

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Bab ini mengemukakan beberapa kesimpulan, implikasi hasil penelitian dan rekomendasi berdasarkan analisis penelitian tentang "Peningkatan Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah" pada Gugus Bina Basic Education Project di lingkungan Dinas Pendidikan Kecamatan Serang Kabupaten Serang.

A. Kesimpulan

1. Kebijakan Dinas Pendidikan dalam pengelolaan wadah sistem pembinaan sebagai upaya peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah serta upaya-upaya yang dapat menularkan keterampilan kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh setiap kepala sekolah.

- a. Kebijakan Dinas Pendidikan yang melandasi pengelolaan wadah pembinaan Kepala Sekolah pada sistem pembinaan professional.

Dasar suatu kegiatan yang ada pada organisasi diawali oleh kebijakan lembaga yang dikeluarkan oleh pimpinan lembaga. Gugus sekolah sebagai organisasi sistem pembinaan professional yang beranggotakan 5 (lima) sampai 8 (delapan) sekolah berada dalam naungan lembaga atau instansi pendidikan Dinas Pendidikan Kecamatan. Kebijakan yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan kecamatan Serang berupa surat keputusan nomor 870/93-Kec tanggal 1 Januari 2002

tentang Pembentukan Gugus Sekolah, menjadi landasan bagi terselenggaranya pembinaan di tingkat gugus.

Penunjukkan salah satu gugus yaitu gugus X (sepuluh) yang berada di lingkungan Dinas Kecamatan Serang oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Serang merupakan kebijakan adanya keterkaitan pembinaan antara lembaga tingkat kabupaten dengan lembaga di tingkat kecamatan.

Berdasarkan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan maka alur pembinaan yang dilaksanakan menjadi teratur sebab dilandasi oleh pedoman (berupa surat keputusan dan penunjukkan) yang menjadi kekuatan hukum. Dapat dinyatakan bahwa sistem pembinaan profesional berupa upaya peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah berhubungan erat dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh lembaga atau instansi yang menaunginya, yakni Dinas Pendidikan baik tingkat kecamatan maupun kabupaten.

- b. Pengelolaan sistem pembinaan profesional yang dapat menularkan keterampilan kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh setiap Kepala Sekolah.

Implementasi pembinaan yang ada dalam gugus sekolah merupakan realisasi program dalam memfungsikan komponen gugus yang terdiri dari KKPS, KKKS, KKG, Guru Pemandu dan Tutor. Dalam pelaksanaan peningkatan keterampilan

kepemimpinan Kepala Sekolah terdapat beberapa aktivitas yang terpadu antara kegiatan Pengawas TK/SD sebagai anggota KKPS dengan para Kepala Sekolah sebagai anggota KKKS, kegiatan ini merupakan kontak profesional sebab diarahkan kepada peningkatan kualitas personil terutama kualitas Kepala Sekolah.

Kondisi diatas dapat dinyatakan sebagai proses pemberdayaan Kepala Sekolah dalam hal peningkatan kualitas individual atau kelompok sebab dalam pelaksanaannya tidak dapat dipisahkan antara satu personil dengan personil lainnya. Kegiatan supervisi kelas, rapat supervisi, diskusi dan bimbingan pembuatan administrasi sekolah merupakan rangkaian kegiatan yang menggambarkan interaksi antar personal dari masing-masing anggota komponen gugus.

2. Kegiatan serta upaya bagaimana yang dikembangkan dalam rangka peningkatan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dasar sehingga muncul kondisi-kondisi yang mendukung kesinambungan pembinaan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah.
 - a. Kegiatan yang dikembangkan dalam rangka peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal dan faktor-faktor internal. Faktor eksternal

diantaranya adalah: pedoman, peraturan, pembinaan dari atasan, latar belakang pendidikan, pengalaman, pengetahuan setelah mengikuti latihan jabatan, penataran dan dukungan sumber daya yang dalam organisasi serta lingkungan. Faktor-faktor internal antara lain: watak kepribadian (sikap-sikap kedewasaan, kecerdasan, perilaku), kemampuan, kebutuhan, komitmen dan pengharapan.

