat dewan guru, berpedoman pada kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman. Untuk membimbing dan membina guru muda, diberikan wewenang kepada guru yang lebih senior dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

Pendekatan yang digunakan dalam strategi mengajar ialah memberikan wewenang kepada guru bidang studi atau kelompok guru bidang studi, untuk menentukan cara pelaksanaan metode mengajar. Pendekatan yang digunakan dalam penentuan sistem ujian, yaitu menentukan bentuk ketentuan sistem ujian. Ujian sumatif dilakukan secara formal melalui panitia sistem ujian. Fenomena ini menunjukkan bahwa pendekatan yang dilakukan kepala sekolah hanya terbatas pada pendekatan-pendekatan tersebut di atas, belum bersifat menyeluruh, dan membutuhkan kreativitas pengembangan kegiatan terhadap hal yang telah dilakukan.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan kesiswaan yaitu berorientasi pada tugas dan hubungan, yang kondisi seperti ini berdampak terhadap daya dukung keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan penerimaan siswa baru, pelaksanaan program bimpen, pencatatan siswa, kehadiran siswa, pengembangan kegiatan ekstra kurikuler, dan pengaturan kegiatan usaha kesehatan sekolah (UKS). Pendekatan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah terhadap seluruh kegiatan tersebut, yaitu mendelegasikan tugas kepada wakil kepala sekolah bidang kesiswaan untuk mengatur dan mengkoordinir seluruh kegiatan kesiswaan. Penetapan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing bawahan. Pendekatan-pendekatan yang telah di-

lakukan tersebut belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan orientasi tugas dan hubungan yang membutuhkan pendekatan-pendekatan yang lebih spesifik dalam setiap kegiatan kesiswaan.

Pendekatan kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam pengelolaan kepegawaian yaitu berorientasi pada tugas dan hubungan, yang dampak kegiatannya dalam penyelenggaraan pengusulan kebutuhan pegawai, orientasi pegawai, penilaian DP3, pembayaran gaji pegawai, pembinaan bawahan, dan penilaian setiap kegiatan yang dilakukan bawahan. Pendekatan yang dilakukan yaitu mengadakan musyawarah, menetapkan tugas dan wewenang, memberikan informasi, melakukan upacara pertemuan, memberikan pengarahan, melimpahkan wewenang kepada bawahan, memberikan motivasi, menilai sendiri prestasi bawahan sesuai dengan kemampuan, dedikasi, dan disiplin. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah belum sepenuhnya merujuk pada orientasi tugas dan hubungan. Hal ini membutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam pengembangan terhadap kegiatan yang telah dilakukan.

Pendekatan kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam pengelolaan sarana prasarana, lebih berorientasi pada tugas. Kondisi seperti ini berdampak terhadap penyelenggaraan kegiatan perencanaan, pengadaan, penyaluran dan pendayagunaan, pemeliharaan, dan pelaporan terhadap selu-

ruh sarana prasarana sekolah. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah yaitu melakukan musyawarah dengan melibatkan seluruh bawahan, melimpahkan tugas kepada wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, mengatur penggunaan sarana prasarana, mencari sumber dana, dan menjalin hubungan kerja sama dengan berbagai pihak serta memberikan laporan. Fenomena di atas menunjukkan bahwa pendekatan yang dilakukan kepala sekolah lebih menitikberatkan pada orientasi tugas, yang membutuhkan kemampuan dan kreativitas untuk mengembangkan kegiatan-kegiatan yang telah ada.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, berorientasi pada tugas dan hubungan. Kondisi tersebut berdampak dalam kegiatan mengadakan hubungan dengan orang tua siswa (BP3), menjalin hubungan kerja sama dengan instansi terkait, pengawas, Kakandepdikbud, dan teman sejawat. Pendekatan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah yaitu hanya memberitahukan informasi tentang keadaan dan kebutuhan sekolah, meminta dukungan moral dan material dari berbagai pihak, memberikan wewenang kepada wakil kepala sekolah bidang humas, untuk melakukan, mengatur, dan mengkoordinir seluruh kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat. Fenomena di atas menunjukkan bahwa belum sepenuhnya kepala sekolah melakukan pendekatan yang berorientasi pada peri-

laku tugas dan hubungan. Dalam hal ini membutuhkan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah untuk mengembangkan berbagai kegiatan dalam meningkatkan hubungan kerja sama dengan berbagai pihak ke arah yang lebih efektif.

