

B A B V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMUNDASI

Padabab ini mengemukakan kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi yang didasarkan pada hasil penelitian. Kesimpulan disini lebih merupakan pemaknaan secara terpadu terhadap seluruh hasil penelitian yaitu mengenai “Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Umum (Studi Kasus Upaya-upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di SMU YWKA Bandung).” 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 hasil penelitian, terutama bagi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMU YWKA Bandung dan bagi kepala sekolah sebagai pengguna hasil penelitian.

A. Kesimpulan Hasil Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, yakni sejauh mana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan SMU YWKA, menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan beberapa upaya dalam kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, hubungan dan kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah. Akan tetapi belum bersifat menyeluruh terhadap semua aspek pengelolaan sekolah, yang secara maksimal sesuai dengan

konsep kepemimpinan yang efektif. Belum maksimalnya penerapan upaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut, diduga faktor penyebab utama yaitu belum 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. Hal ini dikarenakan dengan latar belakang pendidikan yang bukan bidangnya.

Selanjutnya apabila ditinjau dari sudut setiap aspek upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah tersebut, maka ditemukan hal-hal sebagai berikut :

1. Upaya Kepala Sekolah dalam Membina , Membimbing , dan Memotivasi Bawahannya .

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membina , membimbing , dan memimpin bawahannya dalam melaksanakan tugas dan peranannya dalam pengelolaan sekolah telah cukup dipahami, namun dalam pelaksanaannya dirasakan cukup berat. Upaya kepala sekolah tersebut tergambar dalam pernyataannya tentang pentingnya meningkatkan disiplin yang sesuai dengan tuntutan masyarakat, tuntutan kemajuan teknologi serta arus globalisasi yang memerlukan sumber daya manusia yang betul-betul berkualitas. Meningkatkan kualitas pendidikan,

memerlukan upaya kepala sekolah dalam mengatasi atau memecahkan segala masalah serta mencari jalan keluarnya dengan berbagai ide, aktif dan kreatif kepala sekolah.

Begitu juga dalam upaya kepala sekolah terhadap fungsi dan peranannya sebagai kepala sekolah diperoleh dengan mempelajari buku pedoman umum penyelenggaraan administrasi sekolah, membaca berbagai buku yang berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah, pengalaman sebelumnya menjadi kepala sekolah, pengarahannya dari atasan baik dari pengawas maupun dari yayasan sendiri, serta hasil diskusi melalui wadah KKKS atau KKG.

Upaya kepala sekolah tentang tugas dan peranannya sebagai pemimpin pendidikan, tampak pada membina dan membimbing bawahannya kearah tujuan sekolah yaitu meningkatkan kualitas pendidikan khususnya di SMU YWKA. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah melakukan berbagai upaya seperti melakukan kerja sama, memberikan motivasi, menerapkan kedisiplinan di berbagai kegiatan serta mengadakan kerja sama dalam mengemban tugasnya.

Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, maka dilakukan pembinaan dan membimbing terhadap bawahannya untuk memberi kesempatan melakukan berbagai kegiatan seperti mengikuti seminar, lokakarya, penataran, diskusi serta memberi peluang untuk melanjutkan pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi. Kesempatan tersebut selalu diusahakan oleh kepala sekolah.

walaupun dalam pelaksanaannya tidak bisa seluruhnya melainkan dilakukannya dengan cara bergilir, hal ini untuk menghindari terhambatnya proses belajar mengajar yang berpengaruh terhadap meningkatnya kualitas pendidikan yang selalu menjadi tuntutan orang tua siswa khususnya dan masyarakat umumnya.

Selain upaya kepala sekolah dalam membina dan membimbing bawahannya, juga mengadakan pendekatan secara baik dengan orang tua siswa, masyarakat, instansi dan sekolah-sekolah terdekat biasanya mengadakan pendekatan dengan sekolah negeri yang berkualitas, hal ini dilakukan untuk dijadikan bahan perbandingan. Sehingga tujuan sekolah yang diinginkan dapat tercapai secara efektif dan efisien yaitu meningkatnya kualitas pendidikan minimalnya sejajar dengan sekolah negeri lebih baik lagi kalau kualitasnya di atas sekolah negeri. Walaupun yang hal ini memerlukan perjuangan, pengorbanan, kedisiplinan dan motivasi yang sungguh-sungguh.

