

BAB VI

KESIMPULAN, REKOMENDASI DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

Bab IV ini merupakan deskripsi temuan penelitian yang mencakup masalah penelitian yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, sistem pelayanan administratif, sistem penyelenggaraan proses pendidikan (pembelajaran dan pengajaran), upaya pembinaan kemampuan profesional guru-guru, sistem pengelolaan sarana dan prasarana dan hambatan-hambatan yang ditemui dalam rangka operasionalisasi manajemen sekolah dan alternatif solusinya. Kemudian pada Bab V dilakukan pembahasan hasil penelitian terutama mengenai isu-isu yang dianggap menonjol dalam temuan penelitian. Berikut ini dirumuskan beberapa kesimpulan penelitian menurut kelompok bagian terdahulu.

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diketahui dari visi dan misi kepala sekolah, upaya penciptaan iklim yang kondusif, program-program sekolah dan operasionalisasi manajerial kepala sekolah.

a. Visi dan misi kepala sekolah

Visi dan misi sekolah secara konseptual telah dirumuskan dalam rencana strategis SMUN 5 Bandung. Namun secara umum dalam hal ini dikemukakan oleh kepala sekolah, bahwa visi sekolah di masa mendatang menjadikan sekolah Menengah Umum Negeri Lima ini sekolah unggul. Unggul dalam segala bidang baik pencapaian tujuan kognitif, afektif dan

psikomotor. Sedangkan misinya adalah : melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif; mengembangkan dan meningkatkan ajaran agama sebagai pedoman hidup; menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif; menjalin hubungan baik dengan instansi lain secara langsung maupun tidak langsung.

b. Upaya menciptakan iklim yang kondusif

Iklim kerja yang berlangsung adalah suasana keterbukaan, penuh kekeluargaan dan rasa kebersamaan. Iklim kerja seperti ini belum terwujud 100%. Karena masih ada antara guru yang bersaing tidak sehat, dimana antar sesama guru saling menjatuhkan satu sama lain, meskipun ini belum mempengaruhi lancarnya suatu organisasi.

c. Program sekolah dan operasionalisasi manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan program di sekolah telah dilaksanakan, namun belum secara kuat menunjukkan operasionalisasi manajerial pada manajemen berbasis sekolah. Manajemen yang ada lebih berorientasi pada penyelesaian tugas-tugas rutin, menggugurkan kewajiban-kewajiban atau implementasi instruksi-instruksi atasan dari pada mendorong terwujudnya usaha pelaksanaan suatu inovasi baik di tingkat sekolah maupun di tingkat kelas / pengajar.

2. Manajemen kinerja kepala sekolah, dapat diketahui dari :

a. Sistem pelayanan administratif yang berkaitan dengan pengorganisasian kelembagaannya, mekanisme pelayanan dan bentuk-bentuk administratif yang diberikan.

1) Pengorganisasian kelembagaan

Organisasi kelembagaan sekolah telah ditetapkan berdasarkan standar yang berlaku, sifatnya sederhana dan konvensional. Setiap posisi sadar akan tugas masing-masing, namun bekerja berdasarkan rutinitas, meskipun telah ada tekanan-tekanan terhadap peningkatan pelayanan penyelenggaraan pendidikan.

2) Mekanisme bentuk-bentuk pelayanan administrasi sekolah

Mekanisme pelayanannya berpusat pada kepala sekolah sebagai otoritas tertinggi di sekolah, selanjutnya dapat didelegasikan kepada guru-guru dan staf sekolah lainnya. Bentuk-bentuk pelayanan administrasi sekolah ditekankan pada pelayanan terhadap guru tentang jenjang karirnya dan pelayanan terhadap murid dalam hal pelaksanaan PBM di kelas. Secara administratif bentuk-bentuk pelayanan administrasi sekolah sudah sangat mencukupi, seperti : penyediaan fasilitas KBM; pengarahan dan dorongan untuk memanfaatkan peluang mengikuti kegiatan akademis; program yang memungkinkan siswa mengembangkan bakat potensial baik di dalam maupun di luar KBM formal. namun demikian semua itu masih belum menampilkan program yang memungkinkan guru mengembangkan bakat potensial di luar KBM formal.

b. Sistem penyelenggaraan proses pendidikan (proses pembelajaran dan pengajaran).

1) Aktivitas guru-guru dalam proses pembelajaran

Aktivitas guru dalam proses pembelajaran kurang menguntungkan dalam tampilan mendemonstrasikan khazanah metode, kemampuan guru untuk mendorong partisipasi siswa, kemampuan guru dalam mengorganisasi waktu. Sedangkan tingkat aktivitas murid adalah berdasarkan pada aktivitas guru.

- 2) Bentuk-bentuk kegiatan yang telah diupayakan dalam rangka pembelajaran dan pengajaranana *meaningful*.

Upaya yang dilakukan dalam proses pembelajaran yang *meaningful* adalah melalui pendekatan individual dan kemasyarakatan untuk meningkatkan keterlibatan orang tua dalam dukungan belajar para siswa.

c. Upaya pembinaan kemampuan profesional guru

- 1) Pandangan guru-guru terhadap tugas dan profesinya.

Tugas dan profesi kependidikan merupakan tugas rutin yang harus dijalani oleh para guru. Namun demikian pandangan guru-guru terhadap tugas dan profesinya kurang bermutu. Dalam pelayanan pendidikan pada tahap pelaksanaan pembelajaran terlihat kurang kreatif, karena tidak berpedoman pada persiapan atas perencanaan yang matang. Guru-guru telah membuat persiapan pengajaran namun tidak digunakan dalam proses belajar mengajar.

- 2) Bentuk-bentuk kegiatan yang diupayakan dalam meningkatkan profesional guru.

Memberikan kesempatan dan kemudahan kepada guru untuk mengikuti program S2 dan S3, penataran dan lokakarya, seminar guru, rapat rutin untuk membicarakan masalah-masalah pengajaran dan upaya pemecahannya.

3) Peran kepala sekolah dalam upaya profesionalisasi guru.

Kepala sekolah lebih bersifat instruktif dalam melakukan pembinaannya tapi kurang memiliki visi yang jelas terhadap program pembinaan profesional guru-guru.

d. Pengelolaan sarana dan prasarana

1) Pemanfaatan fasilitas fisik dalam rangka menunjang kinerja manajemen sekolah dan proses pendidikan.

Semua fasilitas fisik yang tersedia telah dapat dimanfaatkan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Namun keadaannya tidak begitu baik, karena ratio siswa dengan fasilitas yang tersedia belum seimbang.

2) Kontribusi lingkungan non fisik dalam rangka menunjang kinerja manajemen sekolah dan proses pembelajaran.

Lingkungan non fisik menunjang manajemen dan proses pembelajaran cukup mendukung. Namun karena kekurangan transparansi dan sosialisasi kepala sekolah tentang manajemen sekolah yang ia pimpin kepada *Komite Sekolah* menyebabkan mereka tidak dapat melakukan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan.

3. Hambatan-hambatan yang ditemui dalam rangka operasionalisasi manajemen sekolah dan alternatif solusinya.

Hambatan-hambatan yang ditemui dalam rangka melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah :

- a. Kurangnya sumber daya pendidikan, hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan kemampuan manajemen kepala sekolah secara profesional, uji profesi dan sertifikasi kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara terbuka.
- b. Transparansi manajemen. Menciptakan iklim dan budaya keterbukaan dalam manajemen sekolah perlu dilakukan oleh kepala sekolah. Dengan transparansi atau keterbukaan dewan sekolah dapat mengontrol langsung penyelenggaraan pendidikan, sehingga berbagai penyimpangan dapat dicegah dan target sekolah yang unggul dapat tercapai.
- c. Akuntabilitas atau pertanggung jawaban
Kurangnya pertanggung jawaban dari kepala sekolah kepada stakeholder pendidikan. Hal ini dapat diatasi melalui dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam kepemimpinannya.
- d. Hambatan yang berkenaan dengan masalah pribadi dapat diatasi dengan mengadakan komunikasi secara kekeluargaan.
- e. Adanya kebijakan yang tidak kondusif, dapat dipecahkan dengan meneruskan kebijakan-kebijakan tertentu yang dapat menguntungkan semua pihak yang dihasilkan dari hasil musyawarah.

Kesimpulan Yang Meaningful

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan unsur penting yang dapat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Gaya kepemimpinan ini diwujudkan kepala sekolah dalam usaha pencapaian visi dan misi; upaya menciptakan iklim yang kondusif dan melaksanakan manajemen berbasis sekolah dengan sungguh-sungguh dan profesional.
2. Sistem pelayanan administratif yang dijalankan secara baik akan menghasilkan siswa yang berkualitas baik pada kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler. Begitu juga dengan guru, guru akan dapat mengembangkan bakat potensial baik dalam kegiatan belajar mengajar formal akan mencerminkan kesejahteraan guru itu sendiri.
3. Sistem penyelenggaraan proses pendidikan bermuara pada kinerja guru yang profesional dalam mengemban tugas transformasi ilmu pengetahuan. Kinerja guru ini akan menimbulkan implikasi pada mutu hasil pembelajaran yang bermuara pada hasil pendidikan yang berkualitas.
4. Program peningkatan kemampuan guru yang didasarkan oleh visi yang jelas dan perencanaan yang matang akan berdampak pada pelaksanaan program secara efektif dan efisien dan menghasilkan tenaga guru yang profesional.
5. Pemanfaatan fasilitas fisik yang baik akan menghasilkan keseimbangan antara fasilitas yang tersedia dengan kebutuhan siswa itu sendiri dan akan berimplikasi pada terukurnya mutu layanan pendidikan.

B. Rekomendasi

Kajian yang dilakukan tentang kinerja manajemen sekolah membuahkan rumusan bahwa kinerja manajemen kepala sekolah perlu ditingkatkan lagi. Rendahnya mutu manajemen sekolah yang ditampilkan oleh pemimpin lembaga disebabkan oleh berbagai faktor yang mencakup kompetensi kepala sekolah, kompetensi guru, pola kepemimpinan yang tradisional. Sehubungan dengan itu, ada beberapa rekomendasi yang diarahkan kepada pihak-pihak tertentu.

1. Kepada pimpinan lembaga dalam hal ini kepala sekolah beserta stafnya agar menghidupkan semangat kerja yang berorientasi pada mutu. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat kebijakan yang berorientasi dan mencerminkan kebersamaan, serta memberikan suri tauladan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
2. Dalam rangka meningkatkan pengetahuan *innovative* dan *feasible* tentang manajemen mutu pendidikan dan pengembangan pengajaran di kelas, maka para pendidik profesional perlu memikirkan dan meresponnya. Sekolah tidak cukup menciptakan iklim yang penuh kekeluargaan dan kebersamaan; melaksanakan pelayanan-pelayanan administrasi sekolah yang dianggap telah menggugurkan kewajiban, tanpa disertai tentangan akan tugas-tugas baru yang penting untuk direspon.
3. Disarankan kepada guru agar dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok yang diemban. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kesadaran bahwa pelaksanaan tugas mengajar akan dipertanggungjawabkan berdasarkan peraturan dan keyakinan keagamaan.

Tanggung jawab yang berdasarkan peraturan akan dilakukan di hadapan manusia, sedangkan tanggung jawab berdasarkan keyakinan agama Islam yang menjadi pegangan hidup, akan dilakukan di hadapan Allah SWT.

4. Selain itu disarankan pula kepada guru agar berusaha meningkatkan ilmu pengetahuan supaya dapat memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengupayakan pendidikan lanjutan (Pascasarjana) atau berpartisipasi dalam berbagai peluang pelatihan, atau paling tidak dilakukan dengan meningkatkan aktivitas konsultasi pada literatur.
5. Pemanfaatan lingkungan non fisik sekolah, nampaknya masih perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh. Hal yang bersifat indikatif untuk keperluan efektivitas dan efisiensi manajemen mutu pendidikan, memerlukan usaha manager dan instansi penyelenggaraan sekolah. Pelaksanaan berbagai kegiatan pengembangan guru di lembaga sendiri, pihak lembaga sepantasnya memainkan peran sebagai pemegang kontrol secara bijaksana.
6. Manajemen berbasis sekolah akan lebih efektif pelaksanaannya apabila upaya manajemen kepala sekolah yang didasarkan pada pemilikan kompetensi keilmuan dibidang manajemen. Konsep pendayagunaan guru menuntut agar sumber daya manusia yang dimiliki sebaiknya dimanfaatkan secara maksimal sehingga tidak terjadi fenomena tenaga yang berkompetensi tidak dimanfaatkan sementara tenaga yang tidak mempunyai kewenangan dipaksakan pemakaiannya.

C. Implikasi

Implikasi penelitian ini berkaitan dengan implikasi temuan dan implikasi penelitian. Implikasi temuan merupakan berbagai persoalan yang dapat muncul berkaitan dengan keadaan yang ditemukan di setting penelitian, sedangkan implikasi penelitian ialah persoalan yang dapat muncul berkaitan dengan penelitian sendiri.

1. Implikasi Temuan

Ada beberapa temuan penelitian yang dapat memberikan berbagai implikasi secara khusus terhadap berbagai aspek kegiatan dan aktivitas kelembagaan. Berbagai implikasi tersebut berkaitan dengan temuan-temuan pada aspek, gaya kepemimpinan; sistem pelayanan administratif kepala sekolah; sistem penyelenggaraan proses pendidikan; pembinaan kemampuan profesional guru; pengelolaan sarana dan prasarana; hambatan-hambatan dalam manajemen kepala sekolah.

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

- 1) Visi dan misi kepala sekolah yang ingin menjadikan sekolahnya unggul dalam segala bidang belum terwujud, karena kinerja guru dalam bidang pembelajaran masih rendah. Hal ini merupakan implikasi yang tidak diinginkan, terutama bila dihubungkan dengan tujuan pendidikan.
- 2) Upaya menciptakan iklim yang kondusif yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan bersifat keterbukaan akan memberikan implikasi positif dalam meningkatkan semangat kerja guru dalam menjalankan

tugas keguruannya. Kurangnya performance kepala sekolah dalam membina hubungan pribadi antar sesama guru memberikan implikasi terjadi persaingan yang tidak sehat bagi guru-guru. Hal ini juga akan memberikan implikasi pada hal yang tidak diinginkan, terutama bila dihubungkan dengan pencapaian output pendidikan dasar.

- 3) Belum terlaksananya manajemen berbasis sekolah akan dapat memberikan berbagai implikasi yaitu pelaksanaan program sekolah tidak efektif dan efisien dan kurang terdorongnya dewan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah disepakati.

b. Sistem Pelayanan Administratif

- 1) Pengorganisasian kelembagaan yang bersifat rutinitas akan menimbulkan implikasi pada pemberdayaan guru dan karyawan, upaya pemberdayaan guru dan karyawan tidak dapat memberikan kontribusi maksimal.
- 2) Berbagai layanan administratif telah dijalankan oleh kepala sekolah secara baik dan telah mencukupi, sehingga siswa dapat mengembangkan bakat secara potensial. Hal ini akan memberikan implikasi pada pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler yang bermutu. Sedangkan bagi guru yang belum dapat menampilkan program yang memungkinkan guru mengembangkan bakat potensial di luar KBM formal akan mencerminkan implikasi pada kesejahteraan guru itu sendiri.

c. Sistem penyelenggaraan proses pendidikan

Rendahnya kinerja guru dalam menampilkan pengajaran tidak hanya menjadi indikator rendahnya kualitas guru dalam mengemban tugas transmisi ilmu pengetahuan, melainkan juga menimbulkan implikasi rendahnya mutu hasil pembelajaran yang bermuara pada rendahnya mutu pendidikan. Hal ini merupakan implikasi yang tidak diinginkan, terutama bila dihubungkan dengan tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa.

d. Upaya pembinaan kemampuan profesional guru.

- 1) Kurangnya kualitas pandangan guru terhadap tugas dan profesinya sebagai guru akan memberikan implikasi kurang terdorongnya guru untuk melakukan tugasnya sebagai tenaga pengajar. Hal ini akan bermuara pada kesimpulan kurangnya kontribusi yang dapat dihasilkan guru dalam rangka meningkatkan prestasi siswa bidang keilmuan.
- 2) Berbagai program peningkatan kemampuan guru telah dilaksanakan oleh kepala sekolah, namun terlihat bahwa pelaksanaan program tertentu tidak didasarkan oleh visi yang jelas dan juga perencanaan yang tidak matang sehingga terkesan pelaksanaan berbagai program pengembangan guru sekedar menjalankan tugas. Gejala tersebut dapat memberikan implikasi pelaksanaan program yang tidak efektif dan tidak efisien.
- 3) Kesimpulan tentang peran kepala sekolah yang telah berupaya dalam meningkatkan kemampuan profesional guru namun belum mencapai hasil yang maksimal akan menimbulkan implikasi yang tidak

diinginkan. Upaya peningkatan profesional guru tidak dapat memberikan kontribusi secara maksimal.

e. Pengelolaan sarana dan prasarana

- 1) Kesimpulan tentang pemanfaatan fasilitas fisik dalam menunjang kinerja manajemen sekolah yaitu ratio siswa dengan fasilitas belum seimbang akan berimplikasi pada tidak sesuainya fasilitas yang tersedia dengan kebutuhan siswa, bahkan juga dapat munculnya implikasi tidak terukurnya mutu layanan pendidikan.
- 2) Kurangnya transparansi dan sosialisasi khususnya dana-dana sekolah yang tersedia dan untuk apa dana itu digunakan akan memberikan implikasi kepada orang tua dan masyarakat tidak dapat melakukan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan dan juga kualitas sekolah secara keseluruhan.

f. Kesimpulan tentang hambatan-hambatan yang ditemui dalam kinerja manajemen sekolah, akan berimplikasi pada kualitas sekolah. Belum berjalannya manajemen berbasis sekolah sesuai dengan harapan akan bermuara pada mutu sekolah yang dihasilkan khususnya bagi output siswa yang masih rendah.

2. Implikasi Penelitian

Jenis penelitian yang dilaksanakan adalah studi kasus (*Case Study*) yang terkonsentrasi pada satu setting, bukan studi kasus ganda (*Multi Site Studies*) atau jenis penelitian lainnya. Hasil studi kasus tunggal ini adalah kontekstual sifatnya,

terfokus hanya pada setting tempat pelaksanaan studi saja. Hasilnya tidak bisa berlaku umum di banyak tempat seperti studi kasus ganda, dan tidak pula untuk digeneralisasikan seperti jenis pendekatan penelitian lainnya. Memang tidak tertutup kemungkinan untuk dapat memberlakukan sebagian temuan penelitian ini di tempat lain, terutama dalam kondisi tertentu yang mempunyai kemiripan. Tetapi secara keseluruhan, hasil penelitian ini tidak untuk digeneralisasikan pada berbagai sekolah menengah umum lainnya.



