

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan Hasil Penelitian

Keseluruhan deskripsi, pembahasan dan pengajuan konseptual di dalam disertasi ini, merupakan upaya penulis menjawab pokok masalah sekaligus mencapai tujuan penelitian sebagaimana yang telah dituangkan dalam bab pertama. Semua itu, penulis sarikan dalam kesimpulan umum dan kesimpulan khusus.

1. Kesimpulan Umum

Di dalam upaya pengembangan kinerja guru di sekolah, kepala sekolah memegang peranan yang paling penting. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang besar dalam rangka pencapaian tujuan tersebut. Untuk dapat melaksanakan tugas dan perannya sebagai pemegang tertinggi pengelolaan sekolah, kepala sekolah tentu saja memerlukan berbagai keterampilan dan kemampuan dalam mengelola berbagai sumber daya yang ada di sekolah. Dalam kaitan ini kepala sekolah memerlukan sebuah bentuk manajemen yang tepat, sehingga kepala sekolah dapat mengoptimalkan berbagai sumber daya tersebut dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam pengembangan kinerja guru, kepala sekolah secara komprehensif belum menjalankan berbagai peran yang dituntut dalam upaya pengembangan

kinerja guru di sekolah. Kepala sekolah dianggap sebagai pemegang peran kunci dalam keberhasilan sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan dan program yang telah ditentukan, tetapi tentu saja di dalam melaksanakan berbagai perannya tersebut kepala sekolah memerlukan berbagai bantuan dari komponen lainnya yang ada di sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan dan membangun komitmen dan kemauan yang tinggi diantara warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang dijadikan dasar pertimbangan dalam kemampuan manajerial kepala sekolah berkenaan dengan pengembangan kinerja guru adalah sama yaitu konteks, informasi, partisipasi dan waktu. Perbedaan yang ada adalah dalam hal gradasi penggunaan dasar-dasar tersebut pada kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan setiap aspek yang dijadikan sebagai fokus pengembangan.

Berdasarkan kesimpulan umum yang dipaparkan diatas, maka dapat dirinci kesimpulan-kesimpulan sesuai dengan berbagai permasalahan penelitian di obyek penelitian masing-masing. Aspek-aspek yang menjadi fokus kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru baik di Sekolah Menengah Atas Negeri 13 Kota Bandung, Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Cimahi maupun Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Cisarua Kabupaten Bandung di adalah sama yaitu aspek-aspek yang mempengaruhi pengembangan kinerja guru.

Aspek-aspek ini meliputi aspek kemampuan manajerial kepala sekolah, kepemimpinan, kemampuan kerja dan aspek motivasi kerja.

2. Kesimpulan Khusus

Kesimpulan khusus merupakan simpul-simpul temuan dalam penelitian berkenaan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah pada setiap aspek pengembangan kinerja guru pada sekolah menengah atas yang diteliti sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian yang dirumuskan pada identifikasi masalah. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri 13 Kota Bandung, Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Cimahi dan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Cisarua Kabupaten Bandung menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan dalam implementasi di lapangan hal ini memberikan dampak yang cukup berarti terhadap pengembangan kinerja guru.

Dampak kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru terlihat dari proporsi tingkat pendidikan dan tingkat kepangkatan di Sekolah Menengah Atas Negeri 13 Kota Bandung, Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Cimahi dan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Cisarua serta latar belakang pendidikan dengan kesesuaian mengajar guru masih terdapat kesenjangan yang sangat signifikan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala

sekolah dalam pengembangan kinerja guru mempunyai dampak yang cukup berarti.

Berdasarkan indikator kinerja yang digunakan yaitu kemampuan manajerial, kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja. SMA Negeri 1 Cisarua menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dari pada kinerja yang dicapai dua sekolah lainnya yang diteliti. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru di SMA Negeri 1 Cisarua menghasilkan kinerja lebih tinggi. SMA Negeri 1 Cimahi dapat dicapai dibawah SMA Negeri 1 Cisarua dan SMA Negeri 13 Bandung berada pada hasil paling rendah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah pada sekolah menengah atas yang diteliti pada umumnya, tidak terlepas dari faktor-faktor organisasional yang membentuk dan mendewasakannya. Faktor-faktor yang dimaksud terdiri dari pengetahuan, pengalaman dan visi organisasi. Faktor-faktor organisasional tersebut lebih lanjut menjadi elemen inti bagi kapasitas kepala sekolah, yang meliputi kapasitas manajer satuan pendidikan, administrator pendidikan dan kapasitas kepemimpinan.

