

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

#### 5.1. Simpulan

Strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam keberhasilan inovasi layanan akademik di SMA dan SMK Negeri Kota Bandung. Melalui optimalisasi tata kelola, pemberdayaan segenap sumber daya sekolah, serta keterlibatan mitra sekolah, kepala sekolah dapat mengimplementasikan strategi sesuai dengan *core values* dan *core business* yang dikembangkan di sekolah tersebut. Tiga domain strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana kajian dalam penelitian ini, diperoleh gambaran sebagai berikut: 1) strategi manajerial yang dijalankan meliputi strategi *alignment structure*, *create new leaders*, *change climate and culture*, *management-based result*, *talent mapping*, *partnership*, serta strategi *cost-sharing*; 2) strategi komunikasi yang dijalankan meliputi *controlling communication strategy*, *equalitarian communication strategy*, *structuring communication strategy*, *dynamic communication strategy*, serta *relinquishing communication strategy*; 3) strategi monitoring dan evaluasi dijalankan meliputi strategi: 1) *direct and indirect*; 2) strategi transparansi, akuntabilitas, kontinuitas, serta 3) strategi pelibatan mitra. Persamaan strategi yang dijalankan oleh kepala SMA dan SMK Negeri Kota Bandung dalam strategi manajerial adalah *change school climate and culture*, *create new leaders*, *alignment structure*, dan *cost-sharing*. Pada strategi komunikasi, baik kepala SMA maupun SMK Negeri sama-sama menjalankan strategi komunikasi *controlling*, *equalitarian*, *structuring*, *dynamic* dan juga komunikasi *relinquishing*. Pada strategi monitoring, persamaan strategi yang dijalankan adalah pada strategi *direct and indirect monitoring* dan evaluasi. Adapun strategi yang menjadi pembeda dan hanya ada pada kepala sekolah SMA Negeri diantaranya, strategi *talent mapping*. Sedangkan strategi kepala sekolah SMK Negeri yang menjadi pembeda dengan SMA adalah strategi *management based-result*, *partnership*, serta strategi akuntabilitas-transparansi-kontinuitas, dan juga strategi pelibatan mitra dalam kegiatan monitoring.

Inovasi layanan akademik di SMA dan SMK Negeri Kota Bandung dikembangkan berdasarkan *core value* dan *core business* masing-masing sekolah. Inovasi di SMA lebih diarahkan kepada penguatan kompetensi dan pengembangan minat-bakat dari peserta didik yang terintegrasi dalam kurikulum yang diselenggarakan, dalam bentuk *digital learning*, Pojok Baca, serta pengembangan minat dan bakat. Pada sekolah SMK, inovasi dikembangkan sejalan dengan kebutuhan dunia industri dalam bentuk pembelajaran sistem blok, *teaching factory/unit* produksi, pendirian Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP-P1), *smartschool/edupreneur/technopark*, serta Pojok Baca. Dalam perencanaan dan pelaksanaan inovasi; ide-ide, gagasan, dan bentuk inovasi terjadi secara *top-down* maupun *bottom-up*. Dukungan, keterlibatan dan komitmen warga masyarakat sekolah serta pihak mitra menjadi unsur penting dalam menunjang pelaksanaan inovasi yang dirumuskan. Dalam difusi inovasi secara internal dilakukan oleh kepala sekolah melalui pertemuan formal dan informal dalam bentuk rapat mingguan, bulanan, semesteran dan tahunan. Sedangkan difusi secara eksternal dilakukan pada saat kepala sekolah maupun pengurus sekolah mengikuti seminar baik di tingkat nasional dan internasional atau pada saat diundang secara khusus dari pihak-pihak mitra, rapat-rapat dinas, serta dalam forum MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah). Sejumlah faktor yang menentukan keberhasilan inovasi di sekolah diantaranya pendanaan, keterlibatan mitra, serta komitmen warga sekolah.

Model Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah (SKKS) dikembangkan dari *empirical eviden* dimana capaian mutu sekolah sampai saat ini belum mencapai standar yang diharapkan, sehingga diperlukan rancangan model strategi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membawa perubahan dalam layanan akademik dan dapat mengantarkan sekolah pada capaian mutu yang diharapkan.

Model SKKS bertujuan untuk memberikan gambaran strategi bagi kepala sekolah SMA dan SMK yang kompatibel terhadap: 1) karakteristik setiap sekolah; 2) keberagaman inovasi yang dijalankan, serta 3) perbedaan kondisi lingkungan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam kerangka MBS. Indikator keberhasilan model ini adalah pada capaian mutu lulusan. Model SKKS terdiri atas tiga komponen utama, yakni: 1) *basic value*, terdiri atas *core values* dan *business values*; 2) strategi kepemimpinan kepala sekolah, terdiri atas: a) strategi

manajerial; b) strategi komunikasi, serta c) strategi monitoring dan evaluasi, serta 3) *internal* dan *external conciderance*, meliputi: kompetensi kepala sekolah, manajemen sekolah, peserta didik, mitra sekolah, sarana prasarana, pendanaan, kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, serta lingkungan sekolah. Prasyarat keberhasilan model SKKS ini lebih kepada profil kepala sekolah, dimana kepala sekolah harus: 1) memiliki latar belakang pendidikan yang selaras dengan tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah; 2) memiliki pengalaman dan kematangan yang memadai; 3) diangkat dari jalur prestasi; serta 4) memiliki sertifikat kepala sekolah dari lembaga resmi.

