

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis terdahulu, pada akhirnya dapatlah dirumuskan beberapa kesimpulan dan rekomendasi yang dipandang perlu untuk lebih meningkatkan proses dan output manajemen mutu sekolah.

Rumusan kesimpulan disajikan secara berurutan berdasarkan pokok-pokok permasalahan yang dikaji dalam disertasi ini.

#### 1. Manajemen Mutu Sekolah

Keberhasilan manajemen mutu di SD dilihat dari keunggulan yang dicapai sekolah berdasarkan perbandingan dengan SD lainnya (minimal dalam ranking di tingkat kecamatan). Secara khusus, keunggulan tersebut diukur dari indikator-indikator: prestasi murid, prestasi sekolah dalam berbagai perlombaan, serta kepuasan masyarakat, orang tua, guru, kantor Dinas, kantor Depdikbud, dan SLTP, atas hasil belajar murid-murid.

Kepuasan ini akan disebarluaskan kepada masyarakat lain di sekitarnya, teman-temannya, atau para tetangganya; sehingga bisa memotivasi masyarakat untuk sama-sama memasukkan putra-putrinya ke sekolah tersebut.

Kepercayaan masyarakat terhadap sekolah bisa membuka peluang yang lebih terbuka untuk menarik enrolmen yang potensial, terutama dalam hal kemampuan dasar calon murid berkat keterampilan dan pengetahuan yang diperolehnya dari

*Disertasi*

Taman Kanak-kanak, dukungan orangtua murid di bidang keuangan serta perhatian penuh dari mereka atas kemajuan prestasi belajar putra-putrinya. Semakin baik mutu sekolah semakin besar kepercayaan masyarakat, sehingga makin besar pula perhatian dan partisipasi masyarakat untuk mendukung program kerja sekolah.

Menurut persepsi para kepala sekolah yang dijadikan sampel penelitian, untuk meraih prestasi yang diharapkan perlu didukung oleh beberapa faktor strategis. Kemampuan guru membimbing proses pembelajaran murid merupakan salah satu faktor utama dalam upaya mencapai target kurikulum. Hal ini ditandai oleh: tingginya pemahaman murid terhadap materi pelajaran, tingginya prestasi murid dalam setiap kali penyelenggaraan evaluasi kurikulum, dan tumbuhnya perilaku dewasa murid yang disertai keterampilan untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperolehnya dari sekolah dalam kehidupan sehari-hari.

Faktor lainnya, berkenaan dengan seberapa besar dukungan finansial serta sarana/prasarana bagi kelancaran pembelajaran, baik yang disediakan oleh pemerintah dan sekolah, maupun atas inisiatif masyarakat terutama orang tua murid yang disalurkan melalui BP3.

Faktor strategis yang paling menentukan terhadap operasionalisasi faktor-faktor di atas ialah kepemimpinan kepala sekolah. Perilaku kepala sekolah yang ditampilkan tatkala memimpin sekolahnya, memiliki peran kunci bagi beroperasinya seluruh komponen sekolah secara terintegrasi dan terkoordinasi. Hal ini sangat menentukan bagi efektivitas dan efisiensi manajemen mutu sekolah.

Pemimpin yang profesional memiliki kemampuan untuk menangani sistem organisasi sekolahnya, dalam rangka mencapai mutu output yang diharapkan. Hal ini

*Disertasi*

berarti bahwa sudah saatnya kepala sekolah memiliki otonomi kerja untuk menjalankan manajemen sekolah, agar dapat menetapkan policy dan strategi yang tepat sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dengan demikian, sistem informasi manajemen di sekolah itu pun dapat berjalan sebagaimana mestinya, sehingga penyampaian informasi dapat dilakukan secara terbuka dalam suasana kekeluargaan yang harmonis, tanpa ada tekanan yang disebabkan oleh rasa takut berbuat salah atau menyimpang dari aturan formal yang sangat mengikat. Komunikasi antar personil diarahkan pada tercapainya pemahaman yang benar, sehingga bisa memenuhi harapan bersama.

Keberadaan konsep manajemen mutu sekolah dasar belum dirasakan sepenuhnya oleh para kepala sekolah maupun guru. Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, para kepala sekolah lebih berorientasi pada kewajiban rutin yang telah diinstruksikan oleh instansi vertikal, ketimbang pada upaya mengimplementasikan seluruh komponen manajemen mutu secara profesional.