Bukti-bukti empirik menginformasikan bahwa faktor-faktor itu lebih memenuhi basis mental kognitif kepala sekolah dari pada mencair di basis hubungan-hubungan sosial antar warga sekolah. Demikian pula halnya dengan visi sekolah yang dijadikan sebagai haluan sebuah organisasi satuan pendidikan. Sejauh ini ia belum diperankan sebagai rujukan untuk

merintis masa depan. Dengan ungkapan lain, visi sekolah yang telah dirumuskan dan dikomunikasikan oleh kepala sekolah, tidak dapat sepenuhnya dipahami dan difungsikan sebagai pedoman gerakan dan orientasi pengembangan kinerja guru khususnya dan mutu pendidikan pada umumnya.

Adapun pengakuan atas kekuasaan kepala sekolah, pada awalnya lebih bersumber pada legitimasi dari pemerintah, kemudian berubah menjadi bersumber pada keahlian dan pengalaman tetapi dalam perkembangan lebih lanjut sumber kekuasaan kepala sekolah itu menunjukkan pergeseran menjadi *coersive power*. Oleh karena itu, mudah dimengerti apabila upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru tidak membuahkan perubahan yang berarti di sekolah.

Sebagai administrator pendidikan, kapasitas kepala sekolah tersebut masih berkutat di sekitar tugas-tugas rutin yang pada umumnya berstrategi jangka pendek. Peran kepemimpinan yang diperlukan untuk memperkuat kinerja guru tidak muncul secara eksplisit dalam perilaku dan perbuatan kepala sekolah.

Kepala sekolah, dalam batas-batas tertentu memang berusaha mengidentifikasi ciri khas sekolah ke dalam layanan pendidikan, meningkatkan layanan, dan membangun jaringan kerja eksternal meskipun suasana kerja yang dikondisikannya menunjukkan lebih banyak kekakuan. Pada periode selanjutnya, gaya kepemimpinan bergeser ke

delegatif, tetapi gagal mengembangkan elemen-elemen kepemimpinan transaksional. Fungsi, gaya dan respons kepemimpinan untuk perubahan tidak tampil optimal sehingga rutinitas dan stagnasi pemikiran kepala sekolah menggejala.

Dalam hal kepemimpinan, kepala sekolah keterampilan manajerialnya dicirikan oleh porsi *technical skill* yang terlalu lebar dibanding *conceptual skill* dan *human skill*. Sedangkan dilihat dari refleksi misi profesional kepala sekolah, ditemukan kondisi yang menggambarkan tidak optimalnya kemampuan dalam administrasi sekolah (kemampuan tujuan, kemampuan proses dan kemampuan teknis manajerial) memadainya pengetahuan dalam administrasi sekolah, tetapi lemah dalam komitmen terhadap administrasi sekolah.

Berpijak pada kondisi faktual itu, maka secara konseptual yang penulis kemukakan mengandung pemikiran bahwa pengembangan kinerja guru dibangun oleh elemen inti berupa kemampuan kerja dan motivasi kerja. Motivasi kerja dengan seperangkat nilai yang diyakini dan dikomunikasikan antar warga sekolah termasuk guru di dalamnya tidak boleh berhenti sebatas identitas, asumsi dan keyakinan yang mengakar pada basis mental-kognitif, tetapi harus pula dimengerti dan diaktualisasi sampai basis sosial dan basis material. Oleh karena itu, motivasi kerja seharusnya berfokus kepada penajaman fungsi-fungsi dinamisnya, yaitu: (1) pelayanan dan penyediaan peluang kinerja kepada guru; (2)

profesionalisme dan dukungan sekolah untuk upaya-upaya melakukan kinerja terbaik; (3) penempatan dan pencitraan diri (*positioning*) guru dalam lingkungan persaingan dan upaya pencapaian visi dan misinya.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dikemukakan beberapa implikasi berikut :

1. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dan keterampilan manajerial serta, integritas profesional yang tinggi dalam melaksanakan dan memimpin berbagai tugas dan perannya. Tanpa memiliki berbagai keterampilan dan kemampuan tersebut, maka kepala sekolah tidak akan bisa melaksanakan berbagai kegiatan dan program sekolahnya dengan optimal.
2. Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola dan menggerakkan berbagai sumber daya yang dimiliki sekolah semata-mata untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Pengembangan kinerja guru menuntut kepala sekolah yang mandiri dan mempunyai sifat yang demokratis dalam membuat berbagai kebijakan dan keputusan yang menyangkut sekolah.
3. Kepala sekolah harus mampu membuat dan mengembangkan sebuah visi yang rasional dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisi yang

dimiliki sekolah. Di dalam menetapkan visinya kepala sekolah dituntut memiliki wawasan yang luas dan kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan kepemimpinan sekolah.

4. Disamping itu kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif serta membangun kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah.
5. Kepala sekolah perlu memahami tugas dan perannya sebagai pemegang wewenang tertinggi di sekolah dalam rangka pengembangan kinerja guru di sekolah. Setelah memahami berbagai tugas dan perannya tersebut, kemudian dia harus mampu untuk melaksanakannya dengan penuh rasa tanggungjawab. Pengembangan kinerja guru menuntut kepala sekolah yang mempunyai berbagai keterampilan dan kemampuan yang mendukung terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Disamping itu, dalam melaksanakan berbagai tugas dan perannya tersebut, kepala sekolah juga harus mampu membangun partisipasi aktif dan semua komponen lainnya di sekolah.
6. Berbagai upaya yang dilakukan dalam pengembangan kinerja guru memerlukan kemauan, keterlibatan secara aktif dan komitmen yang tinggi dari seluruh warga sekolah, baik itu dalam perencanaannya

maupun dalam pelaksanaannya. Dengan adanya keterlibatan warga sekolah tersebut, dalam berbagai upaya dan program yang dilakukan sekolah, maka keberadaan sekolah tersebut betul-betul dirasakan menjadi milik dan tanggungjawab bersama.

7. Kepala sekolah harus mampu melakukan analisis SWOT terhadap sekolah yang dipimpinnya. Aktivitas analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk menuju sasaran, yang telah ditetapkan. Analisis ini juga perlu dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang berpengaruh terhadap sekolah, baik itu faktor internal maupun eksternal. Dengan diketahuinya berbagai faktor tersebut, maka selanjutnya kepala sekolah dapat mengembangkan berbagai program sekolah yang rasional dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah.
8. Pengembangan kinerja guru bukan semata-mata ditentukan oleh sering atau jarang kepala sekolah membina guru, tetapi yang banyak dipengaruhi oleh faktor motivasi terutama motivasi intrinsik guru. Semakin tinggi motivasi guru dalam menjalankan tugasnya semakin tinggi pula kinerja guru tersebut. Termasuk penyediaan sarana dan prasarana pendidikan sebagai salah satu upaya mengembangkan kinerja guru.

Dengan kata lain, kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru dilakukan *by design*, bukan asal menjalankan rutinitas belaka. Umpan balik yang berguna untuk melakukan perbaikan dan peningkatan, sebaiknya dihimpun melalui evaluasi program secara berkelanjutan. Evaluasi seperti itu dapat ditempuh melalui berbagai sarana dan media, di antaranya adalah diskusi dan curah pendapat antar guru secara terjadwal. Dengan cara demikian, pengembangan kinerja guru akan lebih dipahami sebagai ikhtiar dan tanggung jawab kolektif warga sekolah.

C. Rekomendasi

Rekomendasi dalam hal ini adalah hal-hal yang dipandang baik untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan dan disimpulkan dari hasil penelitian dan analisisnya. Berdasarkan temuan dari pembahasan penelitian maka dapat diberikan beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi para pimpinan lembaga instansi terkait, kepala sekolah dan guru serta kepada para peneliti berikutnya, diantaranya :