Seluruh pendekatan kepemimpinan yang diuraikan di atas, diarahkan untuk pencapaian efektivitas pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, dalam pencapaian pengelolaan sekolah yang efektif membutuhkan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah untuk mengembangkan berbagai kegiatan.

3. Hubungan Kerja Sama Kepala Sekolah dengan Anggota Intern Organisasi Sekolah

Hubungan kerja sama yang dijalin kepala sekolah dengan anggota intern organisasi sekolah yaitu hubungan kepala sekolah dengan guru-guru, dan personil lainnya di sekolah. Hubungan yang terjadi tampak dalam suasana intim dan tidak menghilangkan hubungan kerja sama formal. Hubungan yang dijalin kepala sekolah dalam bentuk dialog terbuka dan dialog tertutup. Bentuk hubungan terbuka jika persoalan yang dibicarakan sifatnya umum, sedangkan hal yang sifatnya pribadi atau kekeluargaan dibicarakan dalam bentuk tidak resmi. Hubungan kekeluargaan tetap dijalin dengan baik agar dapat meningkatkan hubungan yang sifatnya formal. Selain itu ada juga kepala sekolah menampakkan ciri hubungan impersonal dalam melaksanakan tugas. Fenome-

na di atas menunjukkan bahwa cara-cara yang dilakukan kepala sekolah dalam menjaling hubungan kerja sama dengan anggota interen sekolah bervariasi.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, terbagi dua yaitu faktor penghambat dan faktor pendukung. Faktor penghambat bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (pendidikan dan latihan). Faktor eksternal (lingkungan sosial budaya). Sedangkan faktor penunjang meliputi kepribadian, pengalaman, suasana yang kondusif, dan mentalitas kerja bawahan.

Pada umumnya kepala SMA Negeri di Wilayah Bireuen Aceh Utara, berpendidikan sarjana muda dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi. Hanya dua orang kepala sekolah yang berlatar belakang pendidikan sarjana. Bahkan, tidak ada satu pun kepala sekolah yang berlatar belakang jurusan administrasi pendidikan.

Penataran yang pernah diikuti selama menjadi kepala sekolah diantaranya penataran program bidang studi, KKG, dan penataran kepegawaian. Pelatihan administrasi pendidikan belum pernah diikuti. Bahkan, materi penataran yang pernah diikuti tidak berbeda dengan penataran yang

diikuti para guru.

Kondisi sosial budaya masyarakat yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah diantaranya nilai-nilai, norma-norma yang berlaku dan dijunjung tinggi oleh masyarakat. Lingkungan masyarakat yang turut mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, yaitu sosial ekonomi masyarakat dan tingkat pendidikan masyarakat, pada umumnya masih rendah.

Faktor penunjang terlaksananya perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, meliputi kepribadian, pengalaman, suasana kerja yang kondusif, dan mentalitas kerja bawahan.

Kepribadian kepala sekolah menampakkan kepribadian yang baik, hal ini tampak pada sikapnya dalam memberikan contoh. Pemberian contoh atau teladan kepada bawahan, pemeliharaan disiplin, tata tertib, pemberian motivasi, pemupukan hubungan kerja sama, sikap keterbukaan, dan sikap kesungguhan dalam melakukan setiap kegiatan, merupakan faktor penting yang perlu diterapkan. Kemudian, membantu bawahan dalam berbagai kegiatan dalam meningkatkan prestasi kerja bawahan.

Pengalaman sebelum menjadi kepala sekolah baik sebagai guru, maupun sebagai wakil kepala sekolah, dan pengalaman yang diperoleh melalui membaca, hasil pe-

nataran, hasil diskusi KKKS, dan masa kerja sebagai kepala sekolah merupakan hal penting dalam melaksanakan kegiatan pengelolaan sekolah.

Suasana kerja yang kondusif dalam proses kegiatan sekolah tampak pada kegiatan pembagian tugas secara adil dan proporsional, yang didasarkan pada kemampuan, pengalaman, dan kesediaan para bawahan, yang dilakukan secara musyawarah dan berpedoman pada peraturan yang berlaku.

Kesungguhan dan motivasi yang tinggi dari para bawahan dalam melakukan setiap kegiatan yang dibebankan, ketelitian, keuletan dalam bekerja, dan melakukan berbagai kegiatan yang dibebankan, merupakan faktor penunjang terlaksananya perilaku kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan sekolah.

B. Implikasi

Dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa implikasi baik secara teoritis, praktis maupun untuk penelitian lebih lanjut.

