

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berikut disajikan beberapa kesimpulan yang dihimpun dari deskripsi data sebagaimana yang dipaparkan dalam Bab IV. Beberapa kesimpulan yang disajikan dalam bab terakhir ini, adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Memimpin Sekolah Dasar

Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan pengelolaan sekolah dasar yang bermutu, merupakan profil kepemimpinan kepala sekolah yang didasari oleh tiga keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Ketiga keterampilan dasar yang dimaksud adalah; (1) keterampilan teknis, (2) keterampilan manusiawi, dan (3) keterampilan konseptual. Profil empiris mengenai ketiga keterampilan tersebut, sifatnya sangat kontekstual dan situasional yang sangat tergantung kepada kemampuan individu kepala sekolah, dukungan sistem (support system) dari kondisi-kondisi eksternal yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan.

a. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala sekolah dasar, meliputi berbagai keterampilan yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga keterampilan utama, yakni sebagai berikut: (1) keterampilan dalam

menggunakan metode pengelolaan sekolah; (2) keterampilan dalam menggunakan teknik pengelolaan sekolah, dan (3) memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan supervisi kelas.

b. Keterampilan Manusiawi

Keterampilan manusiawi yang dimiliki oleh kepala sekolah dasar terdiri dari beberapa jenis keterampilan, yang dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yakni sebagai berikut: (1) keterampilan dalam membangun kerjasama dengan personel sekolah, (2) keterampilan dalam memotivasi kinerja guru, (3) keterampilan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan intern sekolah, dan (4) keterampilan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan ekstern sekolah.

c. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala sekolah dasar terdiri dari berbagai jenis keterampilan yang dapat dikelompokkan ke tiga kategori, yakni sebagai berikut: (1) memahami kompleksitas pengelolaan organisasi sekolah, (2) kemampuan dalam membuat keputusan pendidikan pada level sekolah, dan (3) kemampuan dalam membuat pemetaan organisasi sekolah.

Ketiga keterampilan dasar yang dimiliki oleh kepala sekolah, dalam kenyataannya tergambar dalam performance kinerja kepala sekolah yang dapat mensinergikan antara hal-hal yang bersifat baku dan prosedur--seperti kebijakan pendidikan, baik yang sifatnya nasional maupun peraturan daerah—dengan upaya kreatif dari kepala sekolah dalam

menyikapi berbagai situasi kontekstual yang muncul dalam mengelola sekolah. Dari temuan lapangan yang berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah, masih ditemui beberapa permasalahan, antara lain kepala sekolah dihadapkan pada intervensi orang tua siswa yang berlebihan dalam pengelolaan sekolah. Kondisi tersebut, muncul dikarenakan sebagian orang tua siswa belum memahami makna partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh. Padahal dalam batas-batas tertentu, ada wilayah kerja sekolah yang menjadi otonomi atau wewenang kepala sekolah.

2. Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar

Mutu pendidikan pada masing-masing sekolah dasar yang ada di wilayah kerja Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Lengkong Kota Bandung erat kaitannya dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mensinergikan antara komponen input dengan sumber daya manusia dan sumber dana yang dimiliki sekolah secara efektif, efisien, dan tepat sasaran.

a. Indikator Penyelenggaraan Pendidikan Yang Bermutu di Sekolah Dasar

Upaya untuk memahami mutu pendidikan dalam pengelolaan sekolah dasar, dapat dilihat pada beberapa indikator. Merujuk pada temuan penelitian ini, berbagai indikator tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Input, dengan kondisi sebagai berikut: (a) murid umumnya berasal dari kalangan masyarakat dengan status sosial ekonomi menengah ke atas dan memiliki perspektif dan harapan yang tinggi terhadap mutu pendidikan, serta tidak hanya terbatas dari lingkungan sekitar sekolah, dan (b) sekolah dapat menggali sumber pembiayaan pendidikan dari biaya pendaftaran siswa baru dengan biaya yang cukup tinggi dengan konsekuensi adanya program unggulan sekolah yang ditawarkan kepada orang tua siswa dan atau masyarakat/stakeholder.
- 2) Proses, dengan kondisi sebagai berikut: (a) dimilikinya program kerja sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, (b) memiliki suplemen program pengajaran, baik yang bersifat intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, dan (c) adanya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, disiplin guru dan murid.
- 3) Output, dengan kondisi sebagai berikut: (a) perolehan NEM di atas rata-rata atau memiliki nilai kompetensi yang tinggi untuk diterima di SLTP pavorit/bermutu, (b) memperoleh prestasi, baik prestasi sumber daya manusia (murid dan guru) dalam berbagai aktivitas pendidikan maupun prestasi institusi sekolah.
- 4) Quality Assurance, dengan kondisi sebagai berikut: (a) memberikan kepuasan baik dalam hal layanan (proses) pendidikan maupun mutu lulusan yang dihasilkan, (b) memiliki berbagai program unggulan sekolah dan desain pembelajaran yang dapat teruji mutunya, baik dalam proses maupun dalam mutu lulusan pendidikan yang dihasilkan.