Upaya kepala sekolah yang positif terhadap tugas dan perannya 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 pernyataan kepala sekolah, komitmen mempunyai kaitan erat dengan tingkat pendidikan dan pengalaman dalam rangka mewujudkan efektifitas kepemimpinan.

Pada dasarnya kegiatan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dalam hal ini guru yang merupakan faktor utama yang harus menjadi pemikiran dan perhatian kepala sekolah, karena guru ikut andil dalam mewujudkan proses pendidikan yang berkualitas.

2. Upaya Kepala Sekolah terhadap Peranannya sebagai pemimpin Pendidikan dalam Mengelola SMU YWKA

Upaya kepala sekolah dalam pengelolaan pengajaran berorientasi pada tugas, hubungan dan kepemimpinan. Selain dilakukan melalui sumber daya yang ada juga dilakukan kerja sama yang baik dengan orangtua siswa, tokoh-tokoh masyarakat, dan instansi terkait. Kondisi seperti itu berdampak dan berdaya dukung terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pengelolaan sekolah.

Selain itu pun guru mempunyai peran penting sebagai ujung tombak, oleh karena itu dalam menyiapkan guru menghadapi perubahan dan kemajuan dalam pendidikan dan teknologi dibutuhkan guru yang berkualitas. Dalam hal ini tugas kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan harus mengadakan pembinaan yang sungguh – sungguh. Penelitian menunjukkan bahwa adanya kerja sama dalam upaya meningkatkan kompetensi untuk menghadapi perkembangan pendidikan. Hal ini yang sesuai dengan visinya ialah dengan pendidikan kita ikut membangun terhadap pemerintah. Sedangkan misi yang dilaksanakan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan

kualitas pendidikan adalah Dengan meningkatkan pengetahuan, iman dan taqwa terwujudlah manusia sumberdaya yang baik. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Abin Syamsudin Maksum (1996 : 167) yakni :

Dalam realitanya semangat dan kesadaran untuk menumbuh kembangkan diri (kepribadian) tidak selalu terjadi dengan sendirinya (secara instrinsik), melainkan harus diciptakan iklim yang mendorong dan memaksa pengembangan suatu profesi itu dari lingkungannya (secara ekstrinsik).

Dengan demikian jelaslah bahwa untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas memerlukan upaya kepala sekolah yang sungguh - sungguh dalam memimpin bawahannya / para guru, hal ini yang menentukan intensitas peranannya dalam melakukan kegiatan pengelolaan sekolah. Dalam pengelolaan sekolah memerlukan beberapa pendekatan yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan diantaranya :

- a. Upaya 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 upaya yang dilakukan kepala sekolah , hanya terbatas pada upaya - upaya tersebut diatas , belum bersifat menyeluruh , dan membutuhkan

kreatifitas pengembangan kegiatan terhadap hal yang telah dilakukan .

- b. Upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan kesiswaan yaitu berorientasi kepada 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) . Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah terhadap seluruh kegiatan tersebut , yaitu mendelegasikan tugas kepada wakil kepala sekolah bidang kesiswaan mengatur dan mengkoordinir seluruh kegiatan kesiswaan . Penetapan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing – masing bawahan . Upaya - upaya yang dilakukan tersebut belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan orientasi tugas dan hubungan yang membutuhkan lebih spesifik dalam setiap kegiatan kesiswaan .
- c. Upaya yang dilakukan 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 , memberikan motivasi, menilai sendiri prestasi bawahan sesuai dengan kemampuan , dedikasi dan disiplin . Upaya yang dilakukan kepala sekolah belum sepenuhnya merujuk

pada orientasi tugas dan hubungan . Hal ini membutuhkan kreatifitas kepala sekolah dalam pengembangan terhadap kegiatan yang dilakukan .