1. Implikasi Penelitian

Secara teoritik konsep administrasi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Administrasi pendidikan mempunyai wi-

layah kerja penataan sumber daya pendidikan yang berdampak terhadap pelaksanaan bidang-bidang garapan dalam sekolah. Sementara itu, masalah kepemimpinan sebagai salah satu bentuk administrasi pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam menciptakan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien. Dalam hubungannya dengan konsep administrasi pendidikan, hasil penelitian ini dapat dikatakan memberikan dukungan empirik terhadap teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya.

Masalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini lebih merujuk kepada perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah bervariasi, ada kepala sekolah yang berorientasi pada perilaku tugas dan hubungan, dan ada juga kepala sekolah yang lebih cenderung berorientasi hanya pada perilaku tugas. Pendekatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberikan corak tindakan dalam proses kepemimpinan, yaitu melalui pendekatan-pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Hal ini berarti bahwa perilaku yang digunakan oleh seorang kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah merupakan faktor yang tidak boleh diabaikan. Namun demikian, diakui juga bahwa masih ada faktor-faktor dominan lain

yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Sementara itu, bila dikaitkan dengan konsep hakiki administrasi pendidikan, maka efektivitas perilaku kepemimpinan secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap keefektifan pengelolaan pendidikan di sekolah.

Secara teoritik pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah baik sifatnya positif maupun sifatnya negatif membawa corak implikasi problematik dalam dunia pendidikan. Hal ini dapat membuka ajang penelitian lain di masa mendatang. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah pengaruhnya tidak hanya terbatas kepada para guru dan pegawai administrasi sekolah sebagai kerabat kerja yang terdekat, melainkan juga termasuk siswa-siswa yang diwariskan guru melalui proses pendidikan di sekolah.

Hal-hal tersebut di atas membawa implikasi praktis, bahwa dalam upaya pencapaian pengelolaan sekolah yang efektif, perlu memperhatikan potensi dan syarat-syarat kondisional lainnya yang patut dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan kepala sekolah. Gagasan dasar dan awal bagi persyaratan kepala sekolah yang efektif mungkin dapat bersumber dari kemampuan akademis, bertaqwa, memiliki kepribadian yang tinggi, kemudian ditambah lagi dengan adanya perbekalan-perbekalan melalui berbagai penerangan atau pelatihan yang dapat memberikan pengetahuan

dan wawasan yang lebih luas terhadap pelaksanaan tugas sebagai kepala sekolah.

2. Implikasi untuk Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian ini, baru mengungkapkan salah satu aspek yang relevan dengan bidang administrasi pendidikan mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam perannya mengelola pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, masih diperlukan lagi penelitian yang lebih lanjut, antara lain:

- a. Dampak perilaku kepemimpinan kepala sekolah tidak saja melibatkan faktor kemampuan, tetapi juga melibatkan faktor-faktor lain seperti pengalaman, kematangan, suasana kerja yang kondusif dan mentalitas kerja para bawahan, yang pada gilirannya terhadap pencapaian tujuan. Salah satu masalah yang nampaknya relevan untuk diteliti adalah "Gaya kepemimpinan situasional."
- b. Penelitian ini memberikan informasi bahwa faktor perilaku kepemimpinan memberikan sumbangan berarti terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Hal ini memberikan implikasi dugaan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif turut meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan, termasuk di dalamnya peningkatan sikap profesional bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Akan tetapi pada pihak lain masalah-masalah pen-

didikan yang sering kali muncul dan dapat dianggap sebagai suatu krisis, bukan saja disebabkan oleh kemampuan kepemimpinan pendidikan, tetapi juga faktor penentu lainnya yang berada dalam sistem pendidikan. Dugaan ini tentu membuka masalah baru yang memerlukan studi yang lebih mendalam.