## 5.2. Implikasi

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian yang diperoleh dari data di lapangan, implikasi yang dapat disajikan adalah sebagai berikut:

1. Inovasi menjadi keniscayaan dan perlu diimplementasikan secara berkelanjutan oleh kepala. Inovasi memegang peranan penting dalam menghasilkan lulusan yang bermutu melalui seperangkat kompetensi yang dimiliki dan selaras dengan tuntutan masyarakat dan juga dunia industri. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mewujudkan inovasi di sekolah. Peran ini diatur secara tegas sebagai bagian dari kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. Maka dari itu, sebagai inovator, kepala sekolah dituntut untuk menggali ide, gagasan, mengembangkan model dan metode yang lebih efektif dalam mendorong pada peningkatan kualitas lulusan melalui inovasi yang dilakukan. Kepala sekolah harus mampu membangun keterlibatan dan partisipasi dari seluruh warga sekolah untuk menggalang inovasi yang lebih beragam, relevan, dan kompatibel dengan kondisi sekolah.
2. Penerapan model SKKS membawa konsekuensi logis, di mana kepala sekolah perlu memahami secara utuh konsep strategi kepemimpinan, menguasai kecakapan dalam pengelolaan sumber daya sekolah, mengembangkan komunikasi persuasif dan partisipasi, serta memiliki kedalaman analisa yang diwujudkan dalam tindakan *monitoring* dan evaluasi sebagai antisipasi terhadap kemungkinan terjadinya kegagalan dalam inovasi dan strategi yang diterapkan.

3. Kehadiran mitra sekolah memberikan banyak alternatif bagi sekolah untuk memilih dan memilah inovasi apa yang bias diterapkan dan selaras dengan nilai dan norma yang dikembangkan di sekolah tersebut. Maka dari itu, strategi kemitraan perlu dikedepankan ketika kepala sekolah ingin mentransformasi sekolahnya menjadi sekolah inovatif. Selain itu, dukungan sumber daya sekolah dalam penerapan model SKKS seperti kurikulum, lingkungan, peserta didik, pendanaan, guru dan staf serta sumber daya lain harus tersedia dan dioptimalkan dan digunakan secara efektif dan efisien.

### 5.3. Rekomendasi

Sejumlah rekomendasi yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini agar inovasi layanan akademik di sekolah dapat berjalan dengan optimal melalui strategi kepemimpinan kepala sekolah yang dikembangkan, di antaranya:

1. Kepala Sekolah
  - a. Kepala sekolah dalam mengimplementasikan model SKKS perlu memiliki *mindset* visioner dalam mengubah sumber daya yang dimiliki sekolah dan mengoptimalkan keterlibatan dan peran mitra sebagai pendukung inovasi yang dijalankan sehingga strategi-strategi yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik. Di samping itu, kepala sekolah juga harus menjadi pribadi yang autentik dan dapat ditiru sebagai *role of model* bagi guru dan bawahan agar terjadi duplikasi secara personal sehingga lahir kesadaran dari para bawahan untuk bergerak dan membangun komitmen secara kolektif kolegal.
  - b. Keterlibatan mitra (*partner*) dalam program-program inovatif sekolah perlu ditingkatkan, bukan hanya untuk mendukung pendanaan sekolah, tetapi harus juga jauh menyentuh pada pengembangan keterampilan dan penguatan kompetensi siswa secara menyeluruh melalui program-program kolaborasi (*sharing programs*).
2. Dinas Pendidikan
  - a. Peran pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Provinsi sangat penting dalam menjembatani kebutuhan sekolah dan keinginan dari pihak industri agar prinsip *link and match* dapat terwujud dengan baik. Dinas

Pendidikan hendaknya menjadi agen pembuka komunikasi antara industri dengan sekolah dan menjadi mitra yang seutuhnya yang bersama-sama membangun dan mengembangkan inovasi-inovasi yang selaras dengan tuntutan saat ini.

- b. Dinas Pendidikan perlu mengimplementasikan model SKKS di seluruh sekolah baik SMA dan SMK Negeri Provinsi Jawa Barat, untuk mengakselerasi sekolah dalam upaya pencapaian mutu lulusan sesuai standar yang ditetapkan, dengan didukung oleh kebijakan sebagai berikut:
  - 1) Mengikutsertakan kepala sekolah dalam kegiatan diklat atau sertifikasi kepala sekolah;
  - 2) Memberikan beasiswa melanjutkan ke pendidikan kepada kepala sekolah maupun calon kepala sekolah yang lebih tinggi dengan mengambil program studi yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah;
  - 3) Melaksanakan rekrutmen dan seleksi berbasis prestasi kerja (*merit-based recruitment and selection*) untuk menjaring para calon kepala sekolah yang kompeten.