- d. Upaya yang digunakan kepala sekolah dalam pengelolaan sarana prasarana, lebih berorientasi pada tugas. Kondisi seperti ini berdampak terhadap penyelenggara kegiatan perencanaan, pengadaan, penyaluran dan pendayagunaan , pemeliharaan , dan pelaporan terhadap seluruh 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 kerjasama dengan berbagai pihak serta memberikan laporan. Fenomena diatas menunjukkan bahwa pendekatan yang dilakukan kepala sekolah lebih menitik beratkan pada orientasi tugas, yang membutuhkan kemampuan dan upaya untuk mengembangkan kegiatan – kegiatan yang telah ada.
- e. Upaya kepala sekolah dalam pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, berorientasi pada tugas dan hubungan. Kondisi berdampak dalam kegiatan mengadakan hubungan dengan orang tua siswa, menjalin hubungan kerjasama dengan instansi terkait, pengawas akan depdikbud, dan teman sejawat. Upaya 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 sebelum sepenuhnya kepala sekolah melakukan pendekatan yang berorientasi pada upaya tugas dan hubungan. Dalam hal ini membutuhkan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah untuk mengembangkan berbagai kegiatan dalam meningkatkan hubungan kerja sama dengan berbagai pihak kearah yang lebih efektif .

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

3. 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 .

Sedangkan kepala sekolah SMU YWKA Bandung Jawa Barat , berpendidikan sarjana dengan bidang matematika. kegiatan lainnya seperti penataran-penataran untuk kepala sekolah belum pernah diikutinya, oleh karena itu dalam bertindakpun masih terlihat kaku. Memang sebaiknya pemerintah itu menganjurkan bahwa untuk kepala sekolah sebaiknya dengan latar belakang pendidikan yang sesuai misalnya sarjana dengan jurusan Administrasi Pendidikan, karena bagaimanapun kepala sekolah itu tidak asal saja dan tidak bisa dianggap enteng .

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 tingkat sosial ekonomi masyarakat dan tingkat pendidikan masyarakat.

Faktor penunjang terlaksananya upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, meliputi kepribadian, pengalaman, suasana kerja yang konduktif, 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 kerja sama, sikap keterbukaan, dan sikap kesungguhan dalam melaksanakan setiap kegiatan, merupakan faktor penting yang perlu diterapkan. Kemudian membantu bawahan dalam berbagai kegiatan untuk meningkatkan prestasi kerja bawahan.

Pengalaman sebelum menjadi kepala sekolah baik sebagai guru , maupun sebagai wakil kepala sekolah, dan pengalaman yang diperoleh melalui membaca, hasil penataran, 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 nampak pada kegiatan pembagian tugas secara adil dan proposional, 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.

4. Pendekatan yang Digunakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMU YWKA.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, karena kepala sekolah yang dilukiskan sebagai seorang yang memiliki harapan tinggi bagi para bawahannya. Dengan demikian rasanya perlu Kepala sekolah melakukan pendekatan-pendekatan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau di mana tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Pendekatan - pendekatan yang perlu dilakukan kepala sekolah yakni pendekatan kurikulum, kesiswaan, anggaran, sarana prasana, dan hubungan yang dilakukan kepala sekolah demi untuk meningkatnya kualitas pendidikan.

Disamping itupun pendekatan-pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dengan menjalinnya hubungan kerja sama dengan sekolah - sekolah negeri maupun sekolah-sekolah swasta yang berdekatan dalam hal mengenai informasi-informasi penting yang ada kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan.

Begitu pula pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan Yayasan YWKA baik secara formal maupun secara nonformal, dengan tujuan agar yayasan lebih meningkatkan lagi perhatiannya, khususnya dalam masalah kesejahteraan para guru dan karyawan. Karena masalah ini besar sekali pengaruhnya terhadap bawahan, dengan adanya peningkatan dalam kesejahteraan

tentu semangat kerjanya pun akan meningkat. Masalah ini merupakan upaya pendukung dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Selain itu pun kepala sekolah melakukan pendekatan pendekatan dengan Dinas, terutama mengenai hal-hal yang ada kaitannya dengan masalah kenaikan tingkat para guru dan karyawan ataupun juga mengenai berkala yang berlaku setiap dua tahun sekali. Kadang - kadang pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dengan Dinas mengenai atura-aturan atau cara-cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas pendidikan khususnya di SMU YWKA.