Pola-pola pembinaan peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah yang dilaksanakan tidak terlepas dari berbagai kewenangan Pengawas TK/SD sebagai pembina serta pengembangan potensi personil yang dibutuhkan. Kehadiran dalam pembinaan merupakan bentuk kebersamaan akan kebutuhan peningkatan kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah, sedangkan varias kegiatan pembinaan terdiri dari pemberian arahan, penambahan dan peningkatan wawasan, serta perlindungan merupakan kemampuan teknis dari Pengawas TK/SD serta bentuk riil kewenangan kerja yang dapat dilaksanakan.

Pemberian kesempatan dalam menentukan kebijakan pendidikan di tingkat sekolah merupakan bentuk kepercayaan dari pembina dalam implementasi peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah.

- b. Upaya-upaya yang bisa menjamin kesinambungan unsur-unsur manajemen network dalam sistim pembinaan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah.

Pembinaan peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan bagian dari pengelolaan personil dimana didalamnya memiliki fungsi-fungsi yang saling berkaitan, mulai dari perencanaan, implementasi sampai evaluasi dan tindak lanjut. Sebagai suatu rangkaian fungsi pengelolaan, hal yang harus dipenuhi adalah unsur-unsur pendukung kegiatan. Unsur pokok yang dikidentifikasi dalam peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah adalah (1) kemampuan finansial dan material dan (2) kemampuan personal.

Dalam ilmu administrasi ada kaidah pokok yang harus dipenuhi untuk terlaksananya suatu kegiatan yakni 3 M (man, material and money), jadi dapat dinyatakan bahwa kesinambungan fungsi-fungsi pengelolaan personil tentang peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah di Gugus Bina BEP pada Dinas Pendidikan Kecamatan Serang Kabupaten Serang memenuhi standar administrasi pendidikan.

B. Implikasi

Memperhatikan pelaksanaan pembinaan peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi selama melakukan penelitian dapat dinyatakan bahwa kegiatan ini akan berpengaruh terhadap perubahan derajat keterampilan kepemimpinan kepala Sekolah.

Kegiatan pembinaan ini pada dasarnya merupakan kegiatan profesional artinya hanya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki profesi dalam bidang pendidikan. Pengawas TK/SD, Kepala Sekolah dan Guru adalah jabatan yang didasari oleh kemampuan profesional sebab harus didukung oleh keterampilan berdasarkan latar belakang pendidikan dan latihan khusus, sehingga pelayanan yang diberikan akan memperoleh imbalan (*reward*) berupa materiil maupun moril. Konsep profesional dikemukakan Eric Hoyle (1980; 34) yang mencakup dua dimensi utama yaitu "the improvement of status and the improvement of practice"

Dimensi pertama merupakan upaya dari orang-orang berwenang yang terorganisasi untuk memenuhi kriteria profesi yang ideal, atau upaya mempertahankan serta membina posisi yang telah mapan melalui latihan dan peningkatan kualitas kontrol. Dimensi kedua merupakan penyempurnaan yang dilakukan secara terus menerus

terhadap keterampilan dan pengetahuan dari orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas rutinnnya.

Dengan demikian implementasi dari pembinaan peningkatan keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah berhubungan dengan pemantapan performa kerja kepemimpinan sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Kondisi ini mengandung implikasi bahwa suatu pekerjaan professional harus memenuhi syarat-syarat atau kompetensi tertentu. Oteng Sutisna (1980: 4) menyatakan bahwa :

“Dalam melakukan perbuatan profesional, maka seseorang harus memiliki kemampuan perilaku yang memungkinkan ia menjalankan tugas kewajibannya dengan cara yang paling diinginkan. Wibawa, kemampuan, kecakapan, keahlian menjalankan tugas dengan cara yang diinginkan didasari potensi yang harus dimiliki seseorang”

Dengan demikian agar keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai jabatan yang didukung oleh kemampuan profesional harus selalu mengikuti kegiatan-kegiatan yang bersifat peningkatan kemampuan agar dapat memelihara kompetensi profesional.