1. Kepada kepala sekolah

a. SMA Negeri 13 Kota Bandung

Salah satu kelemahan yang paling mendasar dalam kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru adalah

peran serta guru yang sangat kecil pada hampir seluruh aspek pengembangan. Demikian pula dalam hal pengembangan aspek-aspek motivasi kerja, kelemahan ini kemudian diikuti dengan kinerja yang cukup rendah baik dari segi kesesuaian mengajar dengan latar pendidikan guru maupun golongan kepangkatan. Sehubungan dengan hal tersebut maka peran serta guru dalam hal ini perlu ditingkatkan hingga tercapai peran serta yang optimal. Dimulai dari perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan seyogyanya kegiatan manajerial kepala sekolah melibatkan guru. Optimalisasi peran serta guru sangat penting dan tepat karena guru ini merupakan ujung tombak pendidikan yang langsung berhadapan dengan siswa. Peran serta ini akan memudahkan dalam pengembangannya pengetahuan melalui pengajaran maupun melalui pengalaman.

Kemudahan ini bukan saja karena kualitas guru yang dipilih secara selektif dan objektif, tetapi juga karena hambatan psikologis dapat dihindarkan pula. Dalam hal pelatihan bahasa Inggris dan komputer peran serta guru perlu ditingkatkan, dalam arti diperhatikan urgensinya sehingga peluang untuk mengikutinya dengan bebas biaya di buka luas, sehingga kemampuan untuk berkomunikasi dalam bahasa Inggris dapat ditingkatkan, demikian pula hasrat dan kemampuan untuk belajar ke jenjang lebih tinggi dapat dibuka seluas-luasnya.

Mengenai peningkatan pendidikan ke jenjang lanjutan lebih tinggi sesuai dengan latar belakang pendidikan sebelumnya dalam hal ini masih ada sejumlah guru yang masih memiliki ijazah Diploma-3 atau latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan mata pelajaran yang di sampainya. Peran serta guru dapat ditingkatkan melalui penjelasan akan pentingnya studi lanjut diikuti sangsi tertentu bagi yang tidak mengikutinya mengingat undang-undang guru telah mensyaratkan minimal memiliki ijazah strata-1 untuk kualifikasi guru SLTA. Tingkat pendidikan seyogianya juga dijadikan dasar pertimbangan dalam kenaikan pangkat, demikian pula berkenaan dengan peningkatan partisipasinya dalam kegiatan sekolah, misalnya dalam kepanitiaan baik yang bersifat rutin maupun insidental.

Pendekatan lain untuk mengatasi rendahnya kinerja guru adalah melalui pemahaman atas masalah-masalah yang dihadapinya, yang lebih banyak mengait aspek yang bukan akademik melainkan pada masalah yang bersifat finansial. Oleh karena itu perlu dicarikan sumber-sumber dana untuk membantunya, sehingga mereka tidak harus bekerja di luar.

Untuk meningkatkan kinerja guru yang perkembangannya begitu lamban, peran serta guru perlu senior perlu ditingkatkan untuk turut membina guru junior. Salah satu bentuk peningkatan peran guru pembina adalah dengan keharusan guru pembina melaporkan kemajuan kinerja guru junior yang dibinanya secara rutin dalam kurun waktu tertentu

termasuk dalam hal kenaikan pangkat. Laporan ini seyogianya dijadikan dasar pertimbangan dalam menilai kelayakan seseorang guru untuk kenaikan pangkatnya. Dampak dari laporan ini adalah peningkatan tanggungjawab guru yang dibina terhadap tugasnya.

Di samping itu juga perlu ditingkatkannya pendekatan-pendekatan yang bersifat personal sehingga rasa kaku dan segan yang banyak dialami guru junior dapat diganti dengan keakraban yang membuka peluang yang lebih luas dalam memanfaatkan maksud-maksud baik para pembinanya.

Peningkatan peran serta guru juga perlu dalam hal penyediaan ruang kantor untuk guru yaitu dengan memahami kebutuhan guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan nyaman dan aman di sekolah. Hal ini juga akan meningkatkan pelayanan kepada para siswa dan memperlancar komunikasi dengan kepala sekolah maupun warga sekolah lainnya.

Melalui peningkatan peran serta guru dalam kemampuan manajerial kepala sekolah berkenaan dengan pengembangan kinerja guru diharapkan dapat dicapai proporsi guru yang kondusif sehingga peningkatan kualitas pelayanan pendidikan dan kualitas lulusan dapat dicapai.

b. SMA Negeri 1 Kota Cimahi

Kepala sekolah harus senantiasa mempunyai kemauan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya dirinya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya sehingga dapat menjalankan berbagai tugas dan perannya dengan baik. Upaya peningkatan ini bisa timbul atas inisiatif sendiri sebagai tuntutan profesionalismenya atau bisa melalui berbagai program yang dilaksanakan oleh pemerintah atau lembaga terkait, seperti penataran-penataran, pelatihan-pelatihan, seminar, lokakarya dan sebagainya. Keberhasilan pengembangan kinerja guru tidak hanya terletak pada kepala sekolah saja melainkan juga memerlukan keterlibatan dari berbagai pihak warga sekolah antara lain wakil pimpinan, guru, tata usaha dan penjaga sekolah, termasuk para orangtua siswa dan masyarakat pada umumnya. Oleh karena itu perlu ada sebuah upaya untuk memberikan penyadaran bahwa warga sekolah harus memberikan dukungan dan kontribusi yang nyata terhadap keberhasilan sekolah dalam bentuk pemikiran dan gagasan-gagasan demi kemajuan dan keberhasilan sekolah.

Dalam merencanakan dan membuat program kerja sekolah, kepala sekolah harus melibatkan berbagai komponen yang ada di sekolah dalam penyusunannya. Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui berbagai situasi dan kondisi nyata yang ada dilapangan. Dengan adanya keterlibatan berbagai komponen tersebut, maka keberadaan sebuah program tersebut betul-betul menjadi tanggung jawab bersama dalam keberhasilannya.

Dalam upaya pengembangan kinerja guru maka kepala sekolah harus mengembangkan pola kerja kemitraan dengan berbagai pihak, seperti dengan para guru, para staf administrasi, komite sekolah, para orangtua siswa, serta masyarakat pada umumnya. Dengan mengembangkan pola kerja kemitraan tersebut maka keberadaan dia betul-betul dapat diterima oleh berbagai pihak dan pada akhirnya dia akan dapat menjalankan berbagai tugas dan perannya tersebut dengan baik.

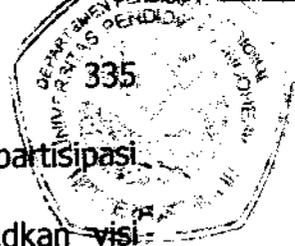
Walaupun demikian, keadaan demikian masih perlu ditingkatkan karena proporsi guru berdasarkan latar pendidikan masih belum ada kesesuaian dengan kompetensi mata pelajaran. Oleh karena itu untuk mencapai proporsi yang kondusif maka peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru masih terus ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan. Proporsi antara yang guru yang sering mengikuti pelatihan atau penataran dengan yang kurang mendapatkan pelatihan masih harus ditingkatkan sehingga guru yang sering mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mendapat porsi lebih besar. Demikian pula dalam pengembangan kepangkatan, jumlah guru pembina yang memiliki golongan IV/a jumlahnya masih sedikit.

c. SMA Negeri 1 Cisarua Kabupaten Bandung

Pemahaman dan persepsi kepala sekolah terhadap pengembangan kinerja guru telah cukup baik, dimana hal ini dapat dilihat dari berbagai

upaya dan tindakan kepala sekolah yang telah mengacu pada berbagai tindakan yang memang seharusnya dilakukan dalam konsep ini. Kepala sekolah telah mengarahkan berbagai upaya dan tindakannya tersebut semata-mata untuk peningkatan dan pengembangan kinerja guru di sekolah. Namun demikian kepala sekolah harus terus berupaya untuk meningkatkan, memberdayakan dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada di sekolah seperti para guru, staf administrasi, staf BK dan warga sekolah lainnya agar bisa bekerja dengan efektif dan optimal dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan esensi dari konsep ini yang mengharuskan adanya keterkaitan dan keterlibatan berbagai komponen yang ada di sekolah dalam, pencapaian sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Disamping itu kepala sekolah juga telah berupaya untuk bersifat mandiri dalam pengadaan dan pengelolaan berbagai sumber daya (*human and financial*), baik yang bersumber dari pemerintah (*state government*) maupun dari orang tua dan masyarakat guna menunjang proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah harus tetap konsisten terhadap komitmen tentang pengembangan visi sekolah yang mengarah pada upaya pengembangan kinerja guru yang pada gilirannya pengembangan kinerja guru. Di dalam menetapkan visinya ini, kepala sekolah telah berupaya untuk mensinergikan segala sumber daya yang tersedia di sekolah baik itu para



guru, staf administrasi, para siswa dan orangtua, agar dapat berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi yang nyata dalam mewujudkan visi sekolah tersebut. Hasil temuan yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah memahami dan mengerti bahwa menetapkan suatu visi sekolah adalah mutlak, karena visi yang dirumuskan dapat memberi arah kemana sekolah yang bersangkutan dibawa untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah harus berusaha terus melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang ditandai dengan kegiatan kepala sekolah untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, serta kepala sekolah harus selalu memberikan kewenangan pada guru dalam meningkatkan proses belajar mengajar serta pada guru diberikan kesempatan dalam mengembangkan dirinya guna mencapai visi yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.

Didalam upaya pencapaian visi sekolah tersebut, kepala sekolah senantiasa harus dapat mempertahankan suatu kemauan dan komitmen bersama dalam pencapaiannya. Hal ini terjadi karena kepala sekolah harus mampu membangun rasa kebersamaan diantara berbagai komponen yang ada di sekolah untuk mempunyai rasa tanggungjawab terhadap tercapainya tujuan yang telah ditentukan tersebut. Disamping itu kepala sekolah juga harus tetap berupaya untuk menjalankan berbagai visinya tersebut secara konsekuen.

Didalam implementasi pengembangan kinerja guru, kepala sekolah dapat menjalankan berbagai peran yang dapat menunjang terhadap pencapaian tujuan tersebut. Peran-peran tersebut mempunyai kedudukan yang sangat signifikan dan melekat pada tugas dan fungsi kepala sekolah itu sendiri. Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berupaya semaksimal mungkin untuk menjalankan berbagai peran yang dituntut dalam pengembangan kinerja guru dengan baik. Kepala sekolah telah berusaha dengan keras untuk menjadi pendidik, manajer, administrator, penyelia, pemimpin, inovator dan motivator bagi semua warga sekolah yang dipimpinnya. Didalam menjalankan berbagai perannya tersebut, tentu saja kepala sekolah tidak bisa berdiri sendiri tetapi memerlukan keterlibatan dan kemauan berbagai, komponen yang ada di sekolah. Keterlibatan ini tentu saja memerlukan keahlian dan keterampilan kepala sekolah dalam membangun kepercayaan dan kebersamaan dengan mereka, dimana dalam hal ini kepala sekolah harus mampu untuk membangun komitmen yang tinggi, mengembangkan rasa kebersamaan dan menciptakan situasi dan kondisi sekolah yang kondusif bagi seluruh warga sekolah. Kemampuan kepala sekolah untuk menjalankan berbagai peran tersebut diatas tentu saja tidak selamanya berjalan dengan mulus, hal ini terjadi karena sekolah biasanya mempunyai keterbatasan dalam berbagai hal contohnya sarana dan prasarana yang belum memadai, sumber daya manusia yang kurang profesional, dana yang belum

mencukupi, dan sebagainya. Dalam kaitan ini tentu saja kepala sekolah harus mampu menjalankan berbagai perannya tersebut dengan keterbatasan-keterbatasan yang ada. Maka dapat dikatakan bahwa upaya pengembangan kinerja guru di sekolah itu merupakan suatu proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen, kemauan dan kemampuan dari semua warga sekolah.

Upaya pengembangan kinerja guru di sekolah memerlukan berbagai upaya yang dapat menunjang ketercapaiannya. Didalam pelaksanaannya tentu saja berbagai upaya tersebut memerlukan keterlibatan, komitmen, dan kemauan dari semua warga sekolah untuk mewujudkannya. Tanpa adanya keterlibatan, komitmen dan kemauan dari semua warga sekolah, maka berbagai upaya tersebut tidak akan dapat tercapai secara optimal.

Didalam upaya pengembangan kinerja guru di sekolah, kepala sekolah harus mampu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah, sehingga hal tersebut dapat dijadikan pijakan dalam mengambil berbagai keputusan yang menyangkut kinerja guru. Kepala sekolah harus dapat mengupayakan terus untuk melaksanakan analisis SWOT pada sekolah yang dipimpinnya, dimana analisis SWOT ini merupakan sebuah upaya untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut berbagai kekuatan,

kelemahan, peluang dan tantangan yang akan dihadapi selama melakukan upaya pengembangan kinerja guru.

Kepala sekolah meskipun sudah mempunyai pengalaman memimpin sekolah lain, harus lebih tampak bisa bertindak lebih tegas dibandingkan dengan mereka yang baru beberapa tahun promosi diangkat menjadi kepala sekolah. Dengan demikian, efektifitas kemampuan manajerial kepala sekolah banyak bergantung pada keberanian dan kebiasaannya dalam memilih alternatif mengelola secara tepat. Keberhasilan kepala sekolah membina guru dan mengkomunikasikan segala sesuatu yang harus diketahui bersama, dapat menumbuhkan persepsi guru yang sejalan dengan harapan kepala sekolah.

Pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan dan pelaksanaan telah berjalan seperti yang diharapkan. Hal ini ditandai oleh tersusunnya program jangka panjang dan program tahunan dan pengorganisasian guru dengan latar belakang pendidikan. Begitu pula pelaksanaan dalam optimalisasi sumber daya sekolah. Walaupun sarana dan prasarana belum memadai hal ini tidak menjadi alasan guru untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Fungsi pengawasan juga telah berjalan, walaupun ada beberapa hal yang tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Motivasi guru untuk menjalankan tugasnya relatif sangat tinggi. Hal ini ditandai oleh rendahnya persentase absensi kehadiran guru. Walaupun jarak

tempat tinggal guru relatif jauh, namun tetap hadir dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah masing-masing.

Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru telah melibatkan partisipasi guru secara penuh. Kinerja yang dicapai jauh lebih tinggi daripada yang dicapai oleh dua sekolah lainnya yang diteliti baik dalam aspek pendidikan maupun pengetahuan guru.

2. Kepada Guru

Kedudukan guru pada sekolah menengah atas sangat menentukan keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuannya, hal ini dapat dilalui dengan keberhasilan guru tersebut dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran. Modal dasar untuk kesemuanya itu adalah pengetahuan dan kepribadian yang perlu dibina dan dikembangkan secara terus menerus karena dihadapkan dengan berbagai tantangan baik dahsyatnya dinamika perkembangan IPTEK yang mempercepat keusangan pengetahuan maupun tantangan kebutuhan dasar yang menyita waktu dan perhatian yang sulit untuk dihindarkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka guru seyogianya berperan serta secara penuh dan aktif dalam mengelola sekolah berkenaan dengan pengembangan kinerja guru. Peran serta aktif ini dapat diwujudkan dalam bertukar kedisiplinan kerja dan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan lanjutan atau pelatihan sebagai implementasi pengembangan kinerja guru. Demikian pula pemberian

masuk sebagai sumber informasi bagi kepala sekolah baik secara formal maupun secara informal sangat didambakan oleh kepala sekolah. Kegiatan di luar sebagai upaya menambah pendapatan, seyogianya tidak menomorduakan pelaksanaan tugas sekolahnya masing-masing dan tetap menjaga nama baik lembaga.

Konsepsi pengembangan kinerja guru yang disepakati oleh guru pada tingkat yang paling operasional sangat ditentukan oleh motivasi, komitmen, peran dan tanggung jawab profesional guru di dalam mengelola proses dan layanan pembelajaran kepada muridnya. Bahkan, komitmen para guru itu dapat menjelaskan efektivitas fungsi-fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan kepala sekolah. Oleh karena itu, guru harus selalu antusias mewujudkan komitmennya, dalam arti menunaikan peran dan tanggung jawab profesionalnya yang terfokus pada pemberdayaan murid (menguasai *learning tasks* secara optimal) sekaligus berkontribusi pada internalisasi norma-norma yang ada di sekolah sehingga nilai-nilai itu dipahami pada basis mental kognitif, diekspresikan pada wilayah perilaku hubungan-hubungan sosial meskipun tidak menonjolkan tampilan fisik material. Tanpa komitmen guru seperti itu, ciri khas sekolah tidak akan mungkin direpresentasikan menjadi karakter yang membedakannya dengan sekolah lainnya.