5. Hubungan Kerjasama yang Dijalin Kepala Sekolah dengan Pengurus Yayasan YWKA dan Dinas.

Hubungan kerjasama yang dijalin kepala sekolah dilakukan secara intern dan ektern, yakni hubungan kerjasama dengan Pengurus yayasan YWKA dilakukan secara intern, yang tampak hubungan kerja dilakukan dengan suasana akrab dengan tidak mengubah hubungan kerjasama yang sifatnya formal. Hubungan yang dijalin kepala sekolah dengan Pengurus yayasan dalam bentuk dialog terbuka dan dialog tertutup. Bentuk hubungan terbuka, apabila menyangkut persoalan yang sifatnya umum yang harus diketahui oleh seluruh para pengelola sekolah misalnya dalam kenaikan honor dan sebagainya, Sedangkan hal-hal yang sifatnya khusus seperti dalam menentukan guru baru yang akan diterima mengajar di SMU YWKA. Tetapi

hubungan kekeluargaan tetap dijalin dengan baik agar meningkatkan hubungan kerjasama yang sifatnya formal.

Mengenai hubungan kerjasama dengan Dinas biasanya dilakukan dengan adanya kunjungan ke sekolah untuk meninjau keadaan sekolah mulai keadaan siswa belajar sampai dengan meninjau guru yang sedang mengajar. Kadang-kadang dari Dinas mengadakan hubungan kerja dengan mengadakan forum terbuka untuk menyampaikan hal - hal penting yang harus diketahui oleh para guru ,misalnya saja mengenai materi baru, kurikulum baru dan sebagainya. Fenomena di atas menunjukkan bahwa adanya upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalin hubungan kerjasama dengan Pengurus yayasan YWKA dan Dinas dilakukan secara bervariasi.

6. Penerapan Visi dan Misi yang dilakukan Kepala Sekolah terhadap Bawahannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya kepala sekolah mempunyai visi dan misi yakni untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan adanya perubahan sikap yang optimal. Hal ini dapat dilihat dengan kegiatan sehari-hari di sekolah, yakni aktifitas siswa-siswi dalam belajar untuk meraih prestasi yang baik, dengan terlihat begitu semangatnya dalam menghadapi pelajaran yang diberikan oleh guru. Begitu juga dengan keadaan guru dalam mengajar, mereka begitu antusias dalam menyampaikan materi dengan

berbagai metode. Sehingga terlihat mereka bersaing secara positif dalam proses belajar mengajar, hal ini mereka bertujuan ingin tercapainya meningkatkan kualitas pendidikan, yakni di SMU YWKA.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan, bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMU YWKA yang sesuai dengan visi dan misi, dapat terlihat dari perubahan siswa selain dalam pengetahuan dengan meraih nilai yang cukup baik, juga keterampilan yang cukup baik yang sehingga siswa mampu menampilkan salah satu peragaan yang ada kaitannya dengan mata pelajaran Biologi, Fisika, Kimia dan sebagainya. Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perubahan sikap siswa begitu terlihat dari kedisiplinan dalam pelajaran, waktu, cara menghadapi guru, begitu juga dari hal yang sifatnya religius dapat terlihat dari kegiatan-kegiatan di mesjid, karena kebetulan Lingkungan SMU YWKA disediakan mesjid yang cukup besar.

Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMU YWKA yang melalui visi dan misinya dapat dikatakan cukup berhasil dengan terbukti dari penelitian yang dijabarkan di atas.

7. Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Membina Bawahannya.

Kendala yang dihadapi Kepala sekolah dalam mengadakan pembinaan tiada lain faktor sumber daya, faktor kepala sekolah, faktor guru.