- 5) Komponen Sistem Penyelenggaraan Pendidikan, dengan kondisi sebagai berikut: (a) dimilikinya sarana pembelajaran yang memadai, (b) terciptanya budaya mutu kerja yang sudah melembaga, dan (3) adanya penataan sistem lingkungan sekolah yang kondusif.
- 6) Komponen Kinerja Personel Sekolah, dengan kondisi sebagai berikut:
 - (a) adanya perhatian dan upaya untuk memperhatikan kesejahteraan guru dan personel sekolah, (b) adanya kerjasama yang solid di antara seluruh personel sekolah, dan (c) dikembangkannya sistem hukuman (punishment) dan penghargaan (reward) secara obyektif, transparan, dan demokrasi.

b. Upaya yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Dasar yang Bermutu

Berbagai upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah dasar yang bermutu, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Perumusan visi dan misi sekolah, dengan karakteristik sebagai berikut:
 - (a) rumusan visi dan misi sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, (b) memiliki program unggulan sekolah sebagai penjabaran dan visi dan misi sekolah, dan (c) memiliki rumusan strategi pelaksanaan visi, misi dan program kerja sekolah secara jelas.
- 2) Penataan lingkungan fisik sekolah, dengan kondisi sebagai berikut: (a) dimiliki halaman sekolah dengan penataan yang memperhatikan prinsip-prinsip kerapihan, keindahan, dan keamanan sehingga dapat dimanfaatkan sebagai alternatif media dan lingkungan pembelajaran, dan (c) memiliki sarana pembelajaran dan fasilitas sekolah lainnya

yang memadai dengan memperhatikan prinsip-prinsip kerapian, kebersihan, keindahan, dan kelayakan.

- 3) Pemberdayaan elemen pendidikan, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) membentuk kepengurusan Dewan Sekolah yang memahami orientasi peningkatan mutu pendidikan, (b) menempatkan guru-guru dan personel sekolah lainnya sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki, dan (c) membentuk struktur organigram sekolah yang efektif dan efisien.

Dari temuan lapangan yang berkenaan dengan mutu pendidikan sekolah dasar yang ada di Kecamatan Lengkong, ditemui bahwa sampai saat penelitian ini dilaksanakan ternyata belum semua sekolah dasar memiliki rumusan visi dan misi sekolah. Padahal upaya peningkatan mutu pendidikan, baik secara konseptual maupun empiris memerlukan rumusan visi dan misi sekolah sebagai landasan operasional dalam merumuskan program kegiatan sekolah yang berorientasi pada mutu.

3. Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Sekolah Dasar Yang Bermutu

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah dasar yang bermutu yang digali dalam pada penelitian ini, dapat dilihat dari tiga dimensi, yakni: (1) dimensi waktu, (2) dimensi biaya, dan (3) dimensi mutu pendidikan.



a. Dimensi Waktu

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar yang bermutu dari dimensi waktu, dapat dilihat dari dua aspek, yakni sebagai berikut:

- 1) Rapat koordinasi yang dilakukan kepala sekolah, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) rapat dilakukan dalam waktu yang tepat sehingga dapat mengefektifkan implementasi program kegiatan sekolah, dan (2) rapat yang melibatkan guru dilaksanakan tanpa harus mengganggu hari waktu dan hari efektif belajar.
- 2) Tahapan implementasi program kerja sekolah, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) rencana kegiatan sekolah dirinci menjadi sasaran jangka panjang, menengah, dan pendek, (b) pembinaan dan peningkatan mutu pendidikan dilakukan secara berkelanjutan, dan (c) kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi ke arah peningkatan mutu pendidikan.

b. Dimensi Biaya

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar yang bermutu dari dimensi biaya, dapat dilihat dari dua aspek, yakni sebagai berikut:

- 1) Sumber biaya pendidikan, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) memiliki akses yang luas dalam menggali sumber-sumber pembiayaan pendidikan di luar anggaran rutin pemerintah, dan (b) memiliki keterampilan dalam mengelaborasi item-item pembiayaan pendidikan secara rasional dan feasible.

- 2) Alokasi biaya pendidikan dan pengawasan budgeting, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) memiliki keterampilan dalam membuat anggaran pembiayaan penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien, (b) memiliki keterampilan dalam melakukan pengawasan pengeluaran dan penguasaan keuangan sekolah, dan (c) dapat membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan sekolah secara obyektif dan transparan.

c. Dimensi Mutu Pendidikan

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar yang bermutu dari dimensi mutu pendidikan, dapat dilihat dari tiga aspek, yakni sebagai berikut:

- 1) Input, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) memberikan rasa percaya kepada masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di sekolah yang dipimpinnya, dan (b) memungkinkan untuk menggali biaya pendidikan yang bersumber dari biaya pendaftaran siswa baru yang diikuti dengan program unggulan sekolah yang ditawarkan.
- 2) Proses, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki peran sangat bermakna (meaningful) terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, dan (b) kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap terwujudnya team personel sekolah yang solid.
- 3) Output, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap perolehan prestasi



belajar siswa, dan (b) kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi dan predikat lembaga atau sekolah yang dipimpinnya.

Dari temuan lapangan, masalah yang masih dijumpai berkenaan dengan efektivitas manajerial kepala sekolah, adalah menyangkut efektivitas dimensi waktu. Hal tersebut, terbukti di mana belum semua sekolah dasar memiliki program kerja sekolah yang dirumuskan dalam formula perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

B. Implikasi

Disiimpulkannya hasil penelitian ini dan disertai dengan temuan-temuan kontekstual di lokasi penelitian, memunculkan beberapa implikasi, sebagai berikut:

1. Untuk menjalankan efektivitas manajerial kepala sekolah, dalam mewujudkan sekolah dasar yang bermutu, nyatanya memerlukan dukungan stakeholder seperti orang tua siswa yang diformulasikan dengan memperhatikan batasan mana yang menjadi wewenang stakeholder dan mana yang menjadi wewenang kepala sekolah. Manakala hal tersebut tidak diperhatikan, maka keterlibatan orang tua siswa atau masyarakat pada umumnya dalam pendidikan akan mengintervensi wewenang kepala sekolah, yang pada akhirnya akan mendatangkan hasil kontraproduktif dengan pengelolaan sekolah dasar yang bermutu. Implikasi ini semakin memperkuat asumsi bahwa efektivitas manajerial kepala sekolah akan terwujud apabila didukung

oleh kemampuan pribadi kepala sekolah yang ditunjang oleh dukungan stakeholder yang diformulasikan tanpa mengintervensi wewenang kepala sekolah sebagai jabatan profesional.

2. Rumusan visi dan misi sekolah akan menggambarkan arah dan kebijakan atau program kerja sekolah. Apabila suatu sekolah belum memiliki rumusan visi dan misi, maka akan sulit untuk merumuskan program-program kerja sekolah yang bermutu, mengingat visi dan misi tersebut mencerminkan tujuan atau cita-cita luhur yang hendak dicapai dalam kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, upaya meningkatkan pengelolaan sekolah dasar yang bermutu, tidak bisa dilepaskan dari upaya merumusan visi dan misi sekolah. Implikasinya, bahwa kepala sekolah harus memiliki ketajaman analisis lingkungan internal dan eksternal dalam merumuskan visi dan misi sekolah yang sesuai dengan tujuan pembangunan pendidikan nasional, potensi, masalah, dan kebutuhan lingkungan kontekstual sekolah yang dipimpinnya.
3. Untuk mewujudkan pengelolaan sekolah dasar yang bermutu, salah satunya ditunjang oleh perencanaan program kerja sekolah yang diformulasikan secara sistematis. Perencanaan program kerja sekolah yang sistematis, akan menggambarkan bahwa program kerja sekolah yang dibuat kepala sekolah dapat diklasifikasikan menjadi tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Manakala hal tersebut, belum dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka sulit bagi kepala sekolah untuk melaksanakan evaluasi keberhasilan program kerja sekolah

secara bertahap. Hal tersebut berimplikasi terhadap pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam membuat program kerja sekolah dengan memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan pendidikan.

C. Saran

Saran yang dirumuskan merupakan pemikiran penulis yang diharapkan dapat memberikan solusi bagi upaya peningkatan mutu pendidikan. Adapun saran-saran dalam penelitian ini, dirumuskan sebagai berikut:

1. Memperhatikan masih dijumpainya intervensi yang berlebihan dari orang tua atau masyarakat pada umumnya untuk berpartisipasi dalam pengelolaan pendidikan, maka dipandang perlu untuk dilakukan sosialisasi terhadap masyarakat yang menginformasikan peran dan kedudukan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan tanpa harus mengintervensi wewenang kepala sekolah. Apabila dipandang perlu, dapat pula dirumuskan peraturan yang mengatur peran serta masyarakat dalam pengelolaan pendidikan yang menjamin wewenang kepala sekolah, sehingga partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien, dan tidak mengintervensi wewenang kepala sekolah sebagai jabatan profesional.
2. Memperhatikan bahwa semua sekolah dasar belum memiliki rumusan visi dan misi, maka perlu diadakan pembinaan dan pelatihan bagi para kepala sekolah dalam merumuskan visi, misi dan strategi pencapaian

visi dan misi sekolah. Dalam kegiatan tersebut, dapat menghadirkan para pakar manajemen pendidikan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada para kepala sekolah bagaimana cara merumuskan visi, misi, dan strategi pencapaiannya yang sejalan dengan tujuan pembangunan nasional dengan mengakomodasi permasalahan dan potensi yang ada di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

3. Memperhatikan belum semua sekolah memiliki program kerja sekolah yang diformulasikan dalam perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, maka dipandang perlu melakukan pelatihan bagi kepala sekolah yang membahas mengenai perencanaan pendidikan pada level sekolah. Hal tersebut sangat penting untuk dilaksanakan, mengingat perencanaan merupakan salah satu komponen utama dalam manajemen atau pengelolaan sekolah.