Upaya untuk meningkatkan mutu sekolah ternyata memerlukan iklim kerja yang berorientasi pada budaya mutu. Setiap personil dituntut untuk selalu berusaha memperbaiki diri, agar dapat menunjukkan kinerja yang kreatif, dinamis, dan sikap proaktif, sehingga dapat mencapai prestasi kerja secara optimal. Namun sayang, upaya perbaikan yang dilakukan personil di SD, belum terintegrasi dan menyeluruh, melainkan masih bersifat parsial dan individual. Pemaknaan personil sekolah terhadap manajemen mutu belum mencerminkan pemahaman yang benar. Komitmen dan orientasi kerja mereka masih bersifat instruksional, dan berfokus pada pelaksanaan tugas rutin secara formal. Budaya kerja yang dilandasi oleh kewenangan

*Disertasi*

profesional, otonomi, kreativitas, dan idealisme untuk selalu menampilkan kinerja yang terbaik, belum berkembang secara optimal.

## **2. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan layanan secara profesional, menampilkan karakteristik berikut. Pada umumnya, strategi kepemimpinan kepala sekolah lebih berorientasi pada program kerja jangka pendek yang berlaku untuk periode satu tahun ajaran, tanpa mengacu pada rencana jangka panjang. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kesinambungan program kerja maupun pembangunan sekolah. Kepala sekolah masih merasa sulit untuk merubah tantangan menjadi peluang.

Penyusunan anggaran sekolah yang bersumber dari BP3 dibuat setahun sekali, sedangkan alokasi keuangan yang berasal dari sumber lain tidak bisa dianggarkan sebelumnya. Dalam hal ini, kepala sekolah bersikap pasif, menunggu datangnya pencairan dana tersebut, baik yang diterima dalam bentuk uang maupun barang.

Perilaku umum kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan program kerja organisasional menunjukkan gaya kepemimpinan yang formalistik dalam budaya birokratik. Mereka sangat mengutamakan pada kepatuhan mengikuti peraturan, prosedur kerja, hierarki, dan uraian tugas secara formal yang telah ditetapkan oleh instansi vertikal di atasnya. Otonomi kerja mereka sangat dibatasi oleh aturan formal dan campur tangan langsung dari instansi vertikal terkait (Kantor Dinas Dikbud dan Kantor Inspeksi Dikbud), yang tidak bisa dihindarkan. Unsur

*Disertasi*

birokrasi sangat kental dalam penyelenggaraan organisasi SD, sehingga menghambat munculnya prakarsa kepala sekolah.

Selain itu, strategi kepemimpinannya ditentukan pula oleh lamanya masa kerja/pengalaman sebagai kepala sekolah. Mereka yang baru pertama kali diangkat, mengalami beban psikologis tatkala berhadapan dengan guru-guru senior yang sudah bertugas lama di SD tersebut. Kepala sekolah masih menunjukkan keraguan dalam bertindak, apalagi jika harus menegur guru-guru. Kepala sekolah yang sudah berpengalaman memimpin SD yang bermutu baik, selalu berusaha untuk menularkan segi-segi positifnya di sekolah yang sekarang dipimpinnya, walaupun kadang-kadang terbentur pada perbedaan kondisi lingkungan, dukungan orangtua, iklim dan budaya kerja para personilnya. Dalam hal seperti ini, kepala sekolah perlu bertindak bijaksana tatkala beradaptasi dengan situasi yang ada untuk kemudian segera melakukan perbaikan-perbaikan agar dapat mengoptimalkan potensi sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang terlalu mempercayai bawahan, dengan melihat pada keberhasilan secara historis, menimbulkan ketidak-puasan staf, sehingga berdampak terhadap menurunnya prestasi sekolah. Hal ini antara lain disebabkan oleh guru-guru merasa bingung apa sesungguhnya yang menjadi target kepala sekolah.

Nilai dan profil yang ditampilkan dalam perilaku kepemimpinan kepala sekolah ketika mengimplementasikan manajemen mutu SD ternyata bervariasi, bergantung pada kondisi tingkat perkembangan sekolah dan budaya kerja yang berkembang di dalamnya. Namun demikian, di sisi lain kepemimpinan kepala sekolah tetap dihadapkan pada ekspektasi (harapan) banyak pihak (terutama dari *stakeholders*). Kenyataan ini telah menyeret kepala sekolah ke dalam posisi yang

*Disertasi*



dilematis, apalagi semangat kepeloporan yang dimiliki kepala sekolah belum berkembang secara baik sehingga sikap ragu-ragu masih mendominasi perilaku kepemimpinannya.