1) Faktor Sumber Daya

a. Kurangnya Tenaga Guru

Berdasarkan penelitian menyatakan bahwa kurangnya tenaga guru sehingga ada beberapa guru yang jumlah jamnya melebihi batas yang seharusnya setiap guru jumlah jamnya 24 jam, tetapi ini melebihi sampai ada yang 45 jam perminggu. Hal ini menimbulkan kelelahan dan kurang semangatnya dalam mengajar. Disamping itu kurangnya guru yang berkualitas dalam mengajar dengan tidak relevannya antara penyampaian materi dengan metode, sehingga sulit dimengerti oleh siswa. Kurangnya guru senior yang cukup kompeten yang diharapkan dapat membimbing guru junior.

Dari hasil wawancara terungkap bahwa guru kurang memiliki kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dengan melakukan diskusi, seminar dan pembuatan berbagai karya ilmiah yang dapat menambah kemampuan guru, guru lebih banyak melaksanakan kegiatan yang sudah menjadi rutinitas dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar.

b. Kurangnya Fasilitas Sekolah.

Kurangnya fasilitas sekolah, dalam hal ini sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar, memang seperti ruang laboratorium, perpustakaan, ruang belajar serta sarana - sarana yang lain sudah ada hanya belum lengkap dengan apa yang dibutuhkan oleh setiap bidang studi. Seperti Laboratorium sudah ada peralatannya hanya kurang lengkap, begitu juga Perpustakaan buku - bukunya cukup banyak, hanya kurang dalam masalah buku - buku ilmiah. Sedangkan ruang sekolah sebenarnya sudah memadai menurut aturan yang terdiri 20 kelas, hanya kalau setiap ajaran baru antara jumlah siswa yang daftar dengan jumlah kelas yang ada tidak memadai, sehingga banyak calon siswa yang ditolak.

2) Faktor Kepala Sekolah.

Persepsi Kepala Sekolah yang berbeda karena faktor pendidikan yang tidak menunjang terhadap tugasnya dengan latarbelakang pendidikan yang bukan dari Administrasi Pendidikan. Faktor pengalamanpun tidak menunjang terhadap pelaksanaan tugasnya, yang sehingga menjadi kendala bagi dirinya. Hal ini terlihat dalam melaksanakan pembinaan terhadap bawahannya kurang mantap dan plin - plan. Disamping itu kegiatan kepala sekolah terlalu banyak melakukan masalah administrasi yang merupakan kendala dalam melakukan kegiatan pembinaan.

c) Faktor Guru.

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 disekolahnya ; (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 itegritas dan rasa percaya diri , memiliki diterminasi , kemauan kuat untuk mencapai tujuan sekolahnya , dan memiliki kemenojolan sifat 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 SMU YWKA Kota Bandung , 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 perannya sebagai pemimpin pendidikan ,

Kepribadian guru juga menjadi kendala bagi Kepala Sekolah dalam melaksanakan kegiatan pembinaan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepribadian yang menonjol umumnya terlihat dari kurangnya motivasi dan gairah dalam mengajar serta inisiatif dalam melakukan proses belajar mengajar, hal ini dikarenakan jumlah mengajar setiap guru terlalu maksimal, sehingga menimbulkan kurangnya semangat dalam proses belajar mengajar serta kurangnya semangat untuk memperoleh ide dan gagasan - gagasan yang mendukung pembinaan Kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

B. Implikasi

Secara teoritis konsep administrasi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengalaman pendidikan. Administrasi Pendidikan mempunyai wilayah 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 ditekankan memberikan dukungan empirik terhadap teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya.

Masalah kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini lebih menunjukkan kepada upaya-upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah . Upaya yang digunakan oleh kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah merupakan faktor yang paling utama, namun demikian , diakui juga bahwa masih ada faktor-faktor dominan lain yang mempengaruhi upaya kepemimpinan. Sementara itu, bila dikaitkan dengan konsep hakiki administrasi pendidikan, maka efektifitas upaya kepemimpinan secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap keefektifan pengelolaan pendidikan disekolah.

Secara teoritik pengaruh 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 . Upaya 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 terdekat melainkan juga termasuk siswa-siswa yang diwariskan guru melalui proses pendidikan di sekolah.