Melihat uraian di atas, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Pembinaan Kepala Sekolah melalui Kegiatan Ilmiah

Pembinaan yang dilaksanakan pada kegiatan gugus lebih banyak kepada yang bersifat pengembangan kemampuan untuk tugas-tugas rutin. Pemberian arahan, diskusi atau kegiatan lainnya lebih kepada bagaimana memperbaiki kinerja Kepala Sekolah

berdasarkan perbandingan antara apa yang sudah dikerjakan dengan pedoman atau ketentuan-ketentuan teknis.

Penyelenggaraan kegiatan ini akan lebih baik jika diupayakan untuk meningkatkan kemampuan manajerial atau kemampuan teknis melalui peningkatan dan pengembangan ilmu pengetahuan dengan cara mendatangkan nara sumber yang dapat memberikan materi yang sesuai dengan kekepalaan sekolah (*principalship*). Disiplin ilmu yang diterima sesuai dengan jabatan Kepala Sekolah tentunya akan sangat bermanfaat dan mendukung pengembangan kemampuan profesional kepemimpinan Kepala Sekolah.

2. Penyediaan Buku atau Literatur Ilmiah

Buku adalah sumber ilmu pengetahuan, dan membaca adalah kuncinya. Selama pelaksanaan penelitian dapat diamati bahwa para Kepala Sekolah di Gugus Bina masih sangat sedikit bahkan tidak ada yang membaca buku-buku yang termasuk dalam kategori baru terutama buku-buku dalam kaitan bagaimana mengembangkan pendidikan secara moderen.

Solusi untuk meningkatkan keinginan membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu pengetahuan para Kepala Sekolah harus segera disadari dan dilaksanakan. Kendala dari hal ini akan dirasakan tentang bagaimana pengadaannya, hal ini merupakan

bagian dari perencanaan pembinaan yang harus difikirkan oleh komponen gugus.

3. Peningkatan Kreativitas dan Motivasi Kerja

Kreativitas Kepala Sekolah sebagai pemimpin di sekolah akan sangat mempengaruhi keberadaan sekolah, baik yang bertumpu pada kemampuan atau prestasi siswa melalui peningkatan mutu pembelajaran maupun pembinaan sumber daya lainnya yang ada di lingkungan sekolah.

Kemandegan kreativitas Kepala Sekolah antara lain karena terlalu lamanya menjabat Kepala Sekolah, kurangnya meningkatkan wawasan melalui membaca dan melakukan aktivitas-aktivitas ilmiah lainnya yang mengakibatkan motivasi kerja menurun. Hal ini akan mengakibatkan kemunduran kinerja Kepala Sekolah dan sekolah yang dipimpinnya, oleh karena itu Kepala Sekolah perlu dilatih atau dibina karena beberapa hal seperti yang dikemukakan oleh Wongkar (1990) yang dikutip oleh Dadi Permadi (1998: 3) sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah belum bisa menjawab tantangan kedinamikaan perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Perencanaan pendidikan belum diterapkan dengan baik di sekolah.
- b. Kepala Sekolah tidak responsif terhadap gejolak perubahan yang begitu cepat, seolah-olah kurang berhasilnya bukan menjadi tanggung jawabnya.
- c. Kelemahan kemampuan Kepala Sekolah dalam aspek prosedural antara lain kelemahan dalam bidang analisis, merancang dan mengambil keputusan terhadap alokasi sumber-sumber, penyusunan program, dan program evaluasi.

- d. Kelemahan aspek substansial, antara lain kelemahan Kepala Sekolah dalam kemampuan generalisasi, mengingat sifat perencanaan yang multi disiplin dan interdisipliner.
- e. Sikap ragu-ragu dan ketidaktahuan dalam memahami realitas yang dapat diidentifikasikan, mempengaruhi kemampuan keputusan apalagi keputusan yang bersifat futuristik.

4. Peningkatan Sistem Pembinaan Kepala Sekolah

Pembinaan yang diartikan sebagai pemberian arahan, bimbingan, contoh dan saran diarahkan untuk pengembangan kemampuan Kepala Sekolah. Pengembangan harus diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral Kepala Sekolah yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan dunia pendidikan masa kini dan yang akan datang. Pengembangan harus diarahkan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan pengembangan pribadi Kepala Sekolah itu sendiri agar prestasi kerjanya baik dan selalu meningkat.

Setiap Kepala Sekolah dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, berkualitas dan kuantitas baik. Pembinaan dan pengembangan Kepala Sekolah harus mempunyai tujuan yang jelas, seperti dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2000: 69) bahwa pengembangan adalah :

- a. *Produktivitas kerja* : Pengembangan karyawan bertujuan agar produktivitas kerja karyawan meningkat, kualitas dan kuantitas

- produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill dan managerial skill* karyawan semakin baik.
- b. *Efisiensi* : Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
 - c. *Kerusakan* : Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - d. *Kecelakaan* : Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan, sehingga jumlah pengobatan yang dilakukan akan berkurang.
 - e. *Pelayanan* : Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik, karena pemberian pelayanan yang baik akan menjadi daya tarik.
 - f. *Moral* : Dengan pengembangan moral karyawan akan lebih baik, karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaan sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
 - g. *Karir* : Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja yang lebih baik. Promosi biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
 - h. *Konseptual* : Dengan pengembangan manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill, human skill dan managerial skill* yang dimilikinya lebih baik.
 - i. *Kepemimpinan* : Dengan pengembangan kepemimpinan manager akan lebih baik karena *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah, sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
 - j. *Balas jasa* : Dengan pengembangan balas jasa (gaji, upah) karyawan akan meningkat karena prestasi mereka semakin besar.
 - k. *Konsumen* : Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat (konsumen) karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

5. Kompensasi

Kompensasi menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Malayu S.P Hasibuan (2000: 118) adalah "... what employees receive of their work", selanjutnya Malayu mempertegas bahwa kompensasi adalah "semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa karyawan yang diberikan kepada perusahaan".

Secara umum gaji yang diterima Kepala Sekolah saat ini belum memadai jika dibandingkan dengan tanggung jawab pekerjaan yang dipikulnya. Besar kecilnya gaji akan mempengaruhi kinerja, Kepala Sekolah sebagai jabatan yang melakukan fungsi-fungsi manajerial sudah seharusnya mendapatkan perhatian.

C. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang dapat disampaikan dari penelitian ini diantaranya :

1. Dinas Pendidikan Kabupaten terutama Dinas Pendidikan Kecamatan seyogianya memperhatikan sistem pembinaan yang dilaksanakan pada wadah-wadah pembinaan profesional gugus sekolah, sebab tidak menutup kemungkinan bahwa pelaksanaan pembinaan hanya dilakukan sebagai kegiatan rutinitas saja tanpa



memperhatikan arti penting peningkatan profesional yang mengandung peningkatan kemampuan personil.

Sistem pembinaan pada masing-masing komponen gugus (KKPS, KKKS, KKG) harus lebih banyak variasi dan modifikasi, para penentu kebijakan dalam instansi Dinas Pendidikan selayaknya membentuk tim pembuat sistem pembinaan yang lebih baik dan sesuai dengan yang diperlukan saat ini dan bermanfaat untuk keperluan yang akan datang.

2. Kepala Sekolah sebagai anggota komponen gugus KKKS harus selayaknya selalu memikirkan kepentingan pengembangan kemampuan keterampilan kepemimpinan sebagai kemampuan profesional, kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak lain (dengan sesama Kepala Sekolah) dan komponen gugus lainnya atau dengan orang-orang dan lembaga diluar komponen gugus dalam berbagai kegiatan harus selalu diupayakan disamping secara individual berusaha untuk mengembangkan diri misalnya dengan cara membaca, mengikuti diskusi, lokakarya, pendidikan lanjutan harus segera dilaksanakan.