3. Kepada Para Peneliti Berikutnya

Bagi para ahli, kalangan pemerhati dan peneliti pendidikan hasil penelitian ini menyarankan agar senantiasa membuka diskursus dan telaah komprehensif demi mencari dan menemukan beragam alternatif, model, paradigma dan penghampiran pendidikan. Dari situ diharapkan dapat dibangun profil kepala sekolah yang responsif terhadap pengembangan kinerja guru di sekolah menengah atas yang sangat kompleks karena mengait banyak hal. Unsur-unsur kemampuan manajerial kepala sekolah yang meliputi filosofi, konteks informasi dan partisipasi serta waktu banyak mengandung hal yang tidak mudah diungkapkan. Faktor-faktor apa yang membentuk filosofi seorang kepala sekolah dalam memaknai konteks yang dihadapinya, informasi yang diperlukannya, partisipasi bawahannya, waktu yang diperlukannya dalam mengelola sekolah berkenaan dengan pengembangan kemampuan kerja dan motivasi kerja guru belum diungkap dalam penelitian ini. Oleh karena itu akan sangat bermanfaat bila kemudian ada peneliti yang melaksanakan penelitian dalam hal-hal tersebut yang masih sangat luas dan kompleks serta mengundang rasa ingin tahu. Lebih bermanfaat lagi bila ada penelitiannya produktivitas kerja guru pada sekolah menengah atas.

D. Dalil-dalil

Dari hasil penelitian dan analisa data dapat disusun dalil-dalil atau prinsip-prinsip kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru di sekolah menengah atas sebagai berikut :

1. Bahwa peran kepala sekolah menengah atas sangat dominan, karena itu pengembangan kinerja guru pada sekolah menengah atas harus dipandang sebagai fungsi yang sangat menentukan perkembangan sekolah menengah atas secara keseluruhan, yang harus didukung oleh pelaksanaan fungsi-fungsi yang lain secara sinergis dan diprogramkan selaras dengan perkembangan sekolah.
2. Bahwa sekolah menengah atas merupakan organisasi yang bersifat kolegal yang anggotanya memiliki tingkat intelektual dan wawasan yang relatif sama, oleh karena itu maka kemampuan manajerial kepala sekolah yang menyangkut tugasnya harus bersifat partisipatoris.
3. Bahwa laju dinamika perkembangan IPTEK yang sangat pesat dapat menyebabkan guru pada sekolah menengah atas cepat mengalami keusangan ilmu pengetahuan, oleh karena itu maka pengembangan kinerja guru harus dilakukan secara terus menerus.
4. Bahwa penguasaan ilmu pengetahuan bagi guru pada sekolah menengah atas merupakan modal dasar pelaksanaan wawasan wyatamandala, maka kepala sekolah dalam penggerakan guru melalui pendidikan seyogianya bergaya konsultatif.
5. Bahwa tugas guru meliputi pendidikan dan pengajaran, oleh karena itu memerlukan sarana ruangan kerja yang cukup aman dan nyaman sehingga guru dapat memberikan pelayanan pendidikan yang optimal.

6. Bahwa kinerja guru dipengaruhi sama kuatnya oleh kemampuan kerja dan motivasi kerja, oleh karena itu kepala sekolah dalam pengembangan motivasi kerja yang meliputi pengambilan keputusan dalam pengembangan kondisi fisik kerja, kondisi sosial kerja dan keterpenuhan kebutuhan dasar individual, perlu dilaksanakan dengan berorientasi pada kepentingan guru secara profesional.
7. Kapasitas manajer satuan pendidikan ditunjukkan oleh keterampilan-keterampilan konseptual, tehnikal, kemanusiaan dan komunikasi dalam perimbangan yang selaras. Kapasitas administrator pendidikan ditunjukkan oleh profesionalisme kepala sekolah yang meliputi kemampuan manajerial, pengetahuan, pengalaman dan komitmen dalam administrasi sekolah. Keseluruhan nilai itu direalisasikan bukan hanya pada tingkat kognitif tetapi juga dalam hubungan-hubungan sosial warga sekolah sehingga menjadi inti kekuatan sekolah sekaligus modal pengembangan kinerja guru.