Performasi guru dapat dilihat dari pengetahuannya, keterampilannya, bertingkah laku, dan keterampilannya melakukan hubungan. Fakry gaffar (1987::159) membagi performans kriteria guru ke dalam tiga bidang besar yakni "Content knowledge, Behavioral skills, dan Human relation skills." Dalam ketiga bidang tersebut guru dapat melaksanakan tugasnya dengan melalui pembinaan yang

dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan hubungan manusiawi.

Secara konseptual rachman natawidjaya dalam Achmad Sanusi(1991 :36) mengemukakan yakni untuk kerja guru mencakup aspek kemampuan perofesi, kemampuan sosial dan kemampuan personal (pribadi) . Ketiga untuk kerja tersebut jika dijabarkan yakni :

Kemampuan profesi mencakup penguasaan materi pelajaran yang terdiri dari penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep dasar keilmuan dari bahan yang diajarkan itu. Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan, juga penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa. Sedangkan konsep kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru.

Kemampuan personil (pribadi) mencakup penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya. Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya diamati oleh seorang guru. Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi siswa.

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 pertama 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 penataran atau latihan yang dapat memberikan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas terhadap pelaksanaan tugas sebagai kepala sekolah.

kepemimpinan kepala sekolah tidak saja melibatkan faktor kemampuan, tapi juga melibatkan faktor – faktor lainnya seperti, pengalaman, kematangan, suasana kerja yang kondusif dan mentalitas kerja para bawahan, yang pada gilirannya terhadap pencapaian tujuan. Salah satu masalah yang tampak relevan untuk diteliti adalah “Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Umum (Studi Kasus Upaya-Upaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan”.

Penelitian ini memberikan informasi bahwa faktor kepemimpinan memberikan sumbangan berarti terhadap upaya pengelolaan sekolah. Hal ini memberikan implikasi dugaan bahwa kepemimpinan yang efektif turut meningkatkan efektifitas pengelolaan pendidikan, termasuk di dalamnya peningkatan sikap profesional bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Akan tetapi pada pihak lain masalah – masalah pendidikan 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 upaya meningkatkan kualitas SMU YWKA Kota Bandung . Rekomendasi ini ditujukan langsung kepada aparat yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pendidikan , seperti Yayasan YWKA , Kandep , dan Kepala Sekolah , dengan saran sebagai berikut :

1. Kepada Kepala Kandep Kota Bandung disarankan :
 - a. Agar hasil penataran yang pernah diikuti kepala sekolah dapat lebih menunjang pelaksanaan tugas dalam pengelolaan sekolah , maka pada masa mendatang penataran yang diberikan hendaknya jangan terlalu singkat , materi sebaiknya lebih spesifik , dan perlu ditunjang dengan latihan – latihan dilapangan , sehingga pemahaman para peserta penataran tidak hanya bersifat teoritis , akan tetapi menguasai keterampilan praktis . Dengan penguasaan teori dan latihan praktis dilapangan, maka nantinya akan

menghasilkan kepala sekolah yang memiliki pemahaman teoritis 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 kepala sekolah dilapangan . Dalam pelaksanaan pelatihan

jabatan perlu disusun suatu kriteria seleksi bagi calon kepala sekolah yang akan diikutsertakan dalam pelatihan jabatan oleh pelaksana pelatih . Kriteria tersebut 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 terekrutnya 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 disamping itu belum tentu pula diperoleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik karena tugas guru tidak identik dengan tugas pengelola pendidikan selain itu tampak pengangkat guru tersebut menjadi kepala sekolah , karena jenjang karier guru tetap terbuka (SK Menpan No 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

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 , menambah pengetahuan melalui mengikuti berbagai 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 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 aktifitas 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 rasa tanggungjawab dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai tujuan pendidikan . Cara yang dilakukan kepala sekolah yaitu mrngembangkan upaya inisatif dan kreatif kepada bawahan . Dalam hal ini kepala sekolah hendaknya memperlihatkan sikap memberikan motivasi kepada bawahan untuk berinisiatif , kreatif berbagai upaya mencapai tujuan pendidikan . Salah satu cara yang dilakukan kepala sekolah yaitu menciptakan dan menjalin hubungan kerja sama multi arah 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 SMU YWKA di Kota Bandung .