C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan penelitian, dirumuskan rekomendasi yang merupakan implikasi lebih lanjut untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan SMA Negeri di Wilayah Bireuen Aceh Utara. Rekomendasi ini, ditujukan langsung kepada pejabat atau aparat yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan, seperti Kakanwil Depdikbud, para kepala Bidang, khususnya Kepala Bidang Dikmenum, para Pengawas di Sekolah Menengah Atas, dan kepala sekolah, maka diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepada Kanwil Depdikbud Propinsi Daerah Istimewa Aceh beserta jajaran instansi di bawahnya, disarankan :

(a) Agar hasil penataran yang pernah diikuti kepala sekolah dapat lebih menunjang pelaksanaan tugas dalam pengelolaan sekolah, maka pada masa mendatang penatar-

an yang diberikan hendaknya dalam waktu pelaksanaan jangan terlalu singkat, materi yang disajikan relatif spesifik, dan perlu ditunjang dengan latihan-latihan praktis di lapangan, sehingga pemahaman para peserta penataran tidak hanya bersifat teoritis, akan tetapi menguasai keterampilan praktis. Dengan penguasaan teori dan latihan praktis di lapangan, maka nantinya akan menghasilkan kepala sekolah yang memiliki pemahaman teoretis dan praktis, yaitu pemimpin pendidikan partisipatif yang menekankan pembaharuan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dari uraian tersebut, penulis merasakan perlunya program pendidikan dan latihan khusus bagi kepala sekolah, yang memungkinkan kepala sekolah benar-benar menjadi seorang pemimpin yang berkompeten. Program pendidikan dan pelatihan kepala sekolah tersebut bertujuan agar kepala sekolah memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan khusus bagi seorang pemimpin pendidikan.

- (b) Agar kepala sekolah memiliki pemahaman yang tinggi terhadap tugasnya sebagai pemimpin pendidikan, maka penyajian materi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan penataran yang telah diberikan kepada kepala sekolah pada masa mendatang perlu lebih terfokus pada pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan

sekolah (meliputi cara melakukan berbagai kegiatan dan cara menentukan serta menggunakan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan jenis kegiatan dan tingkat kematangan bawahan).

- (c) Perlu diadakannya pelatihan jabatan kepala sekolah. Pelatihan jabatan bagi kepala sekolah akan memberikan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam menunjang tugas seorang kepala sekolah di lapangan. Dalam pelaksanaan pelatihan jabatan perlu disusun suatu kriteria seleksi bagi calon kepala sekolah yang akan diikutsertakan dalam pelatihan jabatan oleh pelaksana pelatihan. Kriteria tersebut membuat diantaranya syarat tingkat pendidikan (faktor esensial dalam penerapan pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah). Seleksi pendidikan dapat dilakukan dengan merekrut guru-guru sarjana yang berasal dari program administrasi pendidikan. Seleksi tersebut dimaksudkan : (1) untuk menghindari sedini mungkin rekrutnya kepala sekolah yang tidak cakap dan tidak memiliki kepribadian sebagai seorang pemimpin, dan (2) untuk menghindarkannya merekrut guru-guru *exelent in teaching* yang dapat mengakibatkan kerugian bagi sekolah atau rayon sekolah tersebut, karena kehilangan guru yang unggul dalam mengajar. Di samping itu, belum

tentu pula diperoleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik karena tugas guru tidak identik dengan tugas pengelola pendidikan. Selain itu tanpa mengangkat guru tersebut menjadi kepala sekolah, karena jenjang karier guru tetap terbuka (SK Menpan Nomor 26/1989).

- (d) Peran sentral kepala sekolah yang berdampak sangat menentukan perlu disertai oleh kualitas kepemimpinan yang berwibawa dan akseptabel, untuk itu diperlukan gagasan dasar dan awal tentang kriteria pemilihan persyaratan kepala sekolah yang efektif mungkin dapat bersumber sebagai berikut, (1) hendaknya memiliki sistem nilai yang sejalan dengan tujuan pendidikan di sekolah. Sejalan dengan syarat ini, kepala sekolah hendaknya memiliki sistem nilai Pancasila dan budaya profesional; (2) hendaknya memiliki kemampuan teknis, yaitu menguasai program pendidikan yang ada di sekolahnya; (3) hendaknya memiliki pengetahuan tentang pengelolaan pendidikan sekolah menengah atas dan kemampuan memimpin; (4) hendaknya memiliki ciri-ciri *kepribadian yang unggul* yaitu bakat (pembawaan lahir) kepemimpinan, memiliki kemampuan menghasilkan keputusan yang rasional, adil dan bijaksana, memiliki kelebihan tertentu dibandingkan dengan anggota lainnya (figur yang dibanggakan oleh bawahannya dan menjadi

teladan), memiliki integritas dan rasa percaya diri, memiliki determinasi, kemauan kuat untuk mencapai tujuan sekolahnya, dan memiliki kemenonjolan sikap positif; (5) hendaknya memenuhi persyaratan administratif dengan ketentuan yang berlaku dan yang penting tidak harus berpangkat dan bergolongan tinggi di sekolah tersebut. Indikator tersebut hanya akan muncul dari perilaku pemimpin yang efektif.