Pada SD yang termasuk klasifikasi BAIK, kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan yang partisipatif-interaktif, sehingga mendorong tumbuhnya komitmen staf terhadap tugas dan dapat meningkatkan disiplin kerja. Perilaku demikian, mendorong konsistennya dedikasi staf untuk tetap berpartisipasi aktif, sehingga prestasi sekolah pun dapat bertahan pada posisi yang memuaskan berbagai pihak. Kondisi ini telah menarik kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, sehingga bisa menarik enrolmen dengan kualifikasi tamatan Taman Kanak-kanak dan berasal dari lingkungan keluarga dengan status sosial-ekonomi yang relatif mapan.

Pada SD dalam klasifikasi SEDANG, disiplin staf tampak masih kendor, apalagi jika kepala sekolah tidak ada di tempat. Di sisi lain, kepala sekolah terobsesi untuk dapat meniru keberhasilan sekolah lain yang dinilai sudah berhasil baik, sehingga gaya kepemimpinannya masih mencari bentuk. Kepala sekolah menunjukkan sikap ragu-ragu (kurang tegas) dalam bertindak maupun ketika harus menegur stafnya yang indisipliner. Perlakuaannya terhadap staf terlalu longgar, selalu lebih mengutamakan keinginan individual guru. Iklim kerja seperti ini bisa menumbuhkan hubungan interpersonal yang kurang harmonis, bahkan mendorong timbulnya kelompok-kelompok eksklusif yang bersaing secara tidak sehat. Targetnya untuk meraih prestasi sekolah yang memuaskan sering terbentur pada kurangnya dukungan aktif dari staf, bahkan tampak ketidak-siapan staf untuk menjalankan program kerja kepala sekolah, dan keterbatasan sarana maupun dana. Dampaknya, prestasi sekolah belum menunjukkan kemajuan yang berarti.

*Disertasi*

Pada SD yang masih berada dalam klasifikasi KURANG, langkah kerja kepala sekolah seringkali sangat terobsesi oleh target pencapaian mutu sekolah yang memuaskan, namun kondisi sekolah belum kondusif, baik dalam hal lingkungan fisik maupun kinerja personilnya; sehingga harapan kepala sekolah mengalami benturan dengan nilai/budaya kerja staf yang hanya menekankan pada pola rutinitas. Staf personil belum terbiasa dengan iklim kerja baru yang berorientasi pada mutu, sehingga mereka pada awalnya merasa berkeberatan dan menunjukkan ketidaksetujuan bahkan penolakan secara terselubung. Dampak dari kondisi seperti itu ialah memurunnya prestasi sekolah secara keseluruhan. Kondisi demikian menyebabkan berkurangnya enrolmen yang memiliki potensi baik, dilihat dari aspek kemampuan awal calon murid maupun status sosial-ekonomi keluarganya, dan bahkan pada akhirnya SD ini hanya merupakan sasaran alternatif karena tidak diterima di SD lain. Untuk mengatasi masalah di atas, langkah kerja kepala sekolah berawal dari upaya menegakkan disiplin kerja personil, dan meningkatkan komitmen terhadap tugas maupun mutu sekolah yang diharapkan. Kepala sekolah dituntut untuk bertindak secara tegas dan bahkan cenderung bersikap instruktif (otoriter). Sikap demikian sangat diperlukan untuk memberi arahan yang jelas kepada staf tentang target mutu sekolah, agar mampu bersaing dengan SD lain.

### **3. Implementasi Manajemen Mutu Sekolah Dasar**

Keberhasilan kepala sekolah mengimplementasikan manajemen mutu sangat dipengaruhi oleh kesadaran dan komitmen staf personil untuk berorientasi pada budaya mutu, bukan sekedar pada komitmen terhadap tugas. Etos kerja

*Disertasi*

seperti itu muncul berkat dukungan sarana/prasarana yang fungsional dan proporsional, di samping besarnya perhatian orang tua murid terhadap berbagai hal yang diperlukan sekolah. Sehubungan dengan hal itu, kepala sekolah sudah saatnya untuk menekankan pada pentingnya tanggung jawab kolektif untuk mencapai target mutu sekolah yang baik, dengan mengintegrasikan tanggung jawab individual yang pada umumnya sudah baik dan mengembangkan suasana kebersamaan yang terbuka.

