

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dikembangkan, peneliti membuat simpulan umum sebagai berikut: kapasitas manajemen sekolah yang dikembangkan melalui komunitas pembelajar profesional dengan fokus pada keteladanan kepemimpinan, belajar bersama pendidik dan tenaga kependidikan dari proses manajemen, pengembangan kreativitas dalam memecahkan masalah, dan penyediaan kondisi-kondisi lingkungan kerja yang sehat dapat meningkatkan mutu pendidikan. Secara khusus, penelitian ini menyimpulkan:

1. Kapasitas sekolah dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah dikembangkan melalui empat aspek, yaitu kepemimpinan, belajar bersama, kreativitas sekolah, dan pengelolaan berbagai kondisi sekolah.
 - a. Pengembangan kapasitas kepemimpinan artinya pengembangan peran diri warga sekolah dalam menerima dan menyepakati, serta menindaklanjutinya melalui peran diri masing-masing. Pengembangan kepemimpinan sekolah dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah dilakukan dengan cara menyepakati kondisi masa depan yang ingin dicapai secara bersama sebagai suatu harapan atau mimpi bersama dan bagaimana peran bersama warga sekolah untuk mencapainya.
 - b. Belajar bersama Pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah berkembang secara alamiah dalam proses mengelola sekolah hari demi hari dalam bentuk pengetahuan praktis (*tacit knowledge*) warga sekolah melalui dialog.
 - c. Kreativitas sekolah dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah terwujud dalam bentuk dialog secara berulang-ulang dengan orang yang berbeda memunculkan pengetahuan baru dalam bentuk pengetahuan metakognitif mengenai visi, misi, dan tujuan sekolah.

- d. Kondisi-kondisi sekolah dikelola untuk mendukung pembangunan visi, misi, dan tujuan sekolah adalah menjadikan warga sekolah merasa betah dalam mengembangkan visi, misi, dan tujuan sekolah disebabkan oleh kepemimpinan sekolah dinilai memberikan perekat bagi kohesivitas warga sekolah, menjadikan sekolah sebagai sebuah keluarga.
2. Kapasitas sekolah dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah dikembangkan dikembangkan melalui pengembangan kepemimpinan sekolah, belajar bersama PTK dalam komunitas profesional sekolah, penumbuhan kreativitas, dan pengelolaan kondisi-kondisi yang mendukung.
 - a. Kepemimpinan PTK dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah berkembang ketika interaksi antara PTK dengan para pemangku kepentingan melibatkan peran diri PTK dalam praktik penyusunan program kerja tahunan. Kepemimpinan sekolah dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah berkembang melalui interaksi warga sekolah.
 - b. Belajar bersama PTK dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah dinilai efektif manakala ada kesempatan saling mengisi pengetahuan atau kemampuan diantara PTK. Munculnya dugaan negatif (*syu'udzone*) terhadap rekan sejawat menjadi penghambat proses belajar diantara PTK.
 - c. Kreativitas sekolah dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah dilakukan melalui upaya pembaharuan pengetahuan dan pengalaman warga sekolah dalam mengelola sekolah yang dilakukan melalui *benchmarking* PTK ke sekolah lain yang dinilai lebih baik.
 - d. Kondisi-kondisi sekolah yang dikelola untuk mendukung penyusunan rencana kerja tahunan sekolah dapat dikategorikan menjadi dua bagian, yaitu kondisi psikis (mental) dan sumber daya sekolah yang bersifat fisik. Sumber daya psikis yaitu kondisi kenyamanan PTK untuk terlibat dalam penyusunan rencana kerja sekolah. Sumber daya fisik berupa: SDM, fasilitas, keuangan, biaya, dan organisasi.