2. Kepada Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri di Wilayah Bireuen Aceh Utara, disarankan :

- (a) Agar pemahaman dan komitmen kepala sekolah dapat menumbuhkan kecintaan dan keikhlasannya untuk melaksanakan tugas, serta memiliki keberanian untuk berbuat sesuai dengan tuntutan, fungsi dan peranannya sebagai pemimpin pendidikan, maka kepala sekolah hendaknya dapat membenahi diri dengan berbagai kegiatan yang dapat memberikan konsep-konsep pemahaman dalam pelaksanaan tugas. Cara yang dilakukan diantaranya meningkatkan kegiatan diskusi yang telah dilakukan melalui wadah KKKS, membaca, dan menambah pengetahuan melalui mengikuti kuliah pada berbagai perguruan tinggi swasta. Dengan pengembangan kegiatan-kegiatan tersebut kepala sekolah akan memiliki pengalaman dan pengetahuan.

(b) Agar pendekatan kepemimpinan dalam pengelolaan sekolah dapat terlaksana secara lebih efektif, maka kepala sekolah hendaknya melakukan pendekatan kepemimpinan yang penerapannya sesuai dengan konsep dan situasi yang dihadapi. Dengan demikian akan melahirkan kepemimpinan yang efektif dalam arti adanya pengertian terhadap konsep tugas yang telah ditentukan dengan keadaan situasi bawahan di sekolah. Untuk dapat melahirkan kepemimpinan yang efektif itu, kepala sekolah dituntut untuk : (1) selalu memperhatikan kedua dimensi pendekatan kepemimpinannya, didahului dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan baik dengan setiap bawahan, setelah tercipta dan terpeliharanya hubungan baik itu, kepala sekolah perlu menekankan kepada bawahan agar setiap tugas yang diberikan diselesaikan dengan baik sesuai dengan standar dan batas waktu yang ditentukan, (2) menggunakan pendekatan kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan masing-masing bawahan, selalu memantau tingkat perkembangan kematangan bawahan dan kemudian diikuti kembali dengan penggunaan kepemimpinan yang sesuai, (3) menggunakan kuasa yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan serta memantau tingkat perkembangan kematangan mereka, dan (4) menciptakan suasana sekolah yang memungkinkan

bawahan bekerja dengan tenang.

- (c) Sebagai seorang pemimpin, untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengendalikan aktivitas bawahan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Upaya pemenuhan kebutuhan pokok guru dan penerapan keadilan bagi sesama bawahan, merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan agar upaya pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dapat berhasil dan kepala sekolah disenangi oleh setiap bawahan. Kebutuhan pokok tersebut meliputi kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan rasa memiliki, kebutuhan akan pengakuan, kebutuhan akan harga diri dan dihargai, serta kebebasan dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat ditempuh kepala sekolah dalam upaya pemenuhan kebutuhan/pemberian motivasi kepada guru adalah dengan memberikan pengakuan dan imbalan insentif seadanya bagi guru yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan demikian akan timbul rasa senang/puas sehingga dapat memberikan motivasi tersendiri bagi bawahan dalam pelaksanaan tugas.
- (d) Agar pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dapat terlaksana secara efektif, maka kepala sekolah hendaknya mampu mendorong bawahan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam melakukan berbagai upaya

dalam mencapai tujuan pendidikan. Cara yang dilakukan kepala sekolah yaitu mengembangkan perilaku inisiatif dan kreatif kepada bawahan. Dalam hal ini kepala sekolah hendaknya memperlihatkan sikap memberikan motivasi kepada bawahan untuk berinisiatif, kreatif berbagai upaya pencapaian tujuan pendidikan. Salah satu cara yang dilakukan kepala sekolah yaitu menciptakan dan menjalin hubungan kerja sama multiarah dan menerapkan nilai-nilai kebersamaan, kekeluargaan, saling menghargai, dan saling menghormati.

Demikianlah beberapa kesimpulan dan saran yang dapat penulis ajukan dalam akhir penulisan hasil penelitian ini. Semoga dapat bermanfaat bagi keberhasilan kepemimpinan kepala Sekolah dalam pengelolaan sekolah Menengah Atas di Wilayah Bireuen Aceh Utara khususnya, dan untuk Propinsi Daerah Istimewa Aceh pada umumnya.