Komitmen, dedikasi, disiplin, dan tanggung jawab guru sangat menentukan bagi tercapainya hasil belajar yang bermutu, sepanjang kepala sekolah mampu menggali dan menghargai atas prestasi mereka. Demikian pula partisipasi dan perhatian orang tua akan memberi dukungan positif terhadap mutu hasil belajar siswa dan mutu sekolah pada umumnya, sepanjang kontribusinya diantisipasi dan dimanfaatkan secara optimal oleh kepala sekolah. Di sini tampak peran sentral yang dimiliki kepala sekolah.

Kendala utama dalam mengimplementasikan manajemen mutu menyangkut ketidak-leluasaan kepala sekolah dalam menjalankan otonomi kepemimpinannya. Campur tangan dari instansi vertikal sangat dominan, terutama dalam manajemen keuangan, dan yang menyangkut pelaksanaan instruksi untuk senantiasa taat pada aturan-aturan formal yang berlaku. Kendala lain yang juga menghambat pelaksanaan manajemen mutu, berkenaan dengan masih rendahnya partisipasi aktif guru dalam manajemen sekolah, serta kurangnya keberanian guru untuk mengajukan inisiatifnya dalam meningkatkan proses pembelajaran murid dan meningkatkan prestasi sekolah.

*Disertasi*



Strategi kepala sekolah ketika menjalankan program kerja operasional lebih menekankan pada pentingnya penyelesaian tugas-tugas administratif, kecuali pada SD Tresnabudi 2, kepala sekolah lebih menekankan pada intensifikasi proses pembelajaran, sehingga jika ada teguran yang berkenaan dengan tugas administratif yang belum lengkap, kepala sekolah berani mempertanggungjawabkannya atas nama guru-guru. Kepala sekolah berusaha mendorong staf personil agar mampu mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapinya secara bertahap, tidak pernah mandeg pada salah satu jenis kesulitan, walaupun dalam prakteknya tetap sangat terikat pada aturan formal yang berlaku.

Pola interaksi kepala sekolah dengan stafnya belum bisa memperkokoh motivasi intrinsik personil untuk menciptakan budaya mutu. Komunikasi dua arah yang timbal balik belum berjalan lancar, masih ada kendala terutama yang disebabkan oleh kesenjangan status. Keterbukaan dalam komunikasi masih bersifat semu dan terbatas. Tidak semua hal bisa berhasil melalui proses yang terbuka, karena masih ada beberapa persoalan yang tetap harus disampaikan secara terselubung atau dalam bentuk sindiran halus yang tidak langsung, untuk menghindari kemungkinan adanya pihak-pihak yang merasa tersinggung.

Penyampaian informasi dilakukan secara formal melalui rapat dinas guru, atau ditulis dalam buku/surat edaran yang dibaca guru secara bergiliran. Di samping itu, secara informal komunikasi dilakukan dengan jalan memanfaatkan obrolan santai ketika sedang jam istirahat atau tatkala berkumpul menjelang saat pulang bersama.

*Disertasi*

Sehubungan dengan hal itu, kepala sekolah berusaha memperbaiki metode berkomunikasi, agar dapat menciptakan suasana simpatik yang memotivasi guru untuk menunjukkan dedikasi optimal. Dalam hal ini dipupuk rasa kebersamaan, yang sangat diperlukan untuk mempererat kerja sama dalam upaya merealisasikan visi bersama. Kepala sekolah membuka peluang bagi mereka yang berminat meningkatkan kariernya, baik dengan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi maupun melalui layanan kenaikan pangkat yang tepat waktu.

#### **4. Hasil Manajemen Mutu Sekolah Dasar**

Hasil yang sudah dicapai sekolah dasar berkaitan dengan implementasi manajemen mutu ialah dalam bentuk kepedulian guru terhadap prestasi murid dan prestasi sekolah secara keseluruhan. Guru memiliki tanggung jawab yang besar terhadap kemajuan murid di kelasnya, terutama jika ada murid yang tertinggal jauh dalam pemahaman materi, sehingga secara sukarela mereka menyediakan waktu khusus untuk memberikan pelajaran tambahan, di luar jam belajar yang terjadwal di sekolah. Namun demikian, iklim kerja yang berorientasi pada budaya mutu masih sulit dikembangkan, karena tanggung jawab mereka masih bersifat parsial dan budaya formalitas masih berpengaruh sangat kuat dalam membentuk motivasi kerja personil secara ekstrinsik.

Kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam merealisasikan output manajemen mutu belum optimal. Hal ini disebabkan belum adanya keseimbangan dari seluruh faktor strategis yang mendukung terciptanya budaya mutu. Walaupun di lain pihak, akuntabilitas kepala sekolah sebagai pemimpin

*Disertasi*

serta tanggung jawab guru akan tugas-tugas formalnya sudah tampak jelas.

Teknik pendekatan untuk mengembangkan budaya mutu di SD banyak dilakukan melalui keteladanan perilaku kepala sekolah, keterbukaan manajemen sekolah, dan kesediaan/ keikhlasan kepala sekolah untuk melibatkan guru-guru dalam pembuatan keputusan manajerialnya. Namun sambutan dari staf personil belum memadai, terutama dari mereka yang bertugas di SD dalam klasifikasi sedang dan kurang.

Sasaran akhir manajemen mutu SD yang diharapkan kepala sekolah ialah terciptanya outcome sekolah yang unggul dan memuaskan para pengguna (customers), sehingga bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat untuk menitipkan putra-putrinya di sekolah tersebut, serta menumbuhkan kebanggaan personil maupun murid terhadap sekolahnya. Keunggulan tersebut dapat dilihat dari prestasi belajar murid, prestasi/kejuaraan dalam berbagai perlombaan, kepuasan orang tua dan masyarakat, serta pengakuan dan penghargaan dari sekolah lain maupun dari instansi vertikal. Selain itu, para personil sekolah merasakan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, terciptanya iklim kerja yang bisa menumbuhkan semangat kebersamaan dalam hubungan interpersonal yang menyenangkan. Suasana demikian mendorong timbulnya rasa percaya diri, yang melandasi tumbuhnya komitmen dan optimisme dalam menjalankan tugas, sehingga mampu melihat peluang untuk pengembangan karier masing-masing dalam suasana akrab.

Di sisi lain, kendala umum yang dihadapi SD untuk meningkatkan mutu prestasi sekolah ialah terbentur pada kekurangan dana, keterbatasan

*Disertasi*

sarana/prasarana, keterbatasan media belajar, kurangnya dukungan aktif dari orangtua murid, serta komunikasi yang belum transparan.

Sebagai penutup dari bagian kesimpulan ini dapatlah dikemukakan bahwa upaya mencapai manajemen mutu secara efektif dan efisien, sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan kondisi sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah memegang peran kunci dalam mengelola faktor-faktor strategis yang mendukung manajemen mutu sekolah.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut ini disajikan beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat membantu mengatasi permasalahan esensial yang dihadapi SD, khususnya kepala sekolah.

Dominasi campur tangan dari instansi vertikal terhadap policy dan strategi internal sekolah, sudah saatnya untuk dikurangi. Hal ini dimaksudkan untuk memberi keleluasaan gerak kepada kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen mutu di sekolahnya. Ketaatan kepada peraturan yang berlaku hendaknya dijadikan sebagai acuan disiplin kerja, namun kepala sekolah tetap memiliki otonomi untuk memimpin sekolahnya.

Penyediaan sarana/prasarana hendaknya dilakukan secara fungsional dan proporsional, agar dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk menunjang proses pembelajaran murid. Di samping itu, kepala sekolah harus dapat menumbuhkan perhatian orang tua murid secara optimal (terutama dalam bimbingan belajar di rumah dan penyediaan kebutuhan sekolah bagi murid), sehingga bisa mendukung usaha

*Disertasi*

sekolah untuk meraih prestasi belajar murid yang memuaskan.

Komunikasi kepala sekolah dengan orang tua murid hendaknya dilakukan secara periodik, apalagi dengan staf pengurus BP3 frekwensinya harus lebih sering. Pokok pembicaraan bukan sekedar menyangkut kebutuhan bantuan keuangan, melainkan juga masalah-masalah yang berhubungan dengan prestasi belajar dan sikap murid dalam bertingkah laku sehari-hari.

Realita yang ada menunjukkan bahwa konsentrasi kepala sekolah lebih terarah pada pelaksanaan manajemen mutu ketimbang pada pemahaman tentang landasan konseptualnya, sehingga output manajemen mutu sekolah belum terarah secara jelas. Sehubungan dengan hal itu, kepala sekolah seyogyanya memahami dahulu konsep dan sasaran manajemen mutu, sebelum menyusun program kerja jangka panjang maupun jangka pendek, yang kelak akan menjadi landasan berpijak dalam implementasinya di sekolah. Dengan demikian prestasi sekolah dapat bertahan, dan bahkan meningkat menjadi semakin baik.

Kepala sekolah sebagai ujung tombak pejabat struktural yang berhadapan langsung dengan praktek manajemen sekolah, bukan saja memiliki kewajiban untuk taat kepada policy dan strategi yang ditetapkan oleh instansi vertikal di atasnya, melainkan berkewajiban pula untuk menyebarluaskan peraturan itu kepada stafnya agar dilaksanakan bersama. Namun untuk menghindari agar tidak terjadi kekakuan dalam melaksanakan tugas dan menafsirkan instruksi, maka perlu ada keseimbangan dengan cara mengajak stafnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta didukung oleh interaksi timbal balik yang harmonis. Sehubungan dengan hal itu, gaya kepemimpinan yang disarankan untuk menunjang terlaksananya

*Disertasi*



manajemen mutu sekolah ialah dengan menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi dengan mengutamakan teknik partisipatif-interaktif. Dalam hal ini, kepala sekolah melakukan pembinaan kepada staf personil dalam suasana keterbukaan melalui kerja sama sebuah teamwork dengan menekankan pada pentingnya employee-empowerment. Kepala sekolah memberikan kewenangan penuh kepada stafnya untuk mengatur secara terampil dan kreatif pelaksanaan tugas-tugasnya, tanpa meninggalkan aturan-aturan formal yang telah ditetapkan secara sentralistik. Kepala sekolah membuka peluang bagi staf untuk melakukan competitive benchmarking dan menampilkan unjuk kerja yang mandiri dalam iklim kerja yang kolegial, sehingga mereka dapat menunjukkan partisipasi aktif dalam memanfaatkan peluang itu secara optimal demi peningkatan prestasi dan mutu sekolahnya.

Kepala sekolah dan stafnya melakukan interaksi timbal balik secara transparan, untuk saling mengevaluasi harapan dan komitmen masing-masing terhadap tugas dan budaya mutu. Untuk itu, di antara kedua belah pihak harus tertanam rasa kebersamaan dalam mencapai tujuannya.

Secara umum kepala sekolah disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi, karena pada dasarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang ideal/cocok bagi setiap situasi/tahapan perkembangan sekolah. Untuk mencapai manajemen mutu sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah hendaknya menampilkan karakteristik kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, seperti disarankan melalui tabel berikut:

TABEL 21  
KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
BERDASARKAN KLASIFIKASI SEKOLAH

SD BAIK	SD SEDANG	SD KURANG
1. Menerapkan pendekatan partisipatif	1. Memberi keteladanan	1. Memeberi keteladanan secara langsung
2. Mengembangkan komunikasi interaktif	2. Komunikasi <i>top-down</i> masih dibutuhkan, sambil membuka peluang komunikasi <i>bottom-up</i>	2. Masih membutuhkan komunikasi <i>top-down</i>
3. Tut wuri handayani untuk menciptakan kematangan staf	3. Ing madyo mangun karso untuk mengajak staf lebih dewasa	3. Ing ngarso sung tulodo agar staf bisa meniru sikap dan cara kerja
4. Mengembangkan team work	4. Kerja individual diarahkan pada terbentuknya team work	4. Kerja individual diarahkan pada terbentuknya team work
5. Mengembangkan kemandirian staf, secara bertanggung jawab.	5. Memupuk sikap kemandirian staf, untuk memulai bekerja tanpa banyak bergantung pada pimpinan	5. Memupuk sikap kemandirian staf, agar tidak terlalu bergantung kepada pimpinan
6. Menekankan pada tanggung jawab kolektif	6. Memadukan secara harmonis antara tanggung jawab individual dengan tanggung jawab kolektif	6. Masih memerlukan tanggung jawab individual, sambil diarahkan pada terbentuknya tanggung jawab kolektif
7. Bersikap demokratis	7. Sikap instruktif disertai oleh suasana demokratis	7. Masih membutuhkan sikap instruktif
8. Mengembangkan iklim kerja yang mendorong kreativitas staf.	8. Memerlukan iklim kerja yang mendorong tumbuhnya saling pengertian	8. Memerlukan ilim kerja yang mendorong tumbuhnya saling pengertian
9. Menigkatkan kesadaran untuk selalu bertanggung jawab.	9. Menumbuhkan kesadaran untuk selalu bertanggung jawab.	9. Menumbuhkan kesadaran untuk selalu bertanggung jawab.

Demikianlah rekomendasi yang dapat diberikan bagi keberhasilan manajemen mutu SD. Mudah-mudahan hasil penelitian ini bisa menggugah para peneliti lain untuk melanjutkan kajian tentang manajemen mutu sekolah, baik di SD swasta maupun SD negeri lainnya dalam wilayah pengkajian yang lebih luas.



*Disertasi*