3. Kapasitas sekolah dalam implementasi program dan kegiatan (rencana kerja tahunan) sekolah dikembangkan melalui pengembangan kepemimpinan sekolah, belajar bersama, penumbuhkembangan kreativitas, dan pengelolaan berbagai kondisi sekolah.
 - a. Kepemimpinan sekolah dalam mengimplementasikan rencana kerja tahunan sekolah dikembangkan melalui pengembangan kemampuan untuk memahami siapa saja para pemangku kepentingan sekolah, apa saja kepentingan mereka yang harus difasilitasi, dan bagaimana memfasilitasi kepentingan-kepentingan mereka terwujud dalam bentuk layanan sekolah. Proses ini berlangsung dalam bentuk proses curah gagasan dengan syarat ada pelepasan sekat antara senior dan junior diantara PTK. Untuk memfasilitasi respon yang negatif dari warga sekolah, pimpinan sekolah melakukan pembentukan wacana dalam dialog diantara PTK.
 - b. Belajar bersama PTK dalam mengimplementasikan rencana kerja tahunan sekolah dibangun melalui: proses saling berbagi informasi dan praktik layanan yang diberikan kepada peserta didik, proses saling menghormati tindakan dan pemikiran warga sekolah dalam implementasi program dan kegiatan sekolah, proses saling memahami apa-bagaimana-dan mengapa suatu kegiatan dilaksanakan, dan proses memahami masalah-masalah dalam implementasi program dan kegiatan sekolah berdasarkan pengalaman sekolah.
 - c. Kreativitas sekolah dalam mengimplementasikan rencana kerja tahunan sekolah dikembangkan melalui pengembangan pengetahuan baru terkait implementasi program dan kegiatan sekolah, melalui: 1) interaksi warga sekolah dengan sekolah nasional dan internasional, 2) refleksi terhadap implementasi program dan kegiatan sekolah, yaitu proses belajar memahami kekurangan dan kelebihan suatu program atau kegiatan. 3) peniruan perilaku dari warga sekolah yang dinilai teladan. 4) proses pembimbingan kepada praktikan PPL, dan 5) *in house training* bagi PTK.

- d. Kondisi-kondisi sekolah untuk mendukung implementasi rencana kerja tahunan sekolah dikelola melalui: 1) pengkondisian suasana psikis, 2) pengembangan aspek sosial sekolah, 3) mengakomodasi sikap kritis terhadap penyelenggaraan sekolah, 4) pengembangan dukungan orang tua siswa dan alumni dalam implementasi program kerja sekolah, dan 5) pelibatan warga sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah.
4. Kapasitas sekolah dalam menilai keberhasilan sekolah dikembangkan melalui pengembangan kepemimpinan sekolah, belajar bersama PTK, penumbuhkembangan kreativitas warga sekolah, dan pengelolaan berbagai kondisi yang mendukung.
 - a. Kepemimpinan sekolah dalam menilai keberhasilan sekolah berkembang melalui cara interaksi warga sekolah terhadap umpan balik evaluasi yang dijadikan sebagai sebuah tagihan bersama untuk kemajuan sekolah.
 - b. Belajar bersama PTK dalam menilai keberhasilan sekolah muncul dari kejelasan dan penerimaan peran diri PTK dalam penyelenggaraan sekolah.
 - c. Kreativitas sekolah dalam menilai keberhasilan sekolah berkembang melalui proses pengembangan pengetahuan *tacit knowledge* atau pengetahuan yang berkembang dari hasil praktik evaluasi yang dilakukan sehari-hari.
 - d. Kondisi-kondisi sekolah dalam bentuk kekhawatiran yang dikelola oleh sekolah terhadap capaian prestasi akademik peserta didik menjadi titik picu untuk pengembangan belajar bersama mengenai apa yang harus dilakukan, mengapa harus dilakukan, dan bagaimana melakukannya.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan simpulan di atas, peneliti merekomendasikan beberapa hal berikut ini.

1. Pihak Sekolah

Penelitian ini merekomendasikan kepada pihak sekolah beberapa hal berikut:

- a. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakpahaman PTK terhadap arah (visi), misi dan tujuan sekolah yang mengakibatkan rendahnya keterlibatan PTK dalam berbagai kegiatan sekolah. Untuk memecahkan masalah ini, beberapa upaya dapat dilakukan, yaitu:
 - 1) Pengubahan mekanisme penyusunan visi dan misi sekolah dengan cara mengidentifikasi terlebih dahulu harapan/keinginan semua warga sekolah mengenai kondisi yang diinginkan di masa depan secara langsung atau melalui perwakilan masing-masing unit.
 - 2) Visi dan misi sekolah dirumuskan secara lebih jelas (dipahami oleh semua pihak terkait) dan dijabarkan dengan indikator ketercapaian visi sekolah.
 - 3) Visi sekolah dijadikan sebagai acuan untuk mengendalikan perilaku warga sekolah, khususnya untuk mengoreksi perilaku warga sekolah yang tidak sesuai dengan upaya pencapaian visi sekolah.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakberlangsungan proses PLC di sekolah terjadi manakala ada hambatan dalam konsistensi perilaku pimpinan dan pengelola suatu kegiatan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Untuk mengatasi hal ini, maka perlu untuk dikembangkan hal-hal berikut:
 - 1) Keterlibatan berbagai pihak terkait untuk menjadi bagian penting dalam menilai keberhasilan suatu kegiatan/program kerja/pencapaian visi sekolah;
 - 2) Aliran informasi yang lancar kepada semua pihak terkait sebagai bahan untuk mengembangkan tindaklanjut dari kegiatan/program kerja/upaya pencapaian visi sekolah;
 - 3) Moderasi pimpinan sekolah atau *gate keeper* terhadap ketidakberfungsian pihak atau unit tertentu yang mengalami

- permasalahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya atau dalam pemecahan masalah yang dihadapinya;
- 4) Penguatan rasa kekeluargaan diantara warga sekolah sebagai sebuah komunitas dengan cara memperbanyak aktivitas bersama dan dikemas dalam berbagai kegiatan semi formal.
- c. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya PTK yang belum sadar diri untuk melakukan perbaikan atau peningkatan kemampuan diri sebagai PTK profesional sehingga menghambat PLC di sekolah. Untuk memecahkan hal ini ada beberapa hal yang perlu dilakukan, yaitu:
- 1) berpartisipasi semua klik yang ada di sekolah dalam penyelenggaraan sekolah, khususnya dalam proses refleksi secara berkelanjutan terhadap apa yang sudah, sedang dan akan mereka lakukan dalam mengelola sekolah;
 - 2) merefleksi keterlibatan masing-masing PTK dalam perwujudan keberhasilan mencapai visi sekolah;
 - 3) memperbanyak proses dialog, refleksi, dan evaluasi baik secara rutin maupun secara insidental;
 - 4) menciptakan suasana sekolah yang nyaman dari kelelahan mental (*burnout*) melalui proses pendampingan PTK ketika menghadapi menyelesaikan tugas dan fungsinya atau ketika menghadapi masalah dan pemecahannya.
- d. Hasil penelitian menunjukkan adanya hasil evaluasi yang tidak ditindaklanjuti oleh sekolah dikarenakan ada permasalahan pada PTK, khususnya terkait dengan konsistensi perilaku PTK dalam menindaklanjuti hasil evaluasi. Untuk memecahkan masalah ini sekolah perlu mengembangkan sistem manajemen sekolah dengan cara:
- 1) Membagi hasil evaluasi kepada pihak-pihak lain yang terkait seperti orang tua, komite sekolah, pengawas sekolah, atau pihak lainnya yang dinilai oleh warga sekolah akan menyebabkan kelancaran aliran umpan balik dan tindaklanjutnya. Melalui aliran informasi hasil evaluasi yang dibagikan kepada berbagai pihak,

maka tuntutan untuk melakukan perbaikan akan semakin deras dan menjadikan PTK membuka peluang keterlibatan berbagai pihak tersebut untuk terlibat dalam perbaikan atau peningkatan usaha sebagaimana tuntutan hasil evaluasi.

- 2) Kepala sekolah mendampingi upaya pemecahan masalah yang dihadapi PTK karena ketidakberfungsian tim kerja sangat memungkinkan disebabkan karena ketidakpuasan PTK terhadap sistem sekolah secara keseluruhan atau sebagiannya.
- e. Berdasarkan hasil penelitian keseluruhan, sekolah dapat mengembangkan kapasitas manajemen sekolah dengan menggunakan model yang ditawarkan oleh peneliti, yaitu model pengembangan kapasitas manajemen sekolah melalui PLC yang pada intinya mengembangkan empat hal dalam proses keseharian penyelenggaraan sekolah, yaitu: *school quality keeper*, dialog, refleksi, dan evaluasi penyelenggaraan sekolah secara rutin. Uraian lebih lanjut dapat melihat model pengembangan pada bab IV (halaman 438-451).

2. Peneliti Selanjutnya

Kepada peneliti selanjutnya, penulis merekomendasikan untuk menguji model yang dihasilkan dari model ini pada skala sekolah yang masif (suatu populasi tertentu) atau mengembangkan model ini dalam bentuk penelitian dan pengembangan, sehingga diketahui secara lebih shahih validitas keberfungsian model yang dikembangkan oleh peneliti